



Wirkungen von Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP)

Wie Wirkungen von MAP besser erfasst, veranschaulicht und kommuniziert werden können

Inhalt

1. Einleitung	1
2. Intention: Welche Wirkungen möchte die MAP erreichen?	3
3. Realisierung: Mit dem Wirkungsnarrativ arbeiten	5
4. Wirkungserfassung: Fokus auf der Partnerschaftsebene	7
5. Zusätzliche Hinweise	11

Einleitung

Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) können dazu beitragen, die nachhaltigen Entwicklungsziele (SDGs) zu erreichen, indem unterschiedliche Akteur*innen aus den Bereichen Zivilgesellschaft, Staat, Wirtschaft und Wissenschaft kooperieren, um gemeinsame Ziele und nachhaltige Veränderungen zu realisieren. Eine Herausforderung, mit denen sich MAP jedoch häufig konfrontiert sehen, ist das Erfassen ihrer Wirkung: Was wurde aufgrund der Kooperation erreicht? Was wurde besser oder schneller erreicht?

Die **Wirkung** einer MAP bezieht sich auf ihren Beitrag zur Erreichung eines nachhaltigen Wandels hinsichtlich der Bewältigung eines dringenden Problems. Wirkungen können geplant oder ungeplant und positiv (gesellschaftlicher Nutzen) oder negativ (gesellschaftliche Kosten) sein. Sie treten kurz-, mittel- oder langfristig ein und hängen direkt oder indirekt mit den Aktivitäten der MAP zusammen. Die adäquate Erfassung der Wirkung von MAP erweist sich in der Praxis häufig als herausfordernd. Dies kann dazu führen, dass sich MAP auf Outputs und unmittelbare Ergebnisse fokussieren, anstatt auf Indikatoren, die auf längerfristige Wirkung abzielen. Eine MAP misst z.B. die Zahl an Workshops und Publikationen oder

eine Zunahme der Kompetenzen und des Bewusstseins einer bestimmten Gruppe ohne die Wirkung dieser Outputs und Ergebnisse (Outcomes) zu erfassen.

Eine weitere Herausforderung ist die **Zuordnung** (attribution) der Wirkung einer MAP, d.h. die Frage nach dem kausalen Zusammenhang zwischen den Aktivitäten einer MAP und den beabsichtigten oder erzielten Wirkungen. Erstrebenswert wäre eine logische Beschreibung der Ursache-Wirkungs-Beziehung einschließlich aller Zwischenergebnisse. Dies setzt aber ausreichend Zeit, Aufwand, Fachwissen und die Anwendung geeigneter Methoden, wie z.B. zur Prozessnachverfolgung, voraus. Die meisten MAP verfügen jedoch nicht über ausreichende Kapazitäten und es ist fraglich, ob sich dies im Hinblick auf eine Kosten-Nutzen-Analyse lohnen würde. Alternativ kann sich die Datenerhebung auf den **Beitrag** einer MAP zu den gewünschten Veränderungen konzentrieren, also auf ein plausibles Narrativ, wie die MAP-Aktivitäten und -Ergebnisse zu den gewünschten Wirkungen beigetragen haben ohne dass unbedingt ein direkter Kausalzusammenhang nachgewiesen werden muss.



Diese Publikation ist auf MAP-Praktiker*innen zugeschnitten und bietet einen Leitfaden, wie man die Wirkungen von MAP besser verstehen, erfassen und kommunizieren kann.



Aktionsforschungsprojekt

Zusammen mit neun MAP¹ führten Partnerschaften 2030 und das Partnerships Resource Centre (PrC) zwischen 2020 und 2022 ein kollaboratives Forschungsprojekt („Action Research“) durch. Ziel war es, anwendbares Wissen zu entwickeln, das den MAP unmittelbar dabei helfen kann, ihre Wirkung besser zu erfassen, zu verbessern und zu kommunizieren. Durch den im Action Research-Ansatz inhärenten Mitgestaltungsprozess, der Theorie und Praxis zusammenbringt, wurden die MAP durch einen Lernprozess mit zwei Phasen begleitet. Während in der ersten Phase der Schwerpunkt auf der Entwicklung eines besseren Verständnisses der Wirkung von MAP

im Allgemeinen lag, wurde der Schwerpunkt in der zweiten Phase auf die konkrete Erfassung und Messung der Wirkungen auf der Partnerschaftsebene gelegt. Durch maßgeschneiderte Prozesse erhielten die teilnehmenden MAP aktive Unterstützung, um ihr Monitoring und die Wirkungserfassung einschließlich der Entwicklung einer Reihe von Indikatoren zur Wirkungsmessung auf der Partnerschaftsebene weiter zu verbessern. Die Ergebnisse des Aktionsforschungsprojekts sind in dieser Publikation zusammengefasst, so dass andere MAP die Erkenntnisse und Tools anwenden können. Videos zur ersten und zweiten Phase finden Sie [hier](#).

¹ Allianz für Integrität, Branchendialog Automobilindustrie (ab Mai 2021), Extractive Industry Transparency Initiative Deutschland (D-EITI), Forum Nachhaltiger Kakao (GISCO), Improving non-academic training in pharmacy (ITRAP) in Tanzania, Land for Life (bis Februar 2021), New Energy – New Opportunities for Sustainable Development of Donbas (bis Februar 2021), PREVENT Waste Alliance, The Sustainable Tuna Partnership (STP)

Um ihre Wirkung besser zu **verstehen, erfassen und kommunizieren** zu können, gibt es drei Phasen für MAP. Als Erstes muss sich die MAP über ihre beabsichtigte Wirkung im Klaren sein: Auf welche Ziele (oder beabsichtigte Wirkung) einigen sich die Partner*innen ausdrücklich? Im zweiten Schritt formulieren die Partner*innen das Wirkungsnarrativ der MAP, um darzulegen wie sie die gewünschte Wirkung erreichen möchten. Daraufhin kann die Wirkung der MAP erfasst und kommuniziert werden, einschließlich des Mehrwerts, der durch die Zusammenarbeit im Rahmen einer MAP geschaffen wird.

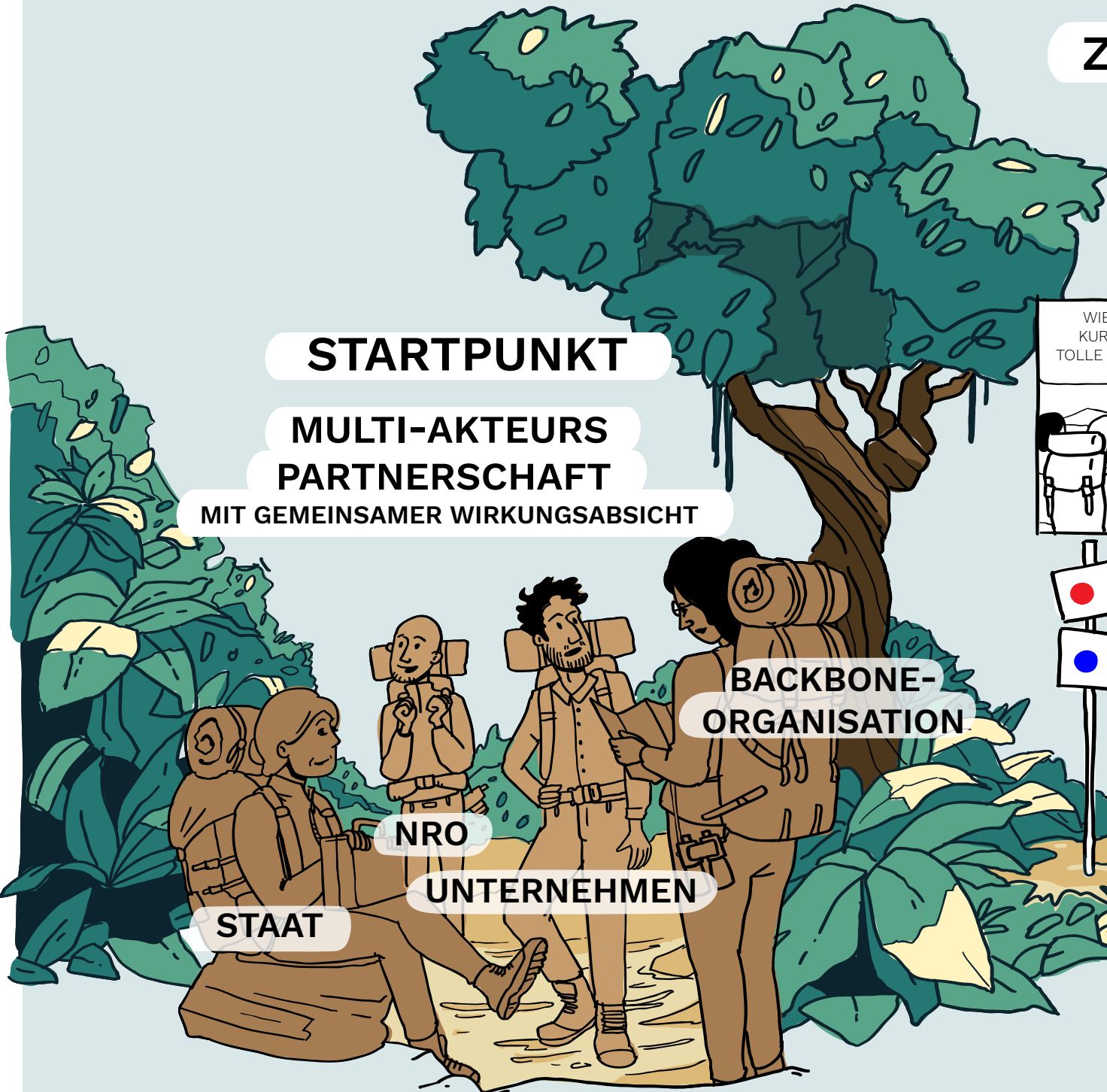
Intention: Welche Wirkungen möchte die MAP erreichen?

MAP vereinen verschiedene Interessengruppen mit unterschiedlichen Positionen, Ansichten und Interessen. Ein erster wichtiger Schritt zur Schaffung und Erfassung von Wirkungen ist das Besprechen und Einigen der Partner*innen auf die gemeinsamen Wirkungsabsichten. Das gemeinsame Erarbeiten eines Wirkungsnarrativs hilft dabei, sich gegenseitig besser zu verstehen, unterstützt den Aufbau von Beziehungen und Vertrauen zwischen den Partner*innen und schafft somit eine Grundlage

für die Zusammenarbeit. Visualisieren lässt sich dieser Prozess mit einer Wanderung durch die Berge: Man weiß ungefähr, wohin man möchte, aber das Ziel ist oft noch nicht ganz klar, vor allem, wenn man diesen Weg zum ersten Mal gemeinsam geht. Unterwegs können unerwartete Entwicklungen oder Ereignisse dazu führen, dass man von der Route abweicht. In der folgenden Grafik wird dieser Prozess veranschaulicht.

INTENTION: WIE DEFINIERT EINE MAP WIRKUNG?

PERSPEKTIVEN ZUR WIRKUNG VON MAP WELCHEN WEG WÄHLEN SIE?

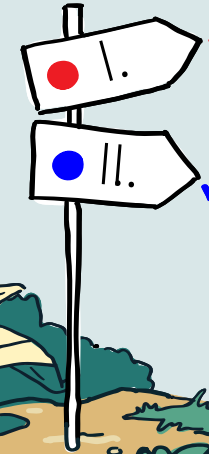


I. BEWERTUNG DER WIRKUNGEN WÄHREND DES WEGES



Ergebnis-Gipfel

ALTERNATIVE ERGEBNIS-GIPFEL: DIE FINALEN WIRKUNGEN KÖNNEN SICH AUF DEM WEG ÄNDERN



II. NUR AUF DAS ENDZIEL FOKUSSIEREN



Die Pfade schließen sich nicht gegenseitig aus

Realisierung: Mit dem Wirkungsnarrativ arbeiten

Bevor oder während der Planung und Umsetzung konkreter Aktivitäten ist es für eine MAP nützlich, ein Wirkungsnarrativ zu formulieren und zu visualisieren. Im Wirkungsnarrativ wird dargelegt, wie die MAP mit den ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen auf eine Wirkung hinarbeiten will. Das Narrativ besteht aus einem Wirkungspfad mit sechs Schritten, die in drei Bereiche und fünf Wirkungsebenen unterteilt sind.

Der **Wirkungspfad** dokumentiert die sechs Schritte der MAP von den Inputs über die Aktivitäten, Outputs und Ergebnissen bis hin zur Wirkung. Ein Wirkungspfad kann als eine Karte betrachtet werden, die zeigt, wie die Wandergruppe (MAP-Partner*innen) zu einem bestimmten Ziel (Wirkung) gelangt. Der Pfad zeigt auch die Effektivität des Weges: Ermöglichen die Interventionsstrategien wirklich die angestrebte Veränderung? Der Wirkungspfad besteht aus den folgenden **sechs Schritten**:

- 1. Inputs oder Ressourcen**, zumeist finanzielle, personelle, materielle und Informations- Ressourcen.
- 2. Aktivitäten und Ergebnisse** beziehen sich auf Maßnahmen oder Arbeiten, die von einer MAP durchgeführt wurden, wie z. B.
 - Dienstleistungen wie Trainings, Workshops oder Rundtischgespräche,
 - Veröffentlichungen, wie Leitlinien oder Standards, oder
 - kollektive Maßnahmen wie Pilotprojekte oder Lobby- und Advocacy-Aktivitäten.
- Die sich aus diesen Aktivitäten und Outputs ergebenden Veränderungen werden als **unmittelbare**

Ergebnisse betrachtet. Dabei handelt es sich um kurzfristige Ergebnisse, wie z. B. eine Steigerung des Bewusstseins oder des Wissens, die Entwicklung einer Fähigkeit (z.B. Moderations- oder Verhandlungsfähigkeiten) oder der verbesserte Zugang zu einer Gruppe (z.B. zu einem Unternehmens- oder Regierungsnetzwerk).

- Die darauffolgenden **Zwischenergebnisse** beinhalten Veränderungen, die in logischer Konsequenz erwartet werden, sobald die unmittelbaren Ergebnisse erreicht wurden. Dabei handelt es sich um mittelfristige Ergebnisse, die in der Regel gegen Ende eines Projekts auf der Ebene von Verhaltens- oder Praxisänderungen erreicht werden. Zum Beispiel handelt es sich hierbei um eine Organisation, die eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt oder um Unternehmen, die zusammenarbeiten, um innovative Wege in der Abfallwirtschaft zu entwickeln.

- Solche Zwischenergebnisse führen in der Regel zu **finalen Ergebnissen**: Veränderungen, die eine dauerhafte Veränderung eines Zustands bewirken, wie z. B. eine neue Policy oder (sektorale) Vorschriften.
- Letztendlich geht es einer MAP darum, **Wirkung** zu erzielen, d. h. einen Beitrag zu einem angestrebten, dauerhaften und umfassenden Systemwandel zu leisten.

Es ist erwähnenswert, dass der Wandel selten in einem linearen Prozess stattfindet, sondern vielmehr durch iterative Prozesse erreicht wird.

Eine weitere Analyseebene fokussiert die Einflussbereiche einer MAP. Das Wirkungsnarrativ hilft MAP dabei,

deutlich zu machen, welche Wirkung in ihrem Kontroll-, Einfluss- und Interessenbereich liegt. Der Kontrollbereich einer MAP betrifft das operative Umfeld, das die MAP durch ihre Aktion direkt verändern kann. Der Einflussbereich einer MAP bezieht sich auf das Umfeld, das bis zu einem gewissen Grad beeinflusst werden kann, über das die MAP aber keine vollständige Kontrolle hat. Der Interessenbereich hat mit sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Zuständen und Trends zu tun, die die MAP zu verändern beabsichtigt.

Die MAP können auf **individueller, organisatorischer, partnerschaftlicher, sektoraler und gesellschaftlicher Ebene** Wirkung zeigen. Diese Wirkungsebenen beeinflussen sich gegenseitig. Wenn eine MAP weiß, auf welcher Ebene sie Wirkung erzielen will, ist es einfacher, diese Wirkung tatsächlich zu erreichen und zu messen.

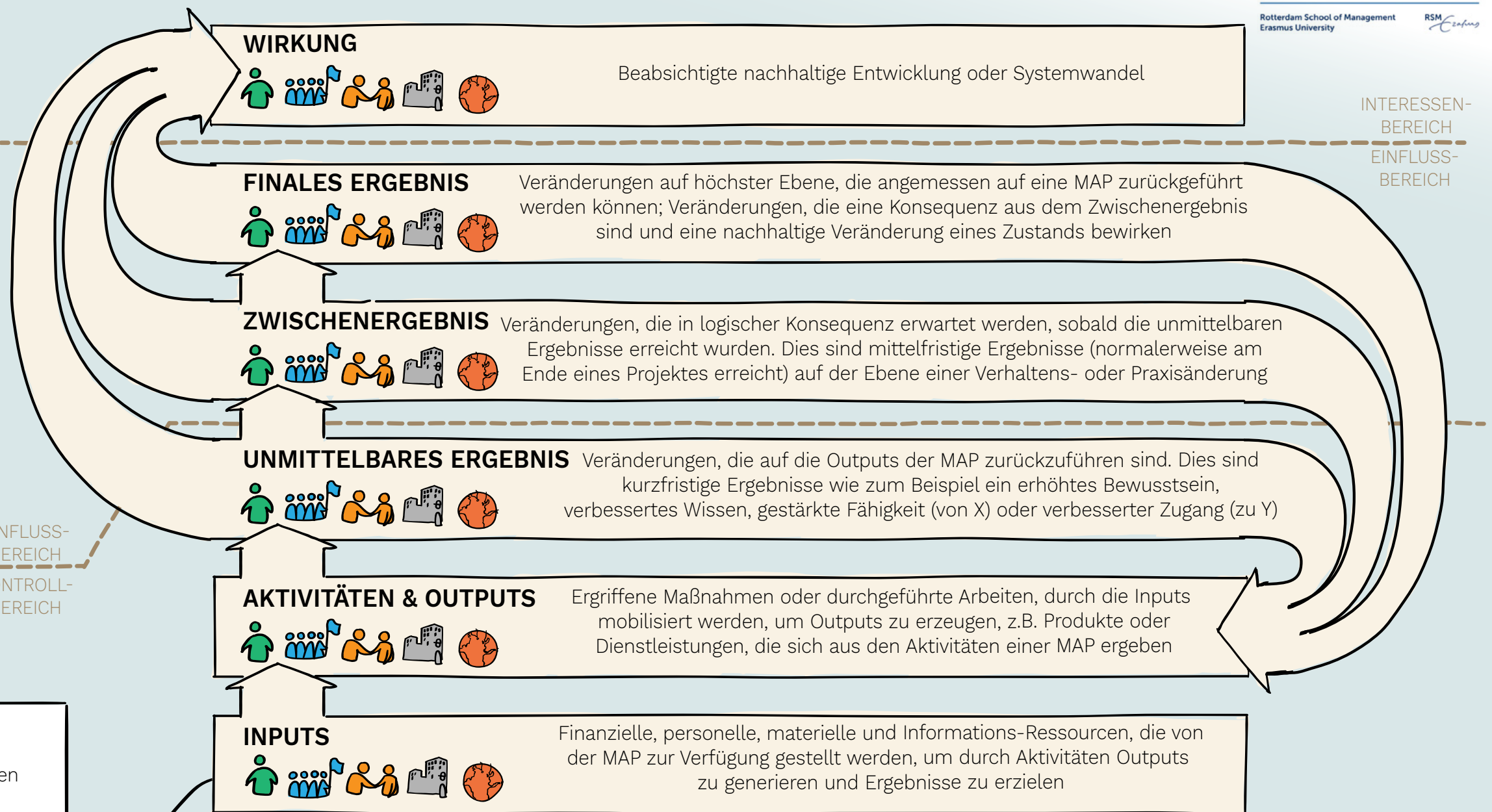
Zusammen bilden der Wirkungspfad, die Wirkungsebenen und die Einflussbereiche ein (visuelles) Narrativ zur Identifizierung der beabsichtigten Wirkung. Das Narrativ bietet eine überzeugende Möglichkeit zur internen Reflexion über Strukturen, Prozesse und Ziele der MAP sowie über die Ressourcenzuweisung innerhalb der MAP. Zudem kann das Narrativ zur Kommunikation mit internen und externen Interessengruppen genutzt werden. Eine Erarbeitung des Narrativs zu Beginn einer MAP und eine regelmäßige Anpassung an neue Gegebenheiten kann zur Vermeidung von ad-hoc und langwierigen Strategiediskussionen beitragen. Darüber hinaus ermöglicht das Wirkungsnarrativ ein umfassenderes und tieferes Verständnis nicht nur der beabsichtigten Wirkung, sondern auch der Art und Weise, wie diese Wirkung eintreten könnte.

REALISIERUNG: DAS WIRKUNGSNARRATIV

Bei der Wirkungserfassung einer MAP lassen sich zwei Elemente unterscheiden: ein **Wirkungspfad**, der die Schritte von Aktivitäten und Outputs bis zur Wirkung dokumentiert, und fünf **Wirkungsebenen**, die von der individuellen über die organisatorische bis zur gesellschaftlichen Ebene reichen. Zusammengenommen bilden der Wirkungspfad und die Wirkungsebenen ein Narrativ der MAP zur Erzeugung von Wirkung.

Die folgenden Schritte unterstützen Sie bei der Erstellung eines Wirkungsnarrativ einer MAP:

- I Füllen Sie den Wirkungspfad für die MAP aus, vorzugsweise zusammen mit den wichtigsten Partnern der MAP. Es wird empfohlen, zunächst von oben (Wirkung/en) nach unten (Inputs) zu gehen.
- II Gehen Sie in einem iterativen Prozess durch den Pfad und bestimmen Sie, ob kausale Verbindungen zwischen den Einträgen jeder Stufe hergestellt werden können.
- III Bestimmen Sie für jede Stufe des Wirkungspfads, welche Wirkungsebenen auf jeder Stufe adressiert werden und kreisen bzw. färben Sie diese entsprechend ein.

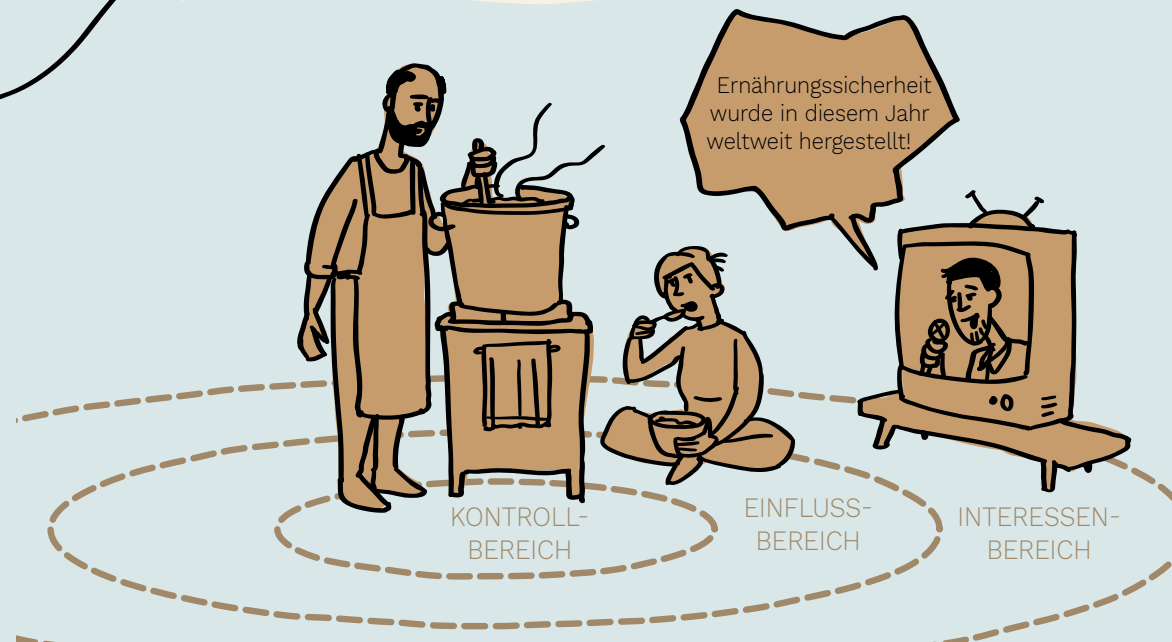


WIRKUNGSEBENEN

Es gibt mehrere Ebenen, durch die und in denen Wirkung erzielt werden kann. Diese Wirkungsebenen beeinflussen sich gegenseitig. Auch dies ist ein iterativer Prozess. Um die Zusammenhänge zwischen Wirkungspfad und Wirkungsebenen darzustellen, können die entsprechenden Symbole der Wirkungsebenen für jede Pfadstufe angepasst werden.



INDIVIDUELLE EBENE
ORGANISATIONSEBENE
PARTNERSCHAFTSEBENE
SEKTORALE EBENE
GESELLSCHAFTLICHE EBENE



- Der KONTROLLBEREICH einer MAP betrifft das operative Umfeld, das die MAP durch ihre Aktionen direkt verändern kann.
- Der EINFLUSSBEREICH einer MAP bezieht sich auf das Umfeld, was bis zu einem gewissen Grad beeinflusst werden kann, über das die MAP aber keine vollständige Kontrolle hat.
- Der INTERESSENBEREICH hat mit sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Zuständen und Trends zu tun, die die MAP zu verändern versucht.



Das Wirkungsnarrativ und die Theory of change

Das in der Aktionsforschung entwickelte und dieser Publikation zugrunde liegende Wirkungsnarrativ weist Ähnlichkeiten und Unterschiede zu einer Theory of Change (ToC) auf. Eine Theory of Change ist eine umfassende Beschreibung und Veranschaulichung der Art und Weise, wie und auf Grundlage welcher Annahmen eine angestrebte Veränderung zustande kommen soll. In ähnlicher Weise wird durch das Wirkungsnarrativ dargelegt, wie eine MAP von den Aktivitäten zu einer Wirkung gelangen will. Das Wirkungsnarrativ enthält die Ebenen, auf denen die Wirkung eintreten soll, aber keine explizite und visuelle Darstellung der Überlegungen, Annahmen und Verbindungen zwischen den Schritten und Ebenen. Im Vergleich zur ToC ist das Wirkungsnarrativ ein zugängliches Instrument, das darauf abzielt, die Komplexität der MAP auf schnell verständliche Weise zu erfassen.



Entwerfen Sie Ihr eigenes Wirkungsnarrativ

Um Ihre eigenes MAP-Wirkungsnarrativ zu entwerfen, können Sie das [Wirkungsnarrativ Visual und Tool](#) verwenden. Eine Workshop-Vorlage zur Entwicklung eines Wirkungsnarrativs auf der Grundlage des Tools finden Sie [hier](#).

Wirkungserfassung: Fokus auf der Partnerschaftsebene

Wie erwähnt, hilft das Wirkungsnarrativ dabei, den oft komplexen und in der Regel unsicheren Weg zur Wirkung zu entschlüsseln und besser zu verstehen. Um den Fortschritt auf diesem Weg zu erfassen, bedarf es einer Operationalisierung des Wirkungsnarrativs. Häufig verfügen MAP bereits über Monitoringsysteme zur Erfassung ihrer Aktivitäten und Outputs. Wie die Arbeit in einer MAP zur Verwirklichung der beabsichtigten Wirkung beiträgt, wird jedoch selten angemessen berücksichtigt bzw. gemessen. Um hier Abhilfe zu schaffen, kann eine explizite Betrachtung der Partnerschaftsebene sinnvoll sein.

Die Operationalisierung des Wirkungsnarrativs auf der Partnerschaftsebene besteht aus drei Schritten:


1. Priorisierung der Zielsetzung(en) auf Partnerschaftsebene, Entwicklung relevanter Wirkungsindikatoren für jedes Ziel und Bestimmung der Informationsquellen und Methoden für die Datenerhebung jedes Indikators,
2. Entwicklung eines Datenerhebungstools oder Integration der Indikatoren in ein bestehendes Tool, und
3. Datenerhebung und Interpretation der Ergebnisse.

Hierbei handelt es sich um einen iterativen Prozess, bei dem die gewonnenen Erkenntnisse kontinuierlich genutzt werden sollten, um den Erfassungsprozess zu verbessern und bei dem die Operationalisierung entsprechend den sich ändernden Bedürfnissen und/oder Prioritäten der MAP angepasst werden sollte. Die frühzeitige Operationalisierung des Wirkungsnarrativs ist für ein MAP hilfreich, kann aber auch zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen, je nach Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcen und Kapazitäten.

Für MAP ist es nützlich, den Mehrwert des kollaborativen Ansatzes im Vergleich zur Einzelarbeit in Erfahrung zu bringen und nachzuweisen. **Die beabsichtigte Wirkung auf der Partnerschaftsebene** verbindet die Aktivitäten und Outputs einer MAP mit der Wirkung durch eine überzeugende Argumentationskette. In dieser Kette wird dargelegt, wie die gemeinsamen Aktivitäten der Partner*innen in einer MAP zur Wirkung beitragen oder Teil der Wirkung sind. Es ist bemerkenswert, dass die meisten MAP ähnliche Ziele verfolgen: Sie wollen die Qualität der Zusammenarbeit verbessern, um die Gesamtwirkung der MAP zu stärken.

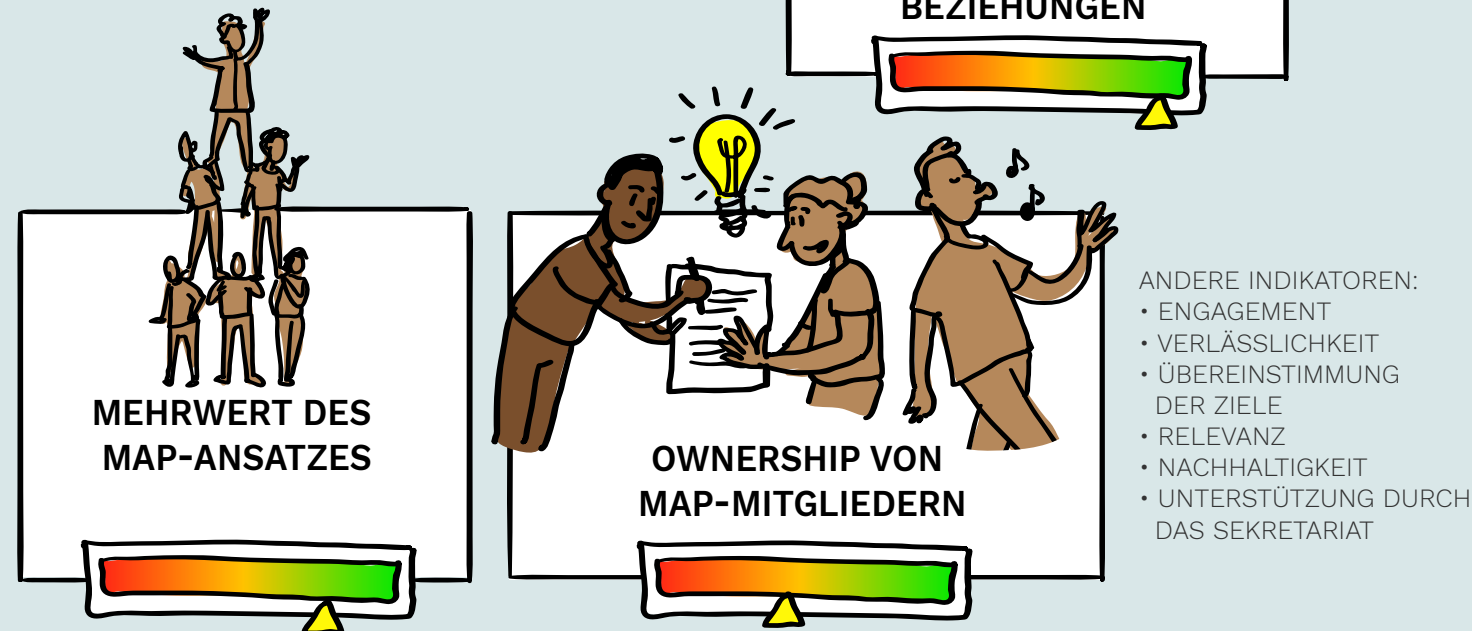
Die beabsichtigte(n) Wirkung(en) auf der Partnerschaftsebene müssen im Rahmen von Indikatoren operationalisiert werden. Typische MAP-Partnerschaftsindikatoren sind das Verständnis und die Beziehungen zwischen den MAP-Mitgliedern, die Eigenverantwortung der MAP-Mitglieder, das Engagement oder die Relevanz der MAP. Eine Verbesserung der Ergebnisse bei der Messung dieser Indikatoren sollte zu einer verstärkten Wirkung auf anderen Wirkungsebenen (individuell, organisatorisch, sektoral oder gesellschaftlich) führen. Obwohl die Arten von Partnerschaftsindikatoren für die meisten MAP ähnlich sind, kann die Art und Weise, wie diese Indikatoren in einer bestimmten MAP operationalisiert werden, unterschiedlich sein. Beispielsweise können die MAP an einen bestimmten Sprachstil gewöhnt sein und die Indikatoren sollen an bestehende Monitoring-Tools und -Ansätze angepasst werden.

ERFASSUNG DER WIRKUNGEN AUF DER PARTNERSCHAFTSEBENE

 Dieser Teil fokussiert sich auf die Wirkung in der Partnerschaftsebene.

A PARTNERSCHAFTS-INDIKATOREN

Im Rahmen eines Monitoring- und Evaluationssystems für MAP lässt sich erfassen, ob die Arbeit in einer Partnerschaft tatsächlich zu den angestrebten Wirkungen beiträgt. Die hierbei verwendeten Indikatoren sind für die meisten MAP ähnlich.

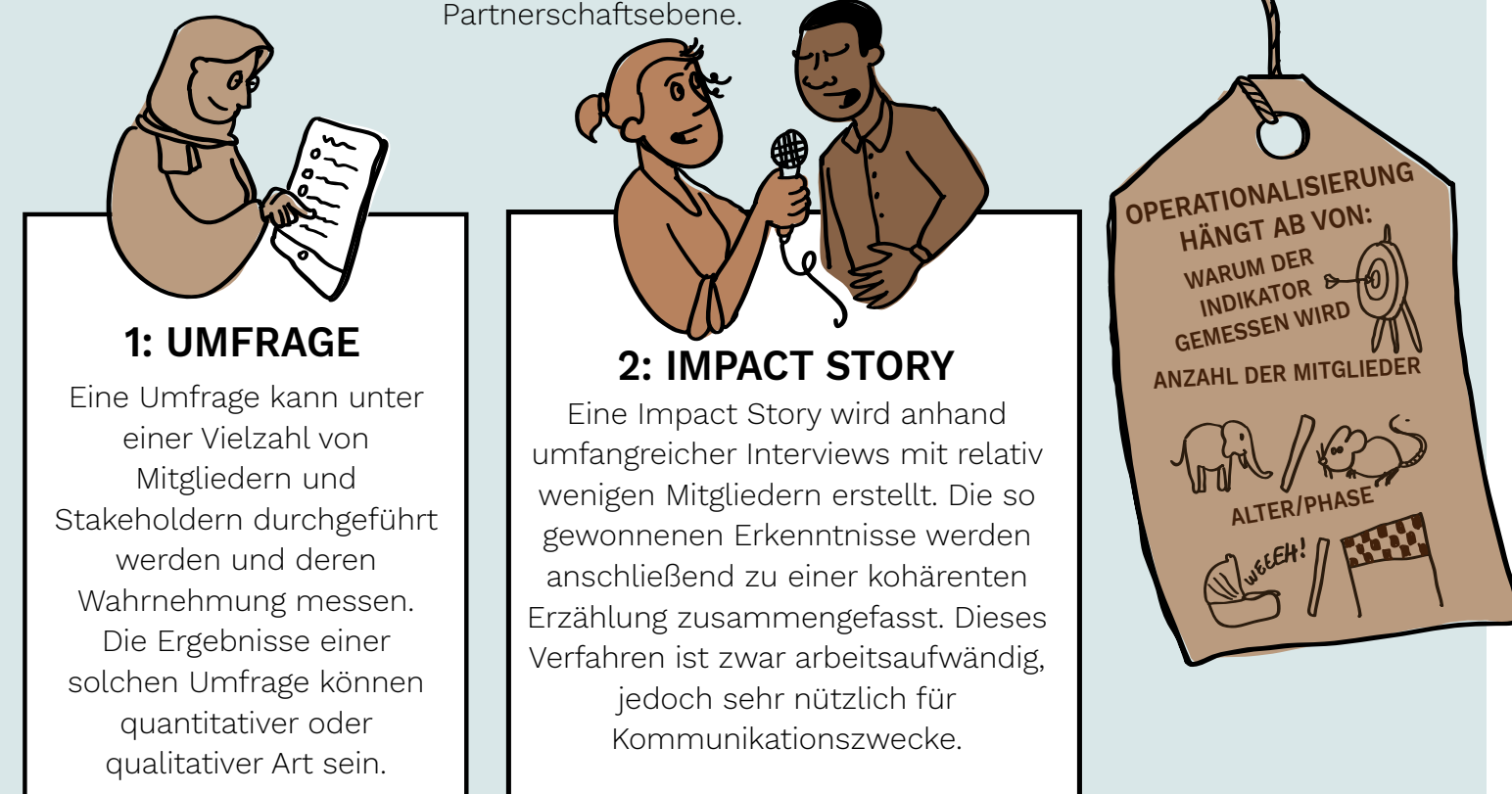


B WIE PARTNERSCHAFTSINDIKATOREN GEMESSEN WERDEN KÖNNEN

Obwohl die Auswahl der Partnerschaftsindikatoren für die meisten MSP ähnlich ist, variiert die Art und Weise, wie die Indikatoren gemessen werden.

Wir nennen dies die Operationalisierung, die von mehreren Faktoren abhängt.

Im Folgenden finden sich zwei Beispiele für die Art der Messung eines Indikators auf der Partnerschaftsebene.



C VORTEILE DER MESSUNG VON PARTNERSCHAFTSINDIKATOREN



OFFENE FRAGEN?

Inspiziert? Sehr gut! Partnerschaften2030 und das PrC können Ihnen helfen, den richtigen Ansatz für Ihre Partnerschaft zu finden. Wir würden uns freuen, gemeinsam über Ihre Pläne zu sprechen – kontaktieren Sie uns einfach über:

www.partnerschaften2030.de
www.rsm.nl/research/centres/prc/

Zu den allgemeinen **Indikatoren und Themen**, die für MAP **relevant** sind, gehören:

Engagement	Übereinstimmung der Ziele	Nachhaltigkeit
Verlässlichkeit	Relevanz	Mehrwert des MAP-Ansatzes
Verständnis & Beziehungen	Unterstützung durch das Sekretariat	Ownership von MAP-Mitgliedern

Diese generischen Indikatoren oder Themen werden dann an die spezifischen Bedürfnisse und Umstände einer MAP angepasst, weiter definiert und operationalisiert. Für weitere Informationen hierzu und eine Liste möglicher Indikatoren wenden Sie sich bitte an Partnerschaften2030.

Nachdem die Indikatoren definiert sind, **müssen Wege zur Messung dieser Indikatoren** entwickelt werden.

Zu den gängigen Methoden der Datenerhebung gehören Umfragen, Fragebögen, Interviews, Fokusgruppen und Beobachtungen. Andere Ansätze beinhalten

maßgeschneiderte Selbstbewertungsinstrumente für Partnerschaften und Impact Stories. Die Wahl der am besten geeigneten Datenerhebungsmethode hängt unter anderem davon ab, (1) welches Ziel mit der Messung verfolgt wird, (2) welche Methoden bereits von der MAP verwendet werden und (3) über welche Kapazitäten und Fachkenntnisse die MAP(-Sekretariat) zur Durchführung der Datenerhebung verfügt.

Die Wirkungserfassung auf der Partnerschaftsebene umfasst häufig eine qualitative Datenerhebung, die sich auf die individuelle Wahrnehmung der Beteiligten als

Hauptinformationsquelle konzentriert. Bei dieser Art von Informationen liegt der Schwerpunkt weniger auf der Kausalität, sondern auf der Plausibilität, um die erzählerische Lücke zwischen den Aktivitäten und den Ergebnissen jenseits des Kontrollbereichs zu schließen. Es können verschiedene Möglichkeiten zur Triangulation von Daten genutzt werden (z. B. Wahrnehmungsdaten zusammen mit objektiven Daten).

Nach der Datenanalyse ist eine **Interpretation der Ergebnisse unerlässlich**. Die Interpretation der und die Reflexion über die Ergebnisse nach jeder Datenerhebung ist aus drei Gründen notwendig:

1. Um die Umsetzung der MAP zu verbessern und nachweisbar etwas über ihren Mehrwert und Wirkungen zu erfahren,
2. Um abzuwägen, welche Ergebnisse mit wem zu welchem Zweck geteilt werden müssen, und
3. Um die gewonnenen Erkenntnisse zu nutzen, um den Monitoringprozess bzw. das -tool zu verbessern.

Das Erstellen und die effektive Arbeit mit einem Wirkungsnarrativ ist ein iterativer Prozess kontinuierlichen Lernens und erfordert eine regelmäßige Anpassung des Narrativs.

Zusätzliche Hinweise

Im Rahmen der Aktionsforschung wurden einige Erkenntnisse gewonnen, die MAP dabei behilflich sein können, ihre Wirkung besser zu verstehen, zu erfassen und zu kommunizieren.



Fokussierung auf ausgewählte Monitoringtools: Umfrage und Impact Story

Umfrage: Mitgliederbefragungen können ein wirksames Instrument sein, um Wahrnehmungen oder Meinungen zu erfassen. Der Vorteil einer Umfrage besteht darin, dass sie unter einer großen Anzahl von Mitgliedern durchgeführt werden kann, wobei die Daten entweder quantitativer oder qualitativer Natur sein können. Bei regelmäßiger Wiederholung der Umfrage können so auch Trends erfasst werden. Der Nachteil von Umfragen ist eine möglicherweise niedrige Rückmeldequote als auch die Herausforderung, die Gründe für bestimmte

Antworten der Befragten zu interpretieren.

Impact Story: Eine Impact Story wird anhand umfangreicher Interviews mit relativ wenigen Mitgliedern erstellt. Die so gewonnenen Erkenntnisse werden anschließend zu einer kohärenten Erzählung zusammengefasst, die mit Fakten aus anderen Quellen angereichert und überprüft wird. Dieses Verfahren ist zwar arbeitsaufwändig, jedoch sehr nützlich für Kommunikationszwecke, da es auf leicht zugängliche Weise tiefgreifende Einblicke in den Wert einer MAP bietet.



Leitfragen zur Nutzung im Interpretationsprozess

1. Interpretation der Ergebnisse innerhalb des Sekretariats/ Kernteams	2. Interpretation mit Stakeholdern und Mitgliedern	3. Reflektion über den Monitoringansatz /das -tool mit relevanten Stakeholdern
<p>Was bedeuten die Ergebnisse für die MAP?</p> <p>Was, wenn zutreffend, ist an diesen Ergebnissen für überraschend?</p> <p>Welche Veränderungen gibt es im Vergleich zu früheren Datenerhebungen?</p> <p>Was sagen uns die Ergebnisse?</p> <p>Wie können wir die Ergebnisse erklären?</p> <p>Müssen wir die Annahmen mit unseren Mitgliedern/Stakeholdern überprüfen?</p> <p>Was sagen die Ergebnisse über die ausgewählten Indikatoren auf der Partnerschaftsebene aus?</p> <p>Was, wenn zutreffend, muss auf der Grundlage dieser Ergebnisse in der MAP (Strategie und Aktivitäten) angepasst werden?</p>	<p>Für wen sind die Ergebnisse und Erkenntnisse interessant und relevant?</p> <p>Wie können die Ergebnisse und Erkenntnisse mit diesen Stakeholdern/Mitgliedern geteilt werden?</p> <p>Gibt es Konsequenzen für die Stakeholder/Mitglieder?</p> <p>Wie können die jeweiligen Stakeholder/Mitglieder in die Veränderungen einbezogen werden?</p>	<p>Haben wir relevante und nützliche Informationen für das Lernen und die Berichterstattung gesammelt?</p> <p>Benötigen wir mehr/detailliertere Erkenntnisse zu bestimmten Kriterien? Wenn ja, wie können wir dies organisieren?</p> <p>Müssen wir den Messansatz/das -tool anpassen?</p> <p>Wie kann der Prozess der Datenerhebung, -analyse und -interpretation verbessert werden?</p>

Unterscheidung zwischen internen und externen Wirkungen

Generell kann zwischen zwei miteinander verknüpften Wirkungsrichtungen unterschieden werden:

- Externe Wirkungen beziehen sich auf thematische Veränderungen, die mit der MAP auf der Ebene der Zielgruppen, Sektoren und der Gesellschaft erreicht werden sollen.
- Interne Wirkungen beziehen sich auf Prozesse und Veränderungen der Beziehungen und der Zusammenarbeit zwischen Personen und Organisationen innerhalb der MAP.

Um die Gesamtheit einer MAP zu verstehen und eine plausible Argumentation ihres Beitrags zu den angestrebten Veränderungen entwickeln zu können, ist ein umfassendes und zusammenhängendes Verständnis der internen und externen Wirkungen einer MAP erforderlich. Das Denken in Wirkungsebenen kann MAP helfen, ein klareres Bewusstsein dafür zu schaffen, wo die Wirkung erzielt wird (extern oder intern) und für wen, sowie für die Zusammenhänge zwischen externer und interner Wirkung.

Erkennen, was eine MAP kontrollieren und beeinflussen kann

Der Schritt vom Finalen Ergebnis zur Wirkung ist besonders schwierig nachzuweisen. Im besten Fall ist es äußerst herausfordernd und ressourcenintensiv, einen Systemwandel nachweisbar anhand von Belegen und Daten direkt der MAP zuzuschreiben, im schlimmsten Fall ist es unmöglich. Das Berücksichtigen der Kontroll-, Einfluss- und Interessensbereiche kann MAP jedoch dabei helfen, eine plausible Argumentationskette für ihren Beitrag entlang des Wirkungspfads zu den verschiedenen Wirkungsebenen zu entwickeln.



Leitfragen für die Entwicklung von MAP-Monitoringansätzen

1. Warum Wirkungsmonitoring?	2. Was und wie ist zu monitoren?
Was sind die Gründe für das Wirkungsmonitoring? Welchen Bedarf an Monitoring haben die Partner*innen/Stakeholder/Mitglieder/Geber*innen? Für wen werden die Ergebnisse relevant sein? Wie sollen die Ergebnisse genutzt werden?	Welche Wirkungen sollen erfasst werden? Über welche Informationen verfügt die MAP bereits/ welche Informationen erfasst sie regelmäßig? Welche Indikatoren muss die MAP monitoren? Wie können Daten gesammelt und analysiert werden? Welche Tools sind am nützlichsten?
3. Wen involvieren und wann?	4. Was ist mit den Ergebnissen zu tun?
Wer (Partner*innen, Mitglieder, Stakeholder, Geber*innen) sollte für welche Teile (Entwicklung des Wirkungsverständnisses, Definition des Monitoringziels, Definition von Indikatoren, Datenerhebung, Datenanalyse, Interpretation der Daten) in den Monitoringprozess einbezogen werden? Wer sollte das Monitoring durchführen? Welche Art von Fachwissen ist erforderlich? Wie viel Zeit wird benötigt? Wann ist der richtige Zeitpunkt für das Monitoring? Was ist die ideale Häufigkeit?	In welcher Weise sollen die Ergebnisse präsentiert werden? Mit wem sollen die Ergebnisse geteilt werden? Was ist mit sensiblen Ergebnissen zu tun? Wie können die Erkenntnisse aus dem Monitoring zur Verbesserung der MAP und des künftigen Monitorings genutzt werden?

Weitere praktische Tipps und Studien zu MAP finden Sie auf unserer Website: www.partnerschaften2030.de

Kontakt: info@partnerschaften2030.de

Dieses Dokument wurde in Zusammenarbeit mit Marieke de Wal und Stella Pfisterer erarbeitet.

Stand: Mai 2022

Ausgleich der vielfältigen und unterschiedlichen Interessen und Kapazitäten für das Wirkungsmonitoring

Das Einbeziehen unterschiedlicher MAP-Akteur*innen in die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der Wirkungen und des Wirkungsmonitoring kann erhebliche Vorteile mit sich bringen, wie z. B. die Stärkung eines gemeinsamen Verantwortungsgefühls und der Ownership für die MAP. Darüber hinaus ist es wichtig, das gemeinsame Wirkungsverständnis regelmäßig zu aktualisieren, insbesondere dann, wenn sich die Zusammensetzung einer MAP ändert. Das Wirkungsnarrativ kann MAP-Sekretariate dabei unterstützen, die Mitglieder auf leicht zugängliche Weise an dem Thema zu beteiligen.



Weitere Ressourcen

Weiterführende Literatur:

- [Wirkungsnarrativ der Allianz für Integrität \(2022\)](#)
- [The SDG Partnership Guidebook: A Practical Guide to Building High-Impact Multi-Stakeholder Partnerships for the Sustainable Development Goals](#) – von The Partnering Initiative und UNDESA (2020)
- [Wirkung und Wirkungsmessung von und in Multi-Akteurs-Partnerschaften](#) – von Partnerschaften2030 (2018)

Weitere Ressourcen sind auf Anfrage erhältlich:

- Liste möglicher Partnerschaftsindikatoren
- Längere Liste mit weiterführender Literatur