



Wirkung und Wirkungsmessung von Plattformen für Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP)

Tipps aus Praxis und Forschung

Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) gelten als wesentliches Instrument für die Umsetzung der Agenda 2030. MAP-Plattformen bieten Unterstützungsleistungen zu Themen, wie z.B. Initiierung von Partnerschaften, Förderung des Wissensaustausches, Peer-Learning Möglichkeiten und eine grundsätzliche Stärkung von MAP. Für diese besondere Rolle, die MAP-Plattformen einnehmen, werden andere Instrumente der Wirkungsmessung benötigt, die sich von denen für [MAP](#) oder regulären Projekten unterscheiden und die gegenwärtig erst entwickelt werden.

In diesem Zusammenhang traf sich im November 2019 eine internationale Gruppe von Plattform-Repräsentant*innen und Expert*innen aus diesem Bereich zu einem dreitägigen Peer-Learning-Workshop in Costa Rica, der von [Partnerschaften2030](#) – der Plattform für Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) zur Umsetzung der Agenda 2030 – und [ALIARSE](#) ausgerichtet wurde.

Basierend auf den Erkenntnissen dieses Workshops werden in diesem Dokument die zentralen Themen sowie Tipps und Tricks aus Forschung und Praxis für die Wirkungsmessung von MAP-Plattformen zusammengefasst. Das Dokument ist wie folgt gegliedert:

- 1. Unterscheidung zwischen MAP-Plattformen und MAP**
- 2. Wirkung und Wirkungsmessung im Kontext von MAP-Plattformen verstehen**
- 3. Wirkungsideal versus Wirkungsrealität von MAP-Plattformen: Erläuterung der Konzepte**
- 4. Beispiele für die Wirkungsmessung von MAP-Plattformen**
- 5. Wirkungsmessung – die Herausforderungen**
- 6. Auf dem Weg zu einem allgemeinen individuell nutzbaren Tool**
- 7. Bedarfe für weiterführende Forschung**

1. Unterscheidung zwischen MAP-Plattformen und MAP

Durch MAP und MAP-Plattformen können komplexe Herausforderungen durch sektorübergreifende Zusammenarbeit mehrerer Akteure adressiert werden. Da sich aber Zweck und Struktur der beiden Organisationsformen voneinander unterscheiden, sind auch deren Gründe und Anwendungsweisen für die Durchführung von Wirkungsmessung unterschiedlich. Deshalb ist grundsätzlich eine Unterscheidung zwischen beiden Organisationsformen notwendig. Im weitesten Sinne verfolgen MAP üblicherweise eine spezifische Mission und besitzen das Potenzial Wirkung in einem bestimmten Bereich nachzuweisen. MAP-Plattformen weisen dagegen in der Regel eine weniger direkte Beziehung zur letztendlichen Wirkung auf, da sie eher darauf konzentriert sind, für mehrere verschiedene MAP die strukturellen Voraussetzungen für wirkungsvolle Aktivitäten – jeweils in Bezug auf deren spezielles Handlungsfeld – zu schaffen. MAP-Plattformen unterstützen und katalysieren die Zusammenarbeit, während MAP gemeinsam handeln.

Gebräuchliche Definitionen:

MAP-Plattform	Multi-Akteurs-Partnerschaft	Hybride Formen
<p>„Eine Form der Kooperation zwischen Organisationen aus verschiedenen Sektoren, die ihre Interessen aufeinander ausrichten, ihre sich ergänzenden Ressourcen zusammenführen sowie Kompetenzen und Risiken teilen, um ihre Wertschöpfung im Sinne nachhaltiger Entwicklungsziele zu optimieren und organisatorischen Nutzen für jeden der Partner zu erzielen.“ (TPI und UNDESA, 2020 – übersetzt von Partnerschaften2030)</p> <p>„Plattformen für Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) unterstützen MAP durch die Bereitstellung bewährter Praktiken zu relevanten Themen der Kooperation innerhalb einer MAP, durch Förderung von Wissensaustausch sowie Peer-Learning und durch Unterstützung der MAP in jeder Phase – von der Initiierung neuer MAP bis hin zur Unterstützung der Wirkungsmessung bestehender MAP.“ (GIZ Partnerschaften2030, 2019)</p>	<p>„Bei einer Multi-Akteurs-Partnerschaft handelt es sich um einen Ansatz der Kooperation zwischen mehreren Akteuren, die in einem Prozess des Dialogs und der Aktion gemeinsam agieren, um ein spezielles Problem zu lösen.“ (Vermeulen & Woodhill, 2008 – übersetzt von Partnerschaften2030)</p> <p>„MAP... übernehmen gemeinsam Risiken und Verantwortlichkeiten ..., bündeln ihre Ressourcen und Fähigkeiten, um gemeinsame Ziele der Partnerschaft zu erreichen.“ (TPI, 2016 – übersetzt von Partnerschaften2030)</p> <p>„Eine Form der Kooperation, die man an vier Merkmalen erkennt: Akteure aus mindestens drei unterschiedlichen Sektoren (Privatwirtschaft/Zivilgesellschaft/ Staat/Wissenschaft) ... arbeiten auf Augenhöhe zusammen ... in organisierter und langfristiger Form ... um einen gemeinwohlorientierten Beitrag zu leisten.“ (GIZ Partnerschaften2030, 2015)</p>	<p>Es gibt einige Formen der Kooperation, die weder eindeutig als MAP-Plattform noch als MAP eingestuft werden können. Solche Hybridformen tragen Merkmale beider Kooperationsformen.</p>

Beispiele:
[Partnerschaften2030](#), [ALIARSE](#)

Beispiele:
[Forum Nachhaltiges Palmöl](#) (FONAP), [Alliance for Integrity](#)

Beispiele:
[Grow Africa](#), [IDH The Sustainable Trade Initiative](#)

2. Wirkung und Wirkungsmessung im Kontext von MAP-Plattformen verstehen

Jede Initiative in diesem Kontext verfolgt das Ziel, Veränderungen zu bewirken.

Eine **Wirkung** ist die Veränderung, die in Folge einer Handlung eintritt. Eine erste Frage, die sich MAP-Plattformen deshalb stellen müssen, lautet: Was wollen wir verändern? Diese Veränderungen umfassen positive und negative, direkte und indirekte, beabsichtigte und unbeabsichtigte sowie langfristige Effekte, die durch die Plattform erzeugt werden.

Eine **Wirkungsmessung** analysiert die Auswirkungen von Aktivitäten und zeigt auf, was durch diese erreicht wurde. Die entsprechenden Prozesse umfassen das Monitoring, die Evaluierung und die Anpassung von Indikatoren, die in der Planungsphase festgelegt wurden.

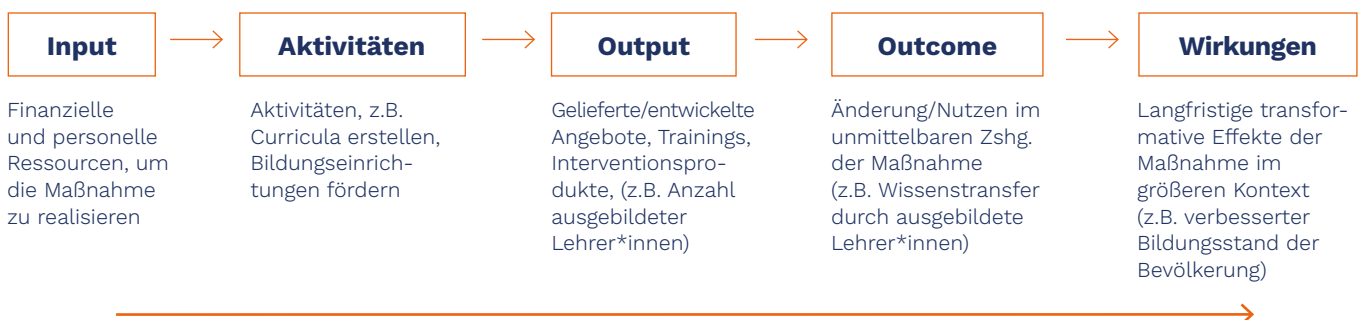
Systemische Veränderung: Die Welt funktioniert in Systemen unter Einfluss mehrerer zusammenhängender, dynamischer und komplexer Teilsysteme, die keiner linearen Logik folgen. Solche Systeme lassen sich nur in ihrer Ganzheit verstehen, gleichzeitig aber unter Berücksichtigung aller Teilsysteme mit deren Aus- und Wechselwirkungen. Eine systemische Veränderung tritt ein, wenn das Gesamtsystem durch Erneuerungs- und Transformationswirkungen auf jeder individuellen Subsystem-Ebene betroffen ist. Eine systemische Veränderung beinhaltet die Veränderung der Bedingungen, die ein Problem, und damit ein System, aufrechterhalten – anstatt das Problem mit einer isolierten Lösung zu adressieren.

Es gibt verschiedene Formen der Wirkungsmessung. Ein Beispiel sind numerische Messwerte: Beispielsweise könnte die Anzahl der von einer Initiative gepflanzten Bäume gezählt werden, oder die Anzahl von Klicks für einen Newsletter, um herauszufinden, wer die konkrete Information gelesen hat. Allerdings lässt sich nicht jede Wirkung quantifizieren. Deshalb ist oft eine Kombination quantitativer und qualitativer Indikatoren sinnvoll. Denn eine Wirkung kann beispielsweise auch das Maß an Vertrauen sein, das sich in einer Community of Practice¹ verbessert hat.

Diese verschiedenen Ansätze zeigen eine theoretische Trennung zwischen naturalistischem Denken und Komplexitäts-/Systemdenken auf. Die Definition von Wirkung ist relativ abstrakt und geht von einem linearen Modell aus. Aufgrund der Komplexität von Systemen und der Wechselbeziehungen mit Umgebungsfaktoren sind Wirkungen aber oft eben nicht linear, was daher exakte numerische Wirkungsmessungen erschwert. Dies verdeutlicht auch die OECD. Demnach sind Wirkungen mehr als lediglich numerische Kennwerte. Sie adressieren die Bedeutung einer Intervention und ihre Folgen, möglicherweise auch in der Unterstützung transformativer Effekte. Deshalb – und wegen ihrer Funktion auf Metaebene – lässt sich die Wirkung von MAP-Plattformen auf Systemebene besser durch eine Kombination aus naturalistischem und systemischem Ansatz erfassen. Denn MAP-Plattformen können bereits indirekt über die von ihnen unterstützten MAP eine Wirkung erzielen, die auf die SDGs (Sustainable Development Goals – Nachhaltige Entwicklungsziele) einzahlt. Dabei existieren zahlreiche Faktoren, die nicht im Einflussbereich der Plattform liegen und sich auf die Effektivität und die Wirkung von MAP auswirken können.

Wirkung verstehen: die OECD/DAC-Wirkungskette

Ein Instrument, welches zur Wirkungsmessung herangezogen werden kann, ist die Wirkungskette von OECD/DAC. Wichtig für das Verständnis ist es, die Wirkungen von den Outputs und den Outcomes zu unterscheiden.



¹ Die Community of Practice ist unsere internationale praxisbezogene Arbeitsgemeinschaft bestehend aus Expert*innen und Akteuren mit MAP-Plattform Bezug.

3. Wirkungsideal versus Wirkungsrealität von MAP-Plattformen: Erläuterung der Konzepte

Warum ist Wirkungsmessung überhaupt sinnvoll? Aufgrund von organisatorischen Strukturen und Anforderungen (z.B. wegen des Einsatzes projekt-basierter öffentlicher Mittel) sowie der daraus folgenden erforderlichen Ergebnismessung müssen Wirkungsmessungen durchgeführt werden, damit Initiativen beurteilbar sind und rechenschaftspflichtig gemacht werden können. Darüber hinaus kommt der Wirkungsmessung eine Lernfunktion zu. Gründe und Motivationen (warum) zur Durchführung von Wirkungsmessung variieren und beeinflussen, was gemessen wird und wie es gemessen wird.

Idealerweise sollte sich Wirkungsmessung an der Strategie und den durchgeführten Aktivitäten orientieren, mit denen eine Initiative ihr letztendliches Ziel erreichen will. Damit verbunden wären detaillierte Bewertungssysteme und genügend personelle Kapazitäten, um alle relevanten Informationen zu überwachen, zu evaluieren (Monitoring & Evaluation) sowie alle Indikatoren zu erfassen, mit dem sich die Wirkung einer Initiative exakt nachweisen lässt. Darüber hinaus sollte die Wirkungsmessung dem doppelten Zweck des Lernens und der Rechenschaftspflicht dienen, da für eine kontinuierliche Verbesserung einer Initiative systematisches Lernen notwendig ist.

Allerdings erfüllt die ‚Wirkungsrealität‘ dieses Ideal aufgrund fehlender geeigneter Ressourcen und Zeit

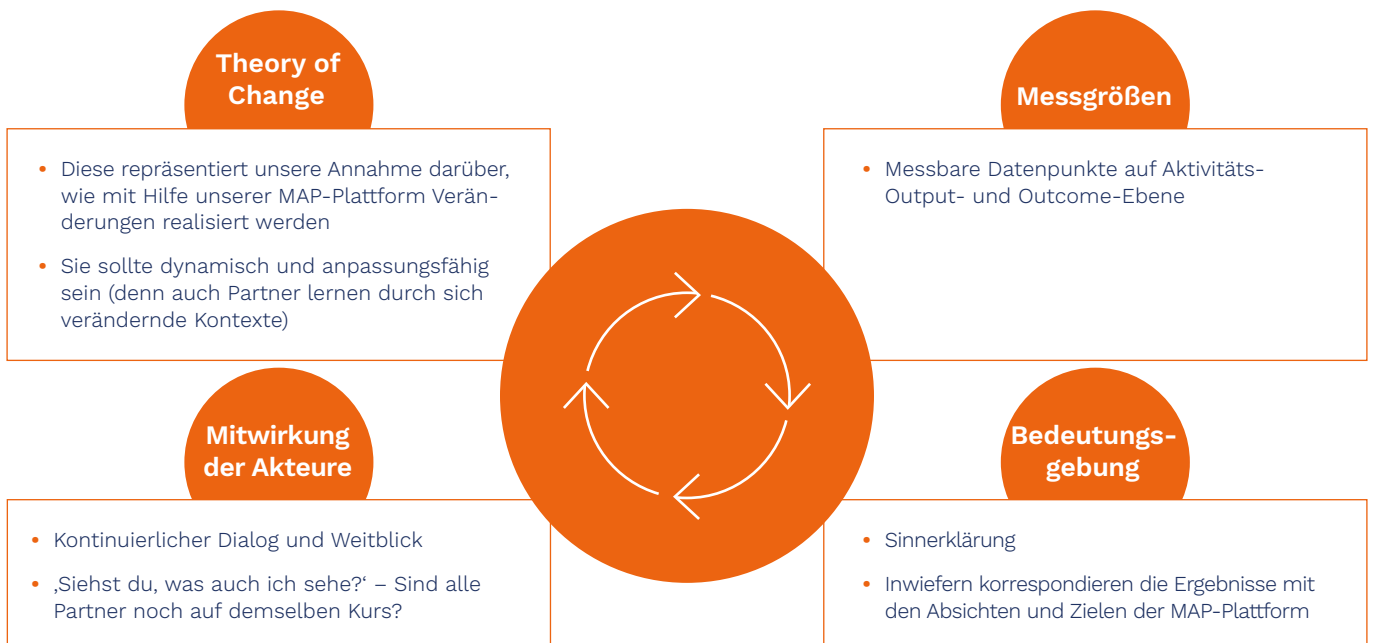
nicht immer. Gründe für Wirkungsmessung sind meistens Berichtspflichten gegenüber geldgebenden Organisationen, Mitgliedern, anderen Nutzer*innen oder Sekretariat/Backbone Organisation, um die Glaubwürdigkeit und/oder Legitimation zu erhöhen, Lerneffekte zu integrieren oder Ergebnisse zu verbessern.

Beispielhafte Formate von Wirkungsmessung für MAP-Plattformen:

- **Partizipative Evaluierung** mit Plattform-partner*innen durch quantitative Befragungen anhand vorgegebener Kriterien.
- **Qualitative Interviews** mit Plattform-partner*innen, deren Erfahrungsberichte als Feedbackschleife genutzt werden können, um Lerneffekte zu integrieren und Wirkungsgeschichten zu kommunizieren.
- **Quartals-/Halbjahres-/Jahresüberprüfungen** von Indikatoren, Maßnahmen und Wirkungskategorisierung.
- **Regelmäßige Treffen der Akteure**, um persönliches Feedback und persönliches Lernen zu ermöglichen.

Wirkungsmessung für MAP-Plattformen: Praktische Tipps

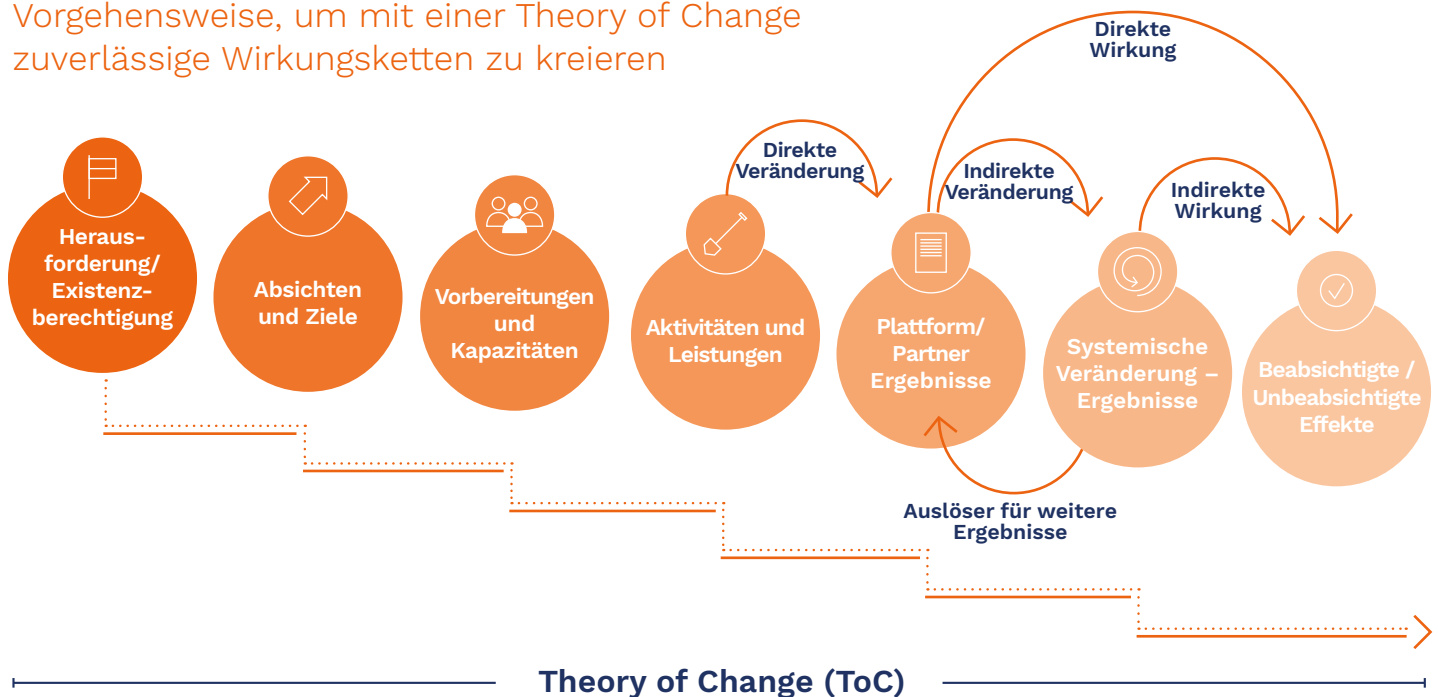
Eine Entscheidung zwischen naturalistischem und systemischem Ansatz bei der Wirkungsmessung einer MAP-Plattform ist nicht zwingend nötig. Tatsächlich ist eine Kombination aus beiden Ansätzen, basierend auf einer fundierten Theory of Change (ToC) und unter Einbezug aller Akteure, möglich.



Theory of Change (ToC – Theorie des Wandels)

Eine ToC beschreibt in umfassender Weise, wie sich eine gewünschte Veränderung oder ein Wandel vollzieht und was geschehen soll, um diesen Wandel zu realisieren. Das beginnt mit der Festlegung eines langfristigen Ziels und der Ableitung der erforderlichen, kausal zwingenden Schritte sowie der Aktivitäten und Interventionen, die durchgeführt werden müssen, um das angestrebte Ziel zu erreichen. Im Wesentlichen beschreibt die ToC die Interventionslogik und verknüpft die Ergebnisse mit dessen Mission. Die [OECD](#) definiert das so: „eine Beschreibung der Ursache-Wirkung-Kaskade, die von einer Intervention zu ihren gewünschten Effekten führt“². Der Entwurf einer sinnvollen ToC ist ein entscheidender Schritt im Planungsprozess und steuert die Wirkung eines Programms oder einer Maßnahme. Die folgende Abbildung einer Theory of Change verdeutlicht, wo direkte und indirekte Veränderungen und Wirkungen erfolgen.

Vorgehensweise, um mit einer Theory of Change zuverlässige Wirkungsketten zu kreieren



Entnommen von 'Evidence for MSPlatforms in Agrifood' (WCDI, IDS, TPI und andere; für die Rockefeller Foundation) www.msplatforms.org

Messgrößen

Die Messgrößen für die Wirkungsmessung bestehen aus einem System von Indikatoren, mit dem sich die Veränderung, welche durch eine Intervention verursacht wurde, nachvollziehen und evaluieren lässt.

Bei der Ermittlung geeigneter Messgrößen können die [CART-Kriterien](#) helfen, um die folgenden Fragen zu stellen:

Sind die Messgrößen ...

- credible/zuverlässig – Ist das Ergebnis ein zuverlässiger Ausdruck dessen, was beabsichtigt war?
- actionable/verfolgbar – Gibt das, was gemessen wird, bei Bedarf brauchbare Hinweise auf eine erforderliche Kursänderung?
- responsible/verantwortungsvoll – Ist der Umfang Ihres Wirkungsmessungsprogramms angemessen?
- transportable/übertragbar – Ist nachvollziehbar, warum eine Wirkung eingetreten ist und lässt sich somit derselbe Indikator auch auf einen anderen Kontext anwenden?

Messgrößen sind wichtig – vor allem, um Aktivitäten, Outputs und Outcomes nachzuvollziehen. Wirkungen, die typischerweise auf systemischer Ebene eintreten, lassen sich allerdings, wenn überhaupt, quantitativ nur schwer erfassen. Qualitative Informationen können für ein Wirkungsnarrativ hilfreich sein.

² Übersetzt von Partnerschaften2030 – Originalzitat: „a description of the cascade of cause and effect leading from an intervention to its desired effects“

Bedeutungsgebung/Sinnerklärung

Ein plausibles Beitragsnarrativ über die Wirkung einer Plattform ist erforderlich. Denn eine solche Bedeutungsgebung hilft dabei, die tatsächliche Veränderung zu identifizieren, die durch entsprechende Maßnahmen ausgelöst wurde. Dabei kommt es immer darauf an, sich Klarheit darüber zu verschaffen, inwieweit diese Wirkung tatsächlich den Maßnahmen einer Plattform oder aber anderen Aspekten zuzuschreiben ist.

Mitwirkung der Akteure

MAP-Plattformen kooperieren üblicherweise mit zahlreichen Akteuren. Es kann von Vorteil sein, diese Akteure in die Wirkungsmessung mit einzubeziehen. Für eine Plattform, die MAP unterstützt, ist der kontinuierliche Dialog mit den Akteuren von besonderer Bedeutung. Er trägt dazu bei sicherzustellen, dass die Akteure am Wirkungsmessungsprozess mitwirken. Wenn man sich ein Bild davon verschafft, was MAP aufgrund der Unterstützung und Beratung durch die Plattform erreicht haben, erhält man möglicherweise Hinweise auf indirekte Wirkungen. Dennoch bleibt es schwierig, positive Auswirkungen eindeutig auf die Unterstützung durch die Plattform zurückzuführen.

Hilfreiche Fragen in diesem Zusammenhang sind die folgenden:

- Welche Veränderungen waren seit der Umsetzung von XY zu beobachten?
- Lassen sich diese Veränderungen – und welche davon – XY zuordnen?
- Haben diese Veränderungen einen Unterschied bewirkt? Falls ja: welchen?

4. Beispiele für die Wirkungsmessung von MAP-Plattformen

ALIARSE	Grow Africa	Partnerschaften2030
<p>ALIARSE untersucht Wirkungen hauptsächlich aus zwei Gründen: als Entscheidungsgrundlage und als Instrument der Zukunftsgestaltung. Diese Plattform nutzt einen multidimensionalen Ansatz der qualitativen und quantitativen Wirkungsmessung und betont den Aspekt des kollaborativen Lernens. Um qualitative Daten zu generieren, bittet ALIARSE von ihr unterstützte Organisationen anhand von zwei gezielten Fragen um aufgezeichnete Erfahrungsberichte: „Was ist Ihrer Meinung nach der wesentliche Beitrag (Mehrwert) einer MAP als Instrument für Entwicklung?“ und: „Wie würden Sie die Rolle von ALIARSE in diesem Prozess bewerten?“ Für die quantitative Methodik werden Fragebögen angewendet.</p>	<p>Da Grow Africa mit privatwirtschaftlichen Investitionen im Agrarsektor arbeitet, nutzt die Plattform sogenannte Term Sheets, um Wirkungsbereiche zu identifizieren und zu quantifizieren. Ein Term Sheet ist ein von zwei oder mehreren Parteien unterzeichnetes Dokument, in dem die grundsätzlichen Bedingungen für eine geplante Investition einer Organisation in einem speziellen Land zusammengefasst werden. Solche Term Sheets sollen zudem die erforderlichen staatlichen Genehmigungen erleichtern und somit die Realisierung der geplanten Investition unterstützen. Term Sheets enthalten Informationen über beteiligte Parteien, Investitionssumme und -zweck, Zeitplanung, Bedingungen, Verpflichtungen, usw. Die Wirkung solcher Investitionen wird dann auf der Grundlage quantitativer Befragungen, Überprüfungen und jährlicher Fortschrittsberichte ausgewertet.</p>	<p>Partnerschaften2030 nutzt eine Wirkungsmatrix, die entsprechend dem Projektkonzept entwickelt wurde. Sie bildet, die Projektziele ab und bezieht Modulziele innerhalb des Projektzeitrahmens ein. Die Plattform nutzt hauptsächlich numerische Messmethoden, wie etwa die Analyse der Zunahme von Newsletter-Abonnements und die Auswertung von Umfragen – z.B. mehrere Erhebungen zu den Auswirkungen einer Maßnahme über einen bestimmten Zeitraum.</p>

5. Wirkungsmessung – die Herausforderungen

Es gibt keine allgemeingültige Lösung für angemessene Wirkungsmessung, denn jede MAP-Plattform ist anders. Das Zusammenführen von Erfahrungen mit Prozessen und Methoden der Wirkungsmessung hilft aber dabei herauszufinden, welche Methoden der Wirkungsmessung am besten für Plattformen geeignet sind. Üblicherweise haben Plattformen bei der Messung von Wirkungen mit den folgenden Herausforderungen zu tun:

- **Zuschreibungsproblem (Attribution):** Oft werden bestimmte Ergebnisse bestimmten Aktivitäten zugeschrieben, ohne dass ein Nachweis der implizierten Kausalität tatsächlich möglich ist.
- **Additionalitätsproblem:** Mitunter kann es vorkommen, dass beobachtete Wirkungen fälschlicherweise als Beitrag einer bestimmten Aktivität gewertet werden. Deshalb ist es wichtig, den Beitrag der Plattform zur Wirkung zu beobachten und festzustellen, ob die Plattform die Wirkung tatsächlich verursacht hat oder die Wirkung ohnehin eingetreten wäre.
- **Design der Wirkungsmessung:** Systeme zur Wirkungsmessung werden oft mit dem Ziel entwickelt, zeitnahe Informationen, aber keine umfassende Bewertung zu liefern. Eine Hauptschwierigkeit besteht darin, eine ausgewogene Mischung zwischen täglichen Aufgaben, anderen Prioritäten und der langfristigen Verwendung guter Monitoring- und Evaluationsansätze (M&E) zu finden.
- **Standardisierungsproblem:** Es gibt standardisierte Tools für Wirkungsmessung; diese passen aber

nicht gänzlich zu den Anforderungen von MAP-Plattformen. Externe Fachleute könnten dabei helfen, standardisierte Instrumente für abweichende Situationen zu nutzen und entsprechend anzupassen.

- **Schwierigkeit der Auswertung bestimmter Variablen:** Bestimmte Variablen lassen sich nur schwer objektiv und angemessen bewerten, z.B. die Kollaborations- oder Vertrauenskultur bei MAP-Plattformen oder in der weiter gefassten Akteursszene. Es ist eine Herausforderung, solche Faktoren in die Wirkungsmessung einzubeziehen.
- **Verifikationsproblem:** Eine Überprüfung von Zahlen kann eine Herausforderung darstellen; dabei sollte darauf geachtet werden, dass Doppelmeldungen vermieden werden.
- **Lange Nachweiskette:** Eine zunehmende Schwierigkeit liegt in der längeren Nachweiskette von MAP-Plattformen, da diese stärker von der schlussendlichen Wirkung abgekoppelt sind und deshalb auf speziellere Formen der Wirkungsmessung angewiesen sind.
- **Mitwirkungsproblem:** Für Plattformen mit partizipativer Wirkungsmessung kann ein wesentliches Problem darin bestehen, alle Akteure gleichermaßen in die Messung einzubeziehen.

Es ist ratsam, Wirkungsmessung so früh wie möglich im Prozess einzuführen – aber es ist nie zu spät, damit zu beginnen.

Im folgenden Textfeld finden Sie Leitfragen, die berücksichtigt werden können, wenn Wirkungsmessungssysteme eingerichtet oder angepasst werden sollen:

Fragen zur Selbsteinschätzung für die Durchführung oder Anpassung von Wirkungsmessung

Warum? – Zweck der Wirkungsmessung

Gründe für Wirkungsmessung können z.B. sein: Rechenschaftspflicht, Erzeugung von Lerneffekten, erhöhte Glaubwürdigkeit und Legitimation, Überprüfung zugrunde liegender Annahmen, Einschätzung des Skalierungspotenzials und ein besseres Verständnis darüber, wie MAP-Plattformen arbeiten. Wirkungsmessung kann für verschiedene Zielgruppen interessant sein: Mitglieder, Nutzer, Geldgeber oder Organisationen, die Plattformen unterstützen.

Was? – Analyse beabsichtigter/unbeabsichtigter, positiver/negativer, direkter/indirekter Wirkungen

Es kann schwierig sein explizite Aussagen zur Wirkung von MAP-Plattformen zu treffen. Eine zu enge Fokussierung auf die Messung offensichtlicher Erfolge übersieht oft unbeabsichtigte, negative und indirekte Auswirkungen. Deshalb ist es wichtig, Form und Funktionalität von Wirkungsmessung auf den jeweiligen Bedarf abzustimmen. Meistens wird zuerst die Funktion (Zweck) von Wirkungsmessung definiert. Daraus wird dann die Form (wie die Messung durchgeführt werden soll) abgeleitet.

Wo? – Wirkungserfassung als Synergie auf korrelierenden Ebenen

Wirkung kann auf verschiedenen Ebenen entstehen – z.B. gesellschaftliche Veränderungen als Folge von Plattformaktionen, zwischen einzelnen Mitgliedern der MAP-Plattform oder innerhalb von Mitgliedsorganisationen durch ihr Engagement. Dies kann explizit oder auch implizit, d.h. als ein Ergebnis, das nicht als zu erreichendes Ziel formuliert worden ist, geschehen. Bei dem Versuch, Wirkung zu messen, sollte der Schwerpunkt allerdings eher auf einer nachvollziehbaren als auf einer umfassenden Wirkungsmessung liegen.

Wann? – Zeithorizont der Wirkung

Es sollte ein erwarteter Zeithorizont für die beabsichtigte Wirkung von der MAP-Plattform und ihren Akteuren definiert werden.

Wer? – Partizipative Ansätze und ein Dialog mit den Akteuren bei der Wirkungsmessung

Bei der Entscheidung, wer die Messung durchführt, kann eine Kombination aus externer Bewertung und Selbsteinschätzung der Plattform gewählt werden. Partizipative Bewertungsansätze sind erstrebenswert, aber abhängig von Zweck, Kapazität, verfügbaren Tools, Rolle der Partizipation des Sekretariats, Mitwirkung der Mitglieder und Akteure sowie verfügbarem Budget.

Wie? – Zuschreibung: hinsichtlich der Zuschreibung und Zusammenführung von Ergebnissen realistisch bleiben

Oft werden standardisierte Tools für Wirkungsmessung verwendet, welche die Diversität von Plattformen nicht ausreichend berücksichtigen. Aufgrund von Abhängigkeitsproblemen bei der Berichterstattung an Beteiligte werden zeitnahe Informationen benötigt, was einer gründlichen Auswertung im Wege steht. Die Folge: Wirkungen werden der falschen Ursache zugeschrieben. Allerdings gibt es ein zunehmendes Interesse an Methoden der Wirkungsmessung (z.B. Wirkungswege, Prozessverfolgung). Entscheidend ist dabei, sich auf eine Kombination aus Ansatz, Prozess und Wirkung zu fokussieren.

So what? – Die individuelle Wirkung kontextualisieren

MAP-Plattformen sind vielfältig und verfolgen unterschiedliche Zielsetzungen mit unterschiedlichen Indikatoren. Deshalb ist ein Vergleich ihrer Wirkungen schwierig. Folglich kommt es darauf an, bei den Zuschreibungsbehauptungen realistisch zu bleiben: Erläutern Sie, welchen Faktoren die Wirkung zugeschrieben werden kann und worin der Mehrwert tatsächlich besteht. Der Fokus sollte eher darauf liegen, den individuellen Beitrag der Plattform herauszustellen als Zuschreibungsbehauptungen anzustellen.

6. Auf dem Weg zu einem allgemeinen individuell nutzbaren Tool

Es ist grundlegend für Wirkungsmessung, sich über das Ziel der Plattform im Klaren zu sein und dieses anhand von Projektindikatoren zusammenzufassen. Allerdings sind MAP-Plattformen unterschiedlich und haben unterschiedliche Funktionen. Manchmal übernehmen Plattformen allerdings auch eine Doppelrolle: als Vermittler einer MAP und als Unterstützer der MAP und deren Umfeld. Vor diesem Hintergrund kann es schwierig erscheinen, für jede Plattform die relevanten Indikatoren für Wirkungsmessung zu ermitteln und in standardisierte Tools einfließen zu lassen, die dennoch die Einzigartigkeit jeder Plattform erfassen können. Da die Wirkung einer Plattform auch das umfasst, was eine MAP oder eine hybride Form (eine Mischform mit Zügen von MAP und MAP-Plattform) über die Plattform erreicht hat, besteht eine sinnvolle Möglichkeit der Erfassung solcher Wechselwirkungen darin, sich die Systematisierung als ein Spektrum vorzustellen, das zwischen drei Organisationsformen unterscheidet:

- MAP-Plattformen
- Hybride Plattformen
- MAP / Collective Impact Partnerships

Bei dieser Vorgehensweise werden die jeweils speziellen Anforderungen und Fokusfelder sichtbar, was zu einer verfeinerten Wirkungsmessung beiträgt. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, ein an die jeweiligen Anforderungen anpassbares Tool zu entwickeln.

Das Spektrum zur Selbsteinschätzung von MAP und MAP-Plattformen³ repräsentiert einen universellen Ansatz der Wirkungsmessung, mit dem sich – abhängig von der Art der Organisation – spezielle Anforderungen identifizieren lassen. Die folgende Abbildung zeigt einen Auszug aus dem Spektrum. Sie verdeutlicht, welche Arten von Organisationen üblicherweise welche Wirkungen erreichen wollen. Sie enthält mehrere Schwerpunkte, deren Bedeutung in Abhängigkeit von der Art der Organisation aufgezeigt wird.

	← MAP-Plattform	↔ Hybride Plattform	↔ MAP / Collective Impact Partnership →
Vision / Mission	SDG 17: Partnerschaften, die Wirkungen im Entwicklungsbereich generieren, fördern und unterstützen.	Eine Hybride Plattform hat eine spezielle, übergreifende Mission und unterstützt ein Portfolio an Partnerschaften, mit je eigenen Unterzielen im Sinne der Mission.	Eine Partnerschaft hat eine spezielle Mission (z.B. die Nachhaltigkeit einer Lieferkette zu verbessern), die von den Partnern gemeinsam erfüllt wird.
Wer liefert die Ergebnisse in Bezug auf die SDGs?	Die katalysierten Partnerschaften	Die katalysierten Partnerschaften sowie das Sekretariat	Die Partner (oft von einem Sekretariat/ einer Backbone Organisation unterstützt)
Spezifität der letztendlichen Wirkung	Gering	Mittel	Hoch
Mitwirkung der Mitglieder	Gering	Mittel	Hoch
Auswirkung auf förderliches Umfeld	Hoch	Mittel/Hoch	Mittel
Partnerschaftsunterstützung	Hoch	Mittel/Hoch	Gering/Mittel
Direktheit der finalen SDG (1-16) Wirkung	Gering	Mittel	Hoch
Beispiele	Zambia Business in Development Facility	Grow Africa	Bündnis für nachhaltige Textilien

³ Das Spektrum wird von der Community der MAP-Plattformen laufend weiterentwickelt. Es umfasst mehrere Unterkategorien unter den Überschriften „Auswirkung auf förderliches Umfeld“ und „Partnerschaftsunterstützung“ und ist über TPI und Partnerschaften2030 erhältlich.

Wie das Spektrum zu deuten ist::

-  **Geringe** Relevanz
-  **Mittlere** Relevanz
-  **Hohe** Relevanz

Vision/Mission:

Diese Kategorie bezeichnet die Gesamtvision oder -mission jeder Organisationsart.

Wer liefert Ergebnisse in Bezug auf die SDGs?:

Diese Kategorie benennt, welche Akteure typischerweise bei den einzelnen Organisationsarten direkt auf die SDGs einwirken.

Spezifität der letztendlichen Wirkung:

Diese Kategorie klassifiziert, wie spezifisch das Ziel der Organisation ist. Typische SDG 17-Plattformen sind möglicherweise SDG-agnostisch und unterstützen jedwede Partnerschaft, unabhängig von deren Fokus (d.h. sie haben keine eigene Mission). Hybride Plattformen grenzen ihre Mission auf ein oder mehrere SDGs ein. MAP oder Collective Impact Partnerships verfolgen spezifische Ziele, die sie erreichen wollen.

Mitwirkung der Mitglieder:

Diese Kategorie bezeichnet das Maß an Mitwirkung der Mitglieder jeder Organisationsart. MAP-Plattformen beziehen bspw. über Runde Tische, Partnerschaftstrainings oder Ideenfindungsaktionen verschiedene Akteure (ihre

'Mitglieder') ein – erbringen also Leistungen für Akteure mit einem geringeren Maß an Mitwirkung. Bei MAP/Collective Impact Partnerships dagegen ist die Mitwirkung hoch, da die Partner gemeinsam an der Leistungserbringung mitwirken.

Auswirkung auf förderliches Umfeld:

Diese Kategorie bezeichnet bei Multi-Akteurs-Partnerschaften die Wirkung auf das Unterstützungsumfeld: das Bezugssystem, das Partnerschaften ermöglicht und fördert. MAP tragen durch ihr Tun schon zum Unterstützungsumfeld bei. Aber die Wirkung von MAP-Plattformen, die mit ihrer Vision/Mission ein Unterstützungsumfeld direkt fördern, ist sogar noch höher.

Partnerschaftsunterstützung:

Diese Kategorie bezeichnet die Intensität oder das Maß der Unterstützung für Partnerschaften und Partnerschaftsaktivitäten, wie z.B. die Vermittlung von Partnerschaften oder Zugang zu finanzieller Unterstützung.

Direktheit der finalen SDG (1–16)-Wirkung:

Diese Kategorie gibt an, wie direkt die finale Wirkung auf die SDGs (1-16) ist. Bei MAP, die die gemeinsamen Aktionen im Sinne der SDGs direkt durchführen, ist sie höher. MAP-Plattformen sind einen Schritt weiter davon entfernt: Ihr Zweck ist es eher, MAP zu entwickeln und diese Partnerschaften erzeugen daraufhin eine bestimmte Wirkung.

7. Bedarfe für weiterführende Forschung

In diesem Dokument wurden verschiedene Diskussionspunkte angesprochen, die im Kontext der Wirkungsmessung für MAP-Plattformen weiter ausdifferenziert und untersucht werden sollten.

Vor allem wurde zu Beginn darauf eingegangen, dass die Wirkung von MAP-Plattformen eher auf der Systemebene geschieht und systemische Veränderungen angestrebt werden. Allerdings fehlen aktuell immer noch adäquate Methoden, mit denen sich systemische Wirkung nachweisen lässt. Bewährte Ansätze für das Monitoring/die Evaluation systemischer Veränderungen werden kaum veröffentlicht und eingesetzt. Auch fehlen Leitlinien und Indikatoren für den systemischen Wandel. In diesem Sinne besteht also Bedarf an weiterführender Forschung und praktischen Beispielen.

Noch immer gilt es, die Informationslücken darüber zu schließen, was für verbesserte Wirkungsmessung erforderlich ist. Folgend einige Schlüsselbereiche:

- Entwicklung von M&E-Systemen, die Indikatoren für den systemischen Wandel einbeziehen
- Fallstudien zu Wirkungsmessung von Wirtschaftsakteuren
- Informationen darüber, wie ein Umdenken von der Bewertung von Outputs hin zu der Bewertung von Wirkungen realisiert werden kann
- Fallstudien zu Wirkungsmessung von öffentlichen Akteuren (z.B. Regierungen)
- Informationen zu Wirkungskomponenten

Im Folgenden werden Anforderungen für die Fähigkeitsentwicklung zur verbesserten Wirkungsmessung aufgelistet:

- Menschliche Fähigkeiten und Kompetenzen werden benötigt, welche Wissen und Tools zusammenbringen.
- Fähigkeiten werden benötigt, Messgrößen und bedeutungsgebende Methoden mit anekdotischen und kontextabhängigen Nachweisansätzen zu kombinieren.
- Technische Skills für Wirkungsmessung müssen verbessert werden.
- Fähigkeiten zur Anwendung verschiedener Wirkungsmessungsmethoden müssen aufgebaut werden.

Die Community von MAP-Plattformen, die dieses Dokument initiiert hat, arbeitet auch in Zukunft weiter an den Themen Wirkung/Wirkungsmessung von MAP-Plattformen. Bei Interesse freuen wir uns über eine [Kontaktaufnahme](#).

Weiterführende Lektüre

Ansell, C. & Miura, S. (2019). *Can the power of platforms be harnessed for governance?* Public Administration. [online](#).

Catley, A., Burns, J., Abebe, D., Suji, O. (2013). *Participatory Impact Assessment: A Design Guide*. Feinstein International Center, Tufts University, Somerville. [online](#).

Dhillon, L., & Vaca, S. (2018). *Refining Theories of Change*. Journal of MultiDisciplinary Evaluation, 14(30), 64–87. [online](#).

Freeman, C., Wisheart, M., Fry Hester, K., Prescott, D., and Stibbe, D (2016). *Delivering on the promise: In-country multi-stakeholder platforms to catalyse collaboration and partnerships for Agenda 2030*. World Vision International, Uxbridge and The Partnering Initiative, Oxford. [online](#).

Funnell, S. F. and Rogers, P. J. (2011). *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models. 1st Edition*. San Francisco, Jossey-Bass. ISBN-13: 978-047047857.

Gugerty, K., Karlan, D., Welsh, D. (2016). *Impact Measurement with the CART Principles*. Innovations for Poverty Action. [online](#).

Guijt, J. (2019). *Evidence for Multi-Stakeholder Platforms: Enhancing the effectiveness of multi-stakeholder platforms in agrifood*. Wageningen Centre for Development Innovation, Centre for Business and Development (IDS), Sustainable Food Lab, The Partnering Initiative, funded by Rockefeller Foundation. [online](#).

Loveridge, D. and Wilson, E. (2017). *Engaging with the private sector through multi-stakeholder platforms*. DCED. [online](#).

Partnerships2030 (2019) *Impact and Impact Assessment of and in Multi-Stakeholder Partnerships*. [online](#).

Prescott, D., Stibbe, D. (2020). *Partnership platforms for the SDGs: Learning from practice*. The Partnering Initiative and UNDESA. [online](#).

Reid, S., Hayes, J., & Stibbe, D. (2015). *Platforms for Partnership: Emerging good practice to systematically engage business as a partner in development*. The Partnering Initiative. [online](#).

Vellema, S., Maru, Y. T., Ekong, J., McNamara, P., Walters-Bayer, A. & Brouwers, J. (2017). *Do theories of change enable innovation platforms and partnerships to navigate towards impact?* KIT Working Paper, 13. [online](#).

Vermeulen, S.; J. Woodhill, F. Proctor, and R. Delnoye (2008). *Chain-wide learning for inclusive agrifood market development: a guide to multi-stakeholder processes for linking small-scale producers to modern markets*. Wageningen: Wageningen International/IIED. [online](#).

www.partnerschaften2030.de
info@partnerschaften2030.de

Juli 2020

Weitere Tipps und Tricks für MAPs sind hier zu finden:
[Erste Schritte](#), [Institutionalisierung](#) und [Wirkung und Wirkungsmessung von MAP](#).