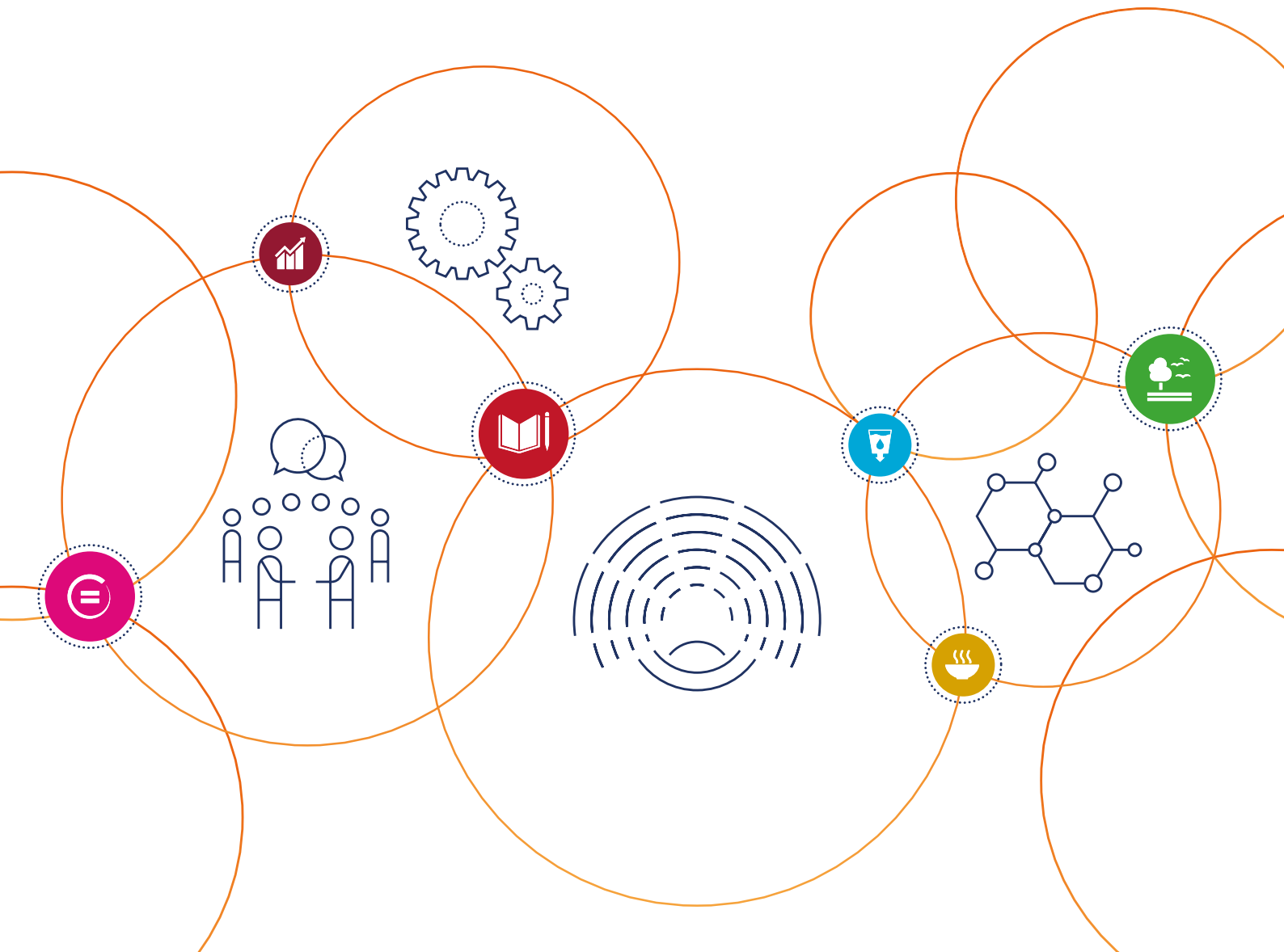


Gleichberechtigte Zusammenarbeit in Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP)

Eine praktische Handreichung



Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft

Bonn und Eschborn

**Partnerschaften2030 -
Die Plattform für Multi-Akteurs-Partnerschaften
zur Umsetzung der Agenda 2030**

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Deutschland

T +49 228 44 60 3539
F +49 228 44 60 803539

E info@partnerschaften2030.de
I www.partnerschaften2030.de

Verantwortliche

Susanne Salz und Jan-Lukas Nienhaus, Bonn

Autor*innen

Dr. Minu Hemmati, Berlin

Design/Layout

DIAMOND media GmbH, Neunkirchen-Seelscheid,
www.diamond-media-pr.de

Im Auftrag des

Bundesministeriums für wirtschaftliche
Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)
Referat G 40 Grundsätze Zusammenarbeit
mit der Zivilgesellschaft, private Träger

Bonn, 2024

Im Auftrag des

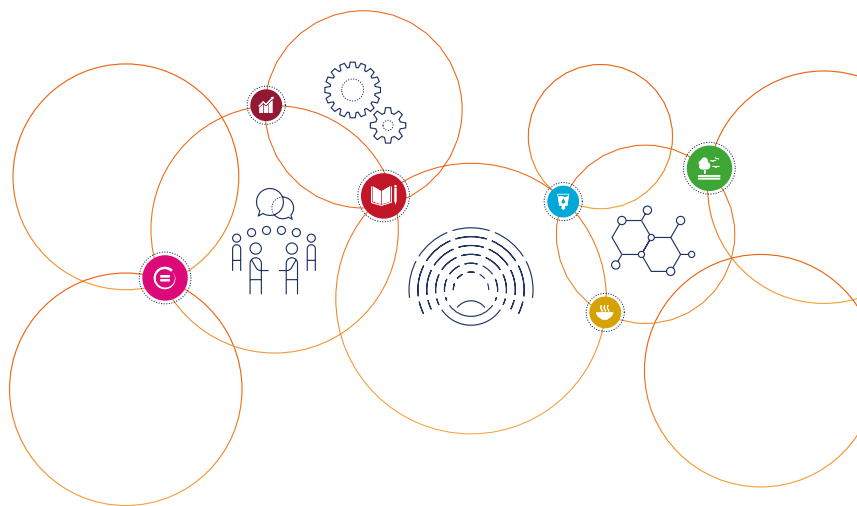


Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

Inhalt

Zusammenfassung	4
Einführung	5
1. Ursachen von Machtungleichheiten	6
2. Was ist gleichberechtigte Zusammenarbeit?	7
3. Warum ist gleichberechtigte Zusammenarbeit so wichtig für den Erfolg von MAP?	9
4. Förderung von gleichberechtigter Zusammenarbeit in MAP	11
4.1 Individuelle Ebene	12
4.2 Beziehungen	13
4.3 Strukturen und Prozesse	14
4.4 Kultur der gleichberechtigten Zusammenarbeit	16
5. Geeignete Methoden, Formate und Tools	17
6. Förderung gleichberechtigter Zusammenarbeit durch einzelne MAP-Akteur*innen	20
7. Literatur und Methoden	22
Zitierte Literatur	22
Methoden und weiterführende Literatur	22
Autor*innen & Danksagung	23

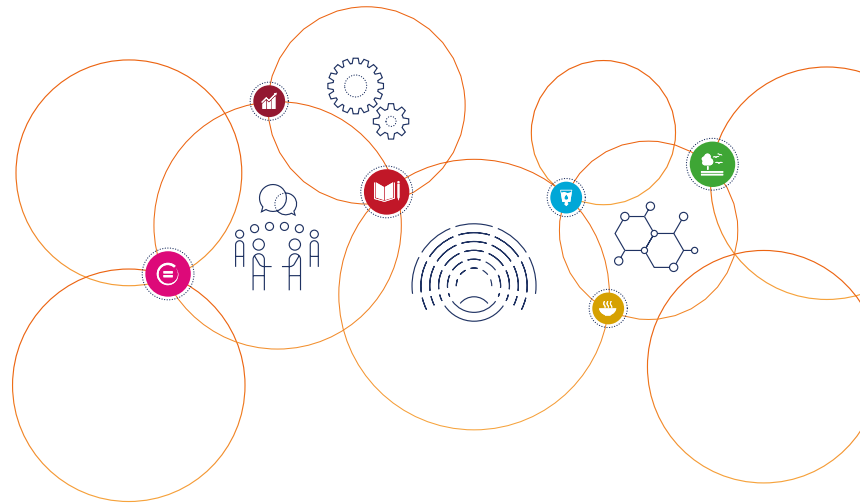
Zusammenfassung



Die Kernelemente von gleichberechtigter Zusammenarbeit in MAP sind:

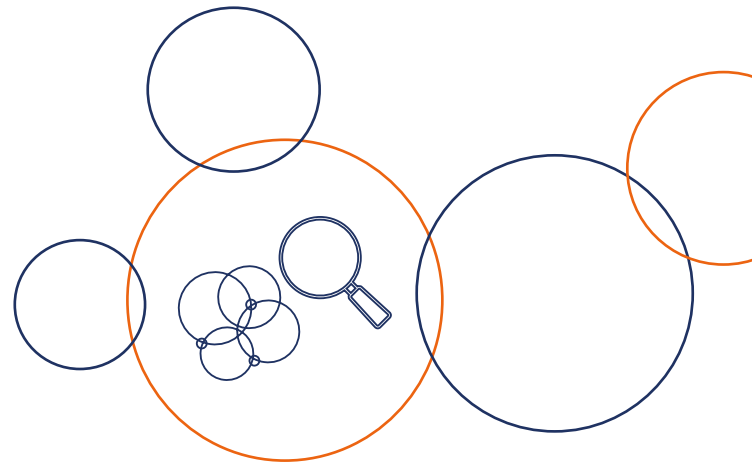
- Gleichberechtigte Zusammenarbeit ist ein wichtiger Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg von MAP und zur Umsetzung von Nachhaltigkeit insgesamt – kein Erreichen der SDGs ohne **SDG10 – Weniger Ungleichheiten**.
- Nicht Gleichheit, sondern **Gleichwertigkeit in der Vielfalt** ist gemeint (wobei die Gleichheit vor dem Gesetz selbstverständlich unantastbar bleibt).
- **Respekt, Vertrauen und Gleichberechtigung** hängen eng miteinander zusammen. Sie tragen zu einer Atmosphäre der Offenheit und Zusammenarbeit bei.
- **Vertrauen ist komplex:** wir vertrauen in Charaktere und/oder in Kompetenzen. Vertrauen kann zwischen Individuen, Institutionen und/oder Akteursgruppen bestehen.
- Der **gemeinsame Wille**, etwas im Sinne des Gemeinwohls zu erreichen, und die beobachtbare Tatsache, dass **alle beitragen**, was und wie sie können, sind die Grundlagen für Respekt und Gleichberechtigung im Umgang miteinander.
- MAP sind **Lernräume:** die gleichberechtigte Zusammenarbeit muss gemeinsam erlernt und entwickelt werden.
- Gleichberechtigte Zusammenarbeit ist kein einmal erreichter Zustand, sondern ein Ziel, um das man sich **kontinuierlich bemühen** muss.
- Um gleichberechtigte Zusammenarbeit unter diversen Akteur*innen aus verschiedenen Teilen der Welt, mit verschiedenen Ressourcen und Kapazitäten zu erreichen, muss man sich auch explizit mit den **Ursachen für Machtungleichheiten** auseinandersetzen.
- Es gibt **viele Möglichkeiten**, gleichberechtigte Zusammenarbeit in MAP zu fördern und langfristig zu verankern: von der individuellen Entwicklung der Beteiligten über die Arbeit an ihren Beziehungen und die Schaffung geeigneter Strukturen und Prozesse bis hin zur Stärkung einer Kultur der gleichberechtigten Zusammenarbeit.
- **Alle Partner*innen einer MAP** können und müssen dazu beitragen, gleichberechtigte Zusammenarbeit zu fördern, zu stärken und aufrechtzuerhalten.

Einführung



Die vorliegende Handreichung soll Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) dabei unterstützen, gleichberechtigte Zusammenarbeit aller beteiligten Akteur*innen zu stärken, da dies ein entscheidender Erfolgsfaktor von MAP ist. Zunächst werden die Ursachen von Machtungleichheiten kurz skizziert. Dann wird gleichberechtigte Zusammenarbeit beschrieben, und ihre positiven Wirkungen auf MAP zusammengefasst. Im Anschluss wird diskutiert, wie gleichberechtigte Zusammenarbeit in verschiedenen Bereichen gefördert werden kann (Individuum, Beziehungen, Strukturen & Prozesse, Kultur), und es werden geeignete Methoden, Formate und Tools vorgestellt. Im letzten Abschnitt wird skizziert, wie einzelne Rollenträger*innen in MAP gleichberechtigte Zusammenarbeit stärken können. Unter Literatur und Methoden sind neben zitierten Publikationen auch Methodensammlungen und vertiefende Texte aufgelistet.

1. Ursachen von Machtungleichheiten



MAP existieren nicht isoliert und unabhängig, sondern inmitten der ungleichen Verhältnisse in und zwischen Gesellschaften. In MAP spielen Machtungleichheiten ebenso eine Rolle wie in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit insgesamt. Die Verhältnisse sind allerdings oft komplexer, da mehr und verschiedene Akteur*innen zusammenkommen, die über unterschiedliche Machtgrundlagen verfügen, von denen manche in einigen Situationen entscheidend, in anderen hingegen unbedeutend sind.

In allen Multi-Akteurs-Partnerschaften gibt es Machtungleichheiten: die beteiligten Akteur*innen haben mehr oder weniger Ressourcen und Kapazitäten, ihre Interessen umzusetzen. Insbesondere bestehen Machtungleichheiten zwischen Akteur*innen aus dem Globalen Süden bzw. Norden, sowie zwischen Akteur*innen aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen, bspw. Unternehmen der Privatwirtschaft und zivilgesellschaftlichen Gruppen (Nichtregierungs-Organisationen, kurz: NROs).

Das Machtgefälle zwischen dem Globalen Süden und Norden resultiert u.a. aus historischen, wirtschaftlichen und geopolitischen Ungleichheiten. Viele Entwicklungsländer sind durch koloniale Vergangenheit und wirtschaftliche Abhängigkeit benachteiligt. Geberländer dominieren aufgrund ihres größeren Zugangs zu finanziellen Mitteln, Wissen und Technologie.

Ähnlich dominieren Unternehmen im Globalen Norden die oftmals weltumspannenden Liefer- und Wertschöpfungsketten, insbesondere gegenüber Unternehmen, Gewerkschaften und anderen Akteur*innen in den Entwicklungs- und Schwellenländern. Aber auch unter anderen Akteur*innen wie NROs, Frauennetzwerken oder Gewerkschaften gibt es häufig Nord-Süd-Gefälle, die sich aus den verfügbaren Geldern, der Größe, und dem Zugang zu Wissen und Technologien ergeben.

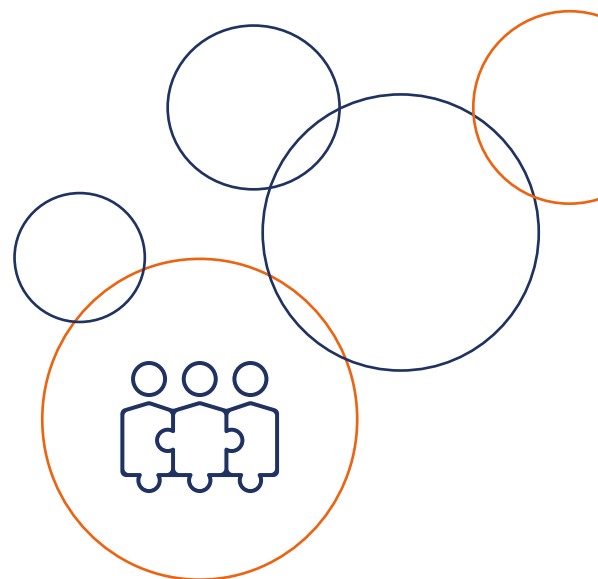
Kulturelle Unterschiede und Voreingenommenheiten zwischen Akteur*innen vertiefen Machtungleichgewichte, da Regierungen und andere Akteur*innen aus dem Globalen Norden häufig ihre Vorstellungen von Entwicklung auf Partnerländer und die dortigen Akteur*innen projizieren, ohne die lokalen Bedürfnisse ausreichend zu berücksichtigen.

Es gibt aber auch weitere, einflussreiche Machtunterschiede zwischen Gruppen, die kulturell, historisch und/oder weltanschaulich begründet sind. Zu den wichtigsten Merkmalen, die häufig mit Machtgefälle und Diskriminierung verbunden sind, zählen Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Bildungsgrad, Alter sowie wirtschaftlicher Status.

Machtgefälle und Benachteiligungen können zudem potenziert werden, wenn mehrere dieser Merkmale zusammentreffen. Dies wird unter dem Stichwort Intersektionalität in der feministischen Wissenschaft beschrieben: verschiedene Diskriminierungsgründe können zusammenwirken und sich gegenseitig verstärken und sollten deshalb nicht isoliert betrachtet werden. Eine intersektionale Herangehensweise fokussiert auf die Perspektive marginalisierter Gruppen und berücksichtigt das Zusammenwirken verschiedener Ungleichheiten, um diese ganzheitlich zu erfassen und anzugehen.

Da viele MAP gegründet werden, um Missstände zu bekämpfen und dabei auch Ungleichheiten zu überwinden, liegt auf der Hand, dass Machtungleichheiten in MAP nicht tabuisiert werden sollten. Ihre gemeinsame Analyse und Bearbeitung ist die Grundlage gleichberechtigter und fruchtbarer Zusammenarbeit. Dabei sollte man behutsam, aber klar und wertebasiert vorgehen: mächtige Akteur*innen werden sich häufig das Vertrauen der weniger Mächtigen erst erarbeiten müssen, und sie werden an Macht verlieren müssen, wenn Gleichberechtigung erreicht werden soll.

2. Was ist gleichberechtigte Zusammenarbeit?



Die gleichberechtigte Zusammenarbeit von Interessenvertreter*innen mit unterschiedlichem Hintergrund, Wissen, Macht und Befugnissen ist eine wichtige Grundlage für den Erfolg von MAP. Deshalb hat Partnerschaften2030 dieses Merkmal in die **Definition von MAP** aufgenommen:

„Eine Multi-Akteurs-Partnerschaft (MAP) ist eine Form der Kooperation mit den folgenden vier Merkmalen: **Akteur*innen aus mindestens drei unterschiedlichen Bereichen** (Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Wissenschaft) arbeiten in **organisierter und langfristiger Form gleichberechtigt zusammen**, um einen **gemeinwohlorientierten Beitrag** zu leisten.“¹

Aber wie soll das funktionieren, wenn die Ministerin eines Industrielandes dem Vertreter eines Indigenen Volkes aus dem Amazonas-Becken gegenüberübersitzt? Wenn der CEO eines multi-nationalen Konzerns mit einer Kleinbäuerin aus Sub-Sahara Afrika zusammenarbeiten soll? Wenn sich die Chefin eines europäischen Gewerkschaftsbundes mit der Distriktregierung eines asiatischen Entwicklungslandes, dem dortigen Frauenrechte-Netzwerk und einem nordamerikanischen Professor einigen soll?

Verschiedene Akteur*innen haben nicht nur ganz verschiedene Perspektiven, sie haben auch unterschiedlich viel und verschiedene Arten von Einfluss auf die Veränderungen, die die jeweilige MAP erreichen will. Sie verfügen über Ressourcen wie politische Macht, Geld, Kontrolle über Investitionen, Zugang zu Innovationen, Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, aber auch Präsenz in den Medien und Netzwerke in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen. Historische und kulturelle Ursachen von Ungleichheiten spielen eine große Rolle, und es genügt nicht, die Akteur*innen an einen Tisch zu bringen. Genauso wie Konflikte muss man Machtungleichheiten zur Kenntnis nehmen und mit ihnen umgehen, um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen.

Mit Blick auf Machtungleichheiten zwischen Akteur*innen ist der gemeinwohl-orientierte Beitrag von MAP zentral: Die Umsetzung der VN-Nachhaltigkeitsziele (SDGs) ist auf das globale Gemeinwohl aller ausgerichtet. Dazu gehört auch, die Entwicklungszusammenarbeit auf die lokal formulierten Ziele der Partnerländer auszurichten, bestehende Ungerechtigkeiten zu verstehen, lokale Wertschöpfung in Entwicklungs- und Schwellenländern zu fördern, lokales Kapital für Projekte zu mobilisieren, und damit auch lokales Eigentum von Innovationen und Lösungen sicherzustellen.

¹ Früher wurde statt "gleichberechtigter Zusammenarbeit" die Formulierung "Zusammenarbeit auf Augenhöhe" verwendet, die allerdings v.a. im Deutschen passend ist. In den anderen von Partnerschaften2030 verwendeten Sprachen – Englisch, Französisch, Spanisch – ist die Formulierung unbekannt oder wenig gebräuchlich. Die neue Formulierung "gleichberechtigte Zusammenarbeit" ist den im Englischen, Französischen und Spanischen verwendeten Formulierungen ähnlicher. An der Ausrichtung der Arbeit von Partnerschaften2030 ändert diese sprachliche Anpassung nichts.

Gleichberechtigte Zusammenarbeit ist nie leicht umzusetzen. Selbst wenn sich auch die mächtigeren oder durchsetzungsstärkeren Mitglieder einer MAP mehr Gleichberechtigung wünschen, fällt es ihnen doch oft schwer, sich zurückzuhalten. Zudem werden sie von anderen Mitgliedern oder vom Sekretariat häufig als wichtiger wahrgenommen, oder man befürchtet ihren Rückzug und gibt deshalb ihren Äußerungen mehr Gewicht. Weniger mächtige Akteur*innen scheuen sich manchmal, ihre Wahrnehmungen, Bedürfnisse, Vorschläge und Ideen offen einzubringen. Es kommt hinzu, dass Machtungleichheiten zwischen den Akteur*innen außerhalb der MAP weiter bestehen, auch wenn sie in der MAP verringert oder kontrolliert werden können.

Gleichberechtigte Zusammenarbeit ist daher wahrscheinlich ein Ziel, das nicht endgültig erreicht werden kann, sondern in MAP kontinuierlich angestrebt werden muss. Die Erfahrung zeigt zumindest, dass viele Partnerschaften im Verlauf ihrer Zusammenarbeit immer wieder Unterstützung brauchen, um konstruktiv mit bestehenden Machtgefällen umzugehen und (mehr) Gleichberechtigung zu erreichen.

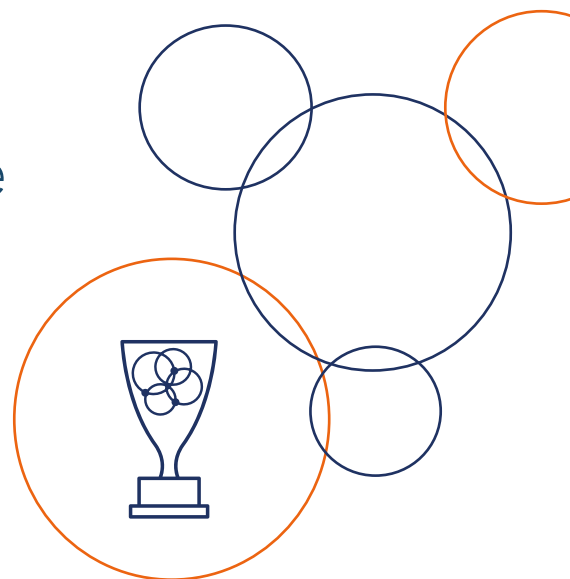
Diversität und Gleichberechtigung: Gleichberechtigte Zusammenarbeit bedeutet nicht, dass alle dasselbe Wissen haben oder dieselben Ressourcen beitragen können. Die Partner*innen sind verschieden und tragen unterschiedlich zur Zusammenarbeit bei. Manche Partner*innen haben spezifische Expertise, und man wird auf ihren Rat mehr hören als auf den von anderen, die nicht Expert*innen sind. Es geht also nicht um Gleichheit, sondern um **Gleichwertigkeit**: Respekt für die Vielfalt und die Verschiedenheit der Beiträge, und ihre Integration in die Arbeit der Partnerschaft. Der gemeinsame Wille, etwas im Sinne des Gemeinwohls zu erreichen und die beobachtbare Tatsache, dass alle beitragen, was und wie sie können, sind wichtige Grundlagen für Gleichberechtigung im Umgang miteinander.

Dies ist wiederum eine wichtige Grundlage für Vertrauen, denn **Vertrauen und Gleichberechtigung** hängen eng miteinander zusammen: Beide schaffen eine positive Dynamik in Multi-Akteurs-Partnerschaften, indem sie eine Atmosphäre der Offenheit und Zusammenarbeit erzeugen, die den Erfolg von Partnerschaften fördert.

Vertrauen hat viele Facetten und beruht auf unterschiedlichen Eigenschaften und Beobachtungen. Grundsätzlich kann sich Vertrauen auf den Charakter und/oder auf die Kompetenzen von anderen beziehen: bezüglich des Charakters vertraut man auf positive Motive und integriertes Handeln (Ehrlichkeit, Fairness, Authentizität). Vertrauen in Kompetenzen bezieht sich auf die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen der/s anderen, ihre bisher erzielten Ergebnisse und ihre Reputation. Man kann auf die Kompetenzen von Personen oder Organisationen vertrauen, ohne deren Charakter zu vertrauen („*sie können das, aber sie machen es nicht, oder nur zum eigenen Vorteil*“) – und umgekehrt („*sie wollen das richtige, aber sie können es nicht*“).

Zudem sollte man im Blick behalten, dass es in MAP um Beziehungen (und Vertrauen und/oder Misstrauen) zwischen den individuellen Vertreter*innen der Mitglieder, den beteiligten Organisationen und den vertretenen Akteursgruppen geht. Dabei kann das Ausmaß an Vertrauen durchaus variieren, und die sich daraus ergebenden zwiespältigen Beziehungen sind für die Beteiligten manchmal herausfordernd: so entwickeln sich durchaus Vertrauensbeziehungen zwischen einzelnen Personen, deren Organisationen oder Akteursgruppen einander aber nicht vertrauen.

3. Warum ist gleichberechtigte Zusammenarbeit so wichtig für den Erfolg von MAP?



Sowohl die Forschung als auch bewährte Methoden und Instrumente in den Bereichen Nachhaltigkeit, internationale Entwicklungszusammenarbeit und Governance unterstreichen die Bedeutung von gleichberechtigter Zusammenarbeit in MAP. Unter anderem sind folgende Aspekte relevant:

Inklusivität (im Sinne von Integration und Wertschätzung von Vielfalt), Transparenz, Fairness und Vertrauen verbessern die **Kommunikation** zwischen Partner*innen und erhöhen die Bereitschaft zur Mitarbeit. Gleichberechtigte Kommunikation erleichtert den freien Austausch von Ideen und Informationen und macht sie somit effektiver. Das führt u.a. dazu, dass das Wissen und die Ideen aller Akteur*innen in der MAP beachtet werden und in die Entwicklung von Strategien und Aktivitäten eingehen. Auf der Grundlage von mehr und vielfältigerem Wissen können bessere **Entscheidungen** getroffen werden. Zudem wird die **Kreativität** gesteigert: Aus dem Austausch verschiedener Perspektiven und Erfahrungen der Partner*innen können innovative Lösungen entstehen, die sonst möglicherweise übersehen würden. So trägt gleichberechtigte Zusammenarbeit insgesamt zu einer besseren **Wertschöpfung der Vielfalt** in der MAP bei.

Durch gleichberechtigte Zusammenarbeit werden **langfristige, gute Beziehungen** zwischen den Partner*innen aufgebaut, die für den langfristigen Erfolg von Multi-Akteurs-Partnerschaften entscheidend sind.

Gleichberechtigte Zusammenarbeit mit lokalen Rechteinhaber*innen ist sehr wichtig, denn nur der offene, gleichberechtigte Austausch erlaubt den Geldgebern (oder den MAP), die Situation im Land beziehungsweise unter den Rechteinhaber*innen und damit den **Kontext der Arbeit zu verstehen**.

Gleichberechtigte Zusammenarbeit fördert das Gefühl der **gemeinsamen Verantwortung**. Alle Partner*innen tragen zur Planung, Umsetzung und Bewertung von Aktivitäten bei, was die Effektivität und Nachhaltigkeit der Partnerschaft erhöht.

Wenn Partner*innen einander vertrauen, ist ihre Bereitschaft höher, **gemeinsam Risiken einzugehen**. Man kann also auch Maßnahmen ausprobieren, deren Erfolgswahrscheinlichkeit unklar ist, leichter zusammen experimentieren und gemeinsam aus den Erfahrungen lernen.

Partnerschaften, in denen gleichberechtigt zusammengearbeitet wird, sind oft **flexibler** und anpassungsfähiger. Durch eine offene Kommunikation können die Partner*innen gemeinsam auf Veränderungen reagieren und ihre Strategien je nach Bedarf modifizieren.

Eine gleichberechtigte Zusammenarbeit erleichtert die **Identifizierung und Lösung von Konflikten** innerhalb der MAP. Partner*innen können gemeinsam an Problemlösungen arbeiten, um Hindernisse zu überwinden und ihre gemeinsamen Ziele zu erreichen.

Gleichberechtigte Zusammenarbeit trägt dazu bei, dass MAP und ihre Aktivitäten als **legitim** und gerechtfertigt wahrgenommen werden – sowohl von den Beteiligten als auch von Außenstehenden. Auch das ist für den langfristigen Erfolg der Partnerschaft entscheidend.

Schließlich kann die gleichberechtigte Zusammenarbeit in MAP längerfristig dazu beitragen, die **Reputation von MAP** zu stärken und sie auch für solche Gruppen attraktiv zu machen, die ihnen bisher skeptisch gegenüberstehen – z.B. marginalisierte Rechteinhaber*innen, die der Zusammenarbeit mit Staat oder Privatwirtschaft u.a. wegen des Machtgefälles kritisch gegenüberstehen.

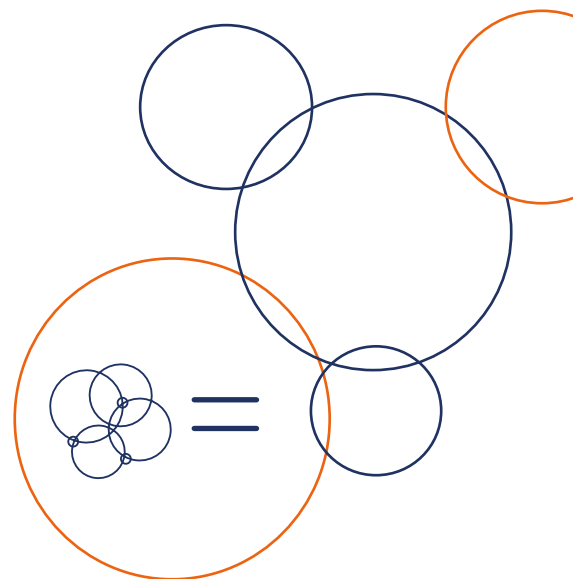
→ Gleichberechtigte Zusammenarbeit hat positiven Einfluss auf wichtige Aspekte und Erfolgsfaktoren von MAP. Zugleich leistet die gleichberechtigte Zusammenarbeit in MAP einen Beitrag zur Umsetzung des zehnten nachhaltigen Entwicklungsziels (SDG10 – **Weniger Ungleichheiten**).



„**Leave No One Behind**“ (LNOB, zu Deutsch: „Niemanden zurücklassen“) ist ein Leitprinzip der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Es betont die Verpflichtung, sicherzustellen, dass alle Menschen, unabhängig von ihrem Geschlecht, Alter, Herkunft, Fähigkeiten, sozialem oder wirtschaftlichem Status, von den Vorteilen nachhaltiger Entwicklung profitieren können. Niemand soll aufgrund von Diskriminierung oder Benachteiligung zurückgelassen werden und alle sollen einen gleichberechtigten Zugang zu Ressourcen, Chancen und Dienstleistungen haben. LNOB erfordert gezielte Maßnahmen, um diejenigen zu unterstützen, die am stärksten von Armut, Ungleichheit und Ausgrenzung betroffen sind, und sicherzustellen, dass ihre Bedürfnisse und Rechte berücksichtigt werden. Für MAP bedeutet das, beim Stakeholder Mapping wirklich *alle* Akteur*innen und Rechteinhaber*innen zu berücksichtigen und mit allen zusammenzuarbeiten.²

² In der Handreichung **Ergebnisse von Multi-Akteurs-Partnerschaften – Soziale, ökologische und wirtschaftliche Wirkungen auf lokaler Ebene** (Partnerschaften2030, 2024) werden erzielte Ergebnisse zusammengefasst und Empfehlungen gegeben, wie insbesondere die Zusammenarbeit von MAP mit lokalen Rechteinhaber*innen gefördert werden kann, z.B. durch den gezielten Aufbau von Kapazitäten und Mehr-Ebenen-Ansätze.

4. Förderung von gleichberechtigter Zusammenarbeit in MAP



Eine Reihe von Maßnahmen kann dazu beitragen, gleichberechtigte Zusammenarbeit in MAP zu fördern und langfristig abzusichern. MAP sollten diese gezielt einsetzen, um mit ihren Machtungleichheiten umzugehen. Die Möglichkeiten reichen von der Arbeit an der individuellen Entwicklung der Beteiligten über die Verbesserung der Beziehungen

innerhalb der MAP und die Schaffung geeigneter Strukturen und Prozesse bis hin zum Aufbau einer Kultur der gleichberechtigten Zusammenarbeit. Diese verschiedenen Ebenen oder Dimensionen überschneiden sich teilweise und hängen miteinander zusammen.³ Das folgende Schaubild ordnet die verschiedenen Ansatzpunkte:



³ Das Schaubild basiert auf einem Modell, das 2007 von Philip Thomas und der Generative Change Community, einem Netzwerk von Dialogpraktiker*innen, entwickelt wurde. Es integriert zwei Ansätze: Forschung über soziale Konflikte und Konflikttransformation, die vier Dimensionen identifiziert, in denen Veränderungen erforderlich sind, um Konflikte dauerhaft zu überwinden (Lederach et al. 2007); sowie die vier Quadranten der Integralen Theorie von Wilber (2003). In Thomas' Modell wird dies verwendet, um Dimensionen der Veränderung zu erläutern, und jeder Quadrant steht für eine bestimmte Dimension, nämlich die Veränderung von Personen, Beziehungen, Strukturen & Prozessen, oder Kultur. Dieser Ansatz wurde hier genutzt, um die verschiedenen Möglichkeiten zusammenzufassen, wie gleichberechtigte Zusammenarbeit gestärkt werden kann.

MAP sollten als **Lernräume** verstanden werden: gleichberechtigte Zusammenarbeit ist kein Selbstläufer – im Gegenteil, sie muss in jeder MAP bewusst und zielgerichtet aufgebaut und geübt werden. Dies explizit anzuerkennen und MAP als Lernräume zu begreifen, erleichtert den Prozess: es ist eine gemeinsame Aufgabe; nichts muss von Anfang an perfekt sein; man kann eher aus Fehlern oder Irrtümern lernen; und man kann die eigenen Erfahrungen leichter weitergeben, sodass andere davon profitieren können.

4.1 Individuelle Ebene

Oft wissen Akteur*innen relativ wenig über andere Akteursgruppen, haben aber durchaus stereotype Vorstellungen oder gar Vorurteile. **Aufklärung und Schulung** über verschiedene Interessengruppen und Rechteinhaber*innen sind daher ein wichtiges Element von MAP, besonders zu Beginn. Am besten bekommen alle Beteiligten die Gelegenheit, sich, ihre Arbeit und ihre Vorstellungen über die MAP so zu präsentieren, dass ihr Wissen, ihre Beweggründe sowie ihre Ziele und Ressourcen deutlich werden. Dabei sollte genügend Zeit für Rückfragen und Dialog gegeben werden, sodass ein Austausch über die verschiedenen Interessen und möglichen Beiträge zur MAP gefördert wird. Auch Kommunikationsfähigkeiten (insbesondere das Zuhören) und Verhandlungskompetenzen können geschult und gestärkt werden, um mehr gleichberechtigten Austausch und gleichrangiges Aushandeln zu ermöglichen.

Auf der individuellen Ebene ist es zudem wichtig, mehr Bewusstsein für die eigenen **Annahmen und mentalen Modelle** zu wecken, die Akteur*innen möglicherweise im Kopf haben. Dazu gehören Vorstellungen über verschiedene Akteursgruppen oder über die unterschiedliche Bewertung verschiedener Arten von Wissen, oder darüber, wie effektiv und effizient Veränderungen erzielt werden können. Akteur*innen in MAP arbeiten leichter gleichberechtigt zusammen, wenn sie sich über ihre eigenen Annahmen, Denkweisen und ihre moralischen Werte im Klaren sind. Das kann man in einer MAP u.a. anhand spielerischer Methoden fördern – z.B. in Rollenspielen oder mithilfe der Empathiekarten-Methode.



Empathiekarten-Methode

Diese Methode (engl. „Empathy Mapping“) wird in verschiedenen Bereichen wie Marketing und *User Experience Design* verwendet, um ein tiefes Verständnis für die Bedürfnisse, Motivationen, Emotionen und Verhaltensweisen von Personen(gruppen) zu entwickeln. Dabei werden typischerweise vier Bereiche betrachtet:

1. Was denkt die Person? (Gedanken)
2. Was fühlt die Person? (Gefühle)
3. Was sagt die Person? (Aussagen)
4. Was tut die Person? (Verhalten)

Die Antworten auf diese Fragen können als bildhafte „Empathiekarten“ visualisiert werden. Zum Beispiel kann man Akteur*innen zufällig in kleine Gruppen einteilen, die je eine Empathiekarte über eine zugeloste Akteursgruppe auf einer Tafel oder einem Flipchart erstellen. Dadurch werden ihnen zum einen stereotype Vorstellungen bewusst, zum anderen wird klarer, wie andere Akteur*innen sich fühlen, was sie denken und warum sie sich wie verhalten. Spielerisch und mit Humor angewandt führt die Übung oft dazu, gemeinsam über die Darstellungen zu lachen, was Vertrauen und Zusammenhalt stärkt.

Außerdem unterstützen ein gutes individuelles **Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl** die Fähigkeit, andere Personen und Gruppen und ihre Verschiedenheit zu akzeptieren und zu respektieren. Diversität und Andersartigkeit werden als weniger bedrohlich empfunden, wenn man sich der eigenen Stärken bewusst ist. Auch deshalb ist es wichtig, den respektvollen Umgang miteinander zu pflegen, Beiträge explizit anzuerkennen und gemeinsam Schritte und Erfolge zu ‚feiern‘: all dies stärkt das Selbstwertgefühl aller Beteiligten und ihren Zusammenhalt.

Auch die Unterstützung **geistiger Gesundheit und spirituellen Wachstums** können eine sinnvolle Komponente von MAP sein und gleichberechtigte Zusammenarbeit stärken. Geistige Gesundheit umfasst Aspekte wie mentales Wohlbefinden, emotionale Stabilität, persönliches Wachstum und Resilienz gegenüber stressigen Situationen. Spirituelles Wachstum bezieht sich auf die Suche nach Sinn, Werten und Zweck im Leben, das Erleben von Verbundenheit mit etwas Größerem und die Entwicklung von innerer Ruhe und Gelassenheit. Die Pflege und Förderung dieser Dimensionen kann u.a. durch Meditation, Reflexion, Selbstreflexion, Achtsamkeitspraktiken, und Gemeinschaftsrituale erfolgen. Es geht darum, einen Zustand des Gleichgewichts, der Zufriedenheit und des Wachstums zu kultivieren, zu dem auch das Erleben der Verbundenheit mit der Welt, der Natur, und der Gemeinschaft gleichberechtigter Partner*innen gehört. Eine Schweige-Runde am Lagerfeuer, Zwiegespräche zu Sinn-Fragen, individuelle Reflexionsübungen im Gruppenraum – diese und ähnliche Methoden können bei Treffen von MAP eingesetzt werden.

4.2 Beziehungen

Beziehungen zwischen den beteiligten Akteur*innen zu stärken ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg von MAP. Schließlich kommen in MAP häufig viele Akteur*innen zusammen, die vorher gar keinen Kontakt hatten oder sogar miteinander in Konflikt standen. Vielfältige Methoden und Möglichkeiten können das gegenseitige Kennenlernen, das Verständnis füreinander und den Vertrauensaufbau fördern und so Gleichberechtigung in den Beziehungen stärken.

Gegenseitiges Kennenlernen ist entscheidend, um die Vielfalt der möglichen Beiträge zum Erfolg der Partnerschaft wirklich nutzen zu können. Dabei werden stereotype Vorstellungen und Vorurteile abgebaut, die Akteur*innen können mehr über das Thema der MAP und mögliche Lösungswege lernen, und sie lernen mehr über die Ressourcen und die möglichen Beiträge der anderen Akteur*innen. Zudem stärkt Kennenlernen den Respekt und das Vertrauen untereinander: wenn man die Interessen, Beweggründe und Ziele der anderen kennt, wird deren Verhalten besser vorhersagbar.

Bei der Gestaltung von MAP-Treffen sollte man stets **informelle Elemente** einplanen, etwa Pausen mit gemeinsamen Spaziergängen, gemeinsame Fahrten zu Projekt-Besuchen, Retreats von Leitungsgremien u.ä. (s. auch die Handreichung zum **Umgang mit Konflikten**, die auch Konfliktprävention durch den langfristigen Aufbau von Vertrauen behandelt). Wenn eine Sitzung am Morgen beginnt, reisen die Teilnehmer*innen am Vorabend an, und haben so die Gelegenheit, sich beim gemeinsamen Abendessen ein wenig besser kennenzulernen und ihre Beziehungen zu vertiefen.

Um die gleichberechtigte Zusammenarbeit und den Aufbau von Vertrauen zu stärken, sind alle Methoden hilfreich, die die **soziale Rollenübernahme** unterstützen, also dabei helfen, in die Haut anderer Akteur*innen zu schlüpfen und ihre Wahrnehmung, Bedürfnisse, Interessen und Vorschläge besser zu verstehen. Dazu eignen sich zum Beispiel Vorstellungsrunden, bei denen alle eine jeweils andere Person vorstellen, oder systemische Aufstellungen und Rollenspiele.



Aufstellungen: “Systemische Aufstellung” ist ein Sammelbegriff für Verfahren, bei denen die Mitglieder eines Systems ‘aufgestellt’ und räumlich miteinander in Beziehung gesetzt werden. Dadurch kann der Einfluss, den die Mitglieder aufeinander haben, visualisiert und bewusst gemacht werden. Dies kann auch um Ziele und Erfolgsfaktoren einer MAP erweitert werden, um die Kompetenzen und Beiträge der Mitglieder zu den Zielen der MAP zu identifizieren. Man kann das Verfahren auch einsetzen, um zu prüfen, ob alle nötigen Partner*innen an Bord und alle Bedingungen erfüllt sind, um die *Theory of Change* umzusetzen, sowie um deren Umsetzung zu planen. Die Methode beinhaltet die Identifizierung von Zielen, Akteur*innen, Kompetenzen und Beiträgen, die im Raum gemeinsam dargestellt werden. Dazu werden Symbole und Markierungen verwendet, um Ziele sowie Akteur*innen und ihre Kompetenzen und Beiträge zu visualisieren. Dann wird die entstandene Anordnung gemeinsam

reflektiert, um Stärken und mögliche Entwicklungsbereiche zu identifizieren. Die Methode kann auch verwendet werden, um Machtgefüge sichtbar zu machen.

Die explizite Anerkennung der verschiedenen Beiträge der MAP-Mitglieder ist für die Förderung von gleichberechtigter Zusammenarbeit besonders wichtig: Welche Beiträge und Ressourcen (z.B. Geld, Entscheidungsmacht, Zugang zu Medien, Netzwerke, Mobilisierung, kreative Ideen) können wie zusammenwirken, um die Ziele der MAP zu erreichen? Die Betrachtung einer Aufstellung kann deutlich machen, dass und wie alle verschiedenen Beiträge wichtig sind.

Sensibilität und sorgfältige, professionelle Vorbereitung sind bei Aufstellungen essenziell, damit alle Teilnehmer*innen sich wohl fühlen und die Ergebnisse konstruktiv genutzt werden können (s. auch Müller-Christ & Pijetlovic 2018).

Innerhalb der MAP sollte bei allen Sitzungen und in allen Prozessen ein **offener und gleichberechtigter Austausch** gepflegt werden, denn dies dient auch der langfristigen Festigung guter Beziehungen und gleichberechtigter Zusammenarbeit. Es muss stets um einen reziproken Wissensaustausch gehen: alle Akteur*innen haben wichtige Expertise beizutragen, alle Akteur*innen müssen dazu lernen. Dabei sollten verschiedene Wissensformen anerkannt und für die Arbeit der MAP genutzt werden.

Wenn der Austausch stockt, einzelne Akteur*innen dominieren oder andere sich zurückziehen, müssen Leitung und/oder Sekretariat gegensteuern. Dazu dienen klärende Einzelgespräche sowie geeignete Methoden und Formate für die Zusammenarbeit in Gruppen, oftmals angeleitet durch externe Moderation.

4.3 Strukturen und Prozesse

MAP brauchen Strukturen und Prozesse der Governance und der alltäglichen Zusammenarbeit, die Gleichberechtigung schaffen, Machtgefälle ausgleichen, und Fairness gewährleisten. Diese Strukturen und Prozesse sollten **stets gemeinsam** entwickelt werden und betreffen u.a. Repräsentation, Entscheidungsfindung, Arbeitsplanung, Finanzplanung, Monitoring und Lernprozesse. Diese Grundsteine werden während der Initiierung und Gestaltung von MAP gelegt, sind aber auch während der Umsetzung und der Weiterentwicklung wichtig, um aus den tatsächlichen Erfahrungen zu lernen. Partizipation und Ko-Kreation legitimieren die MAP und ihre Arbeit, auch nach außen. Jegliche „Scheint-partizipation“ sollte vermieden werden.

Im Sinne der Überwindung insbesondere historisch bedingter Machtungleichheiten sollten folgende Aspekte beachtet werden: Die Entscheidung darüber, wer in die MAP eingeladen wird und wer nicht, ist transparent und gemeinsam zu treffen. **Inklusion und Exklusion** sind wichtige Entscheidungen, und sie beeinflussen nachhaltig die Machtverhältnisse innerhalb der MAP. Für die Beteiligung marginalisierter Gruppen sollten auf Wunsch geeignete, separate Räume und Prozesse zur Verfügung gestellt werden.

Alle Partner*innen sollten in den **Aufbau der MAP-Governance** (Strukturen und Prozesse) einbezogen sein, und alle (wichtigen) Akteursgruppen sollten in den **Entscheidungsgremien** und -prozessen vertreten sein. Gremien sollten so zusammengesetzt sein, dass keine Akteursgruppe allein dominieren kann. Jede*r Partner*in sollte jeweils eine Stimme haben. Sekretariat und/oder Leitungsgremium sollten faire Wahlen organisieren, und Wahlbeobachtung sollte durch alle Partner*innen oder durch geeignete Ombudsleute gewährleistet sein.

In Entscheidungsgremien können Sitze für bestimmte Gruppen reserviert werden, um sicherzustellen, dass sie stets repräsentiert sind. Manche MAP folgen zudem der Regel, keine Geldgeber der Partnerschaft im obersten Entscheidungsgremium zuzulassen, um die Macht der Geber auf ein transparentes Maß zu beschränken.

Über alle Aspekte der Partizipation und Ko-Kreation durch alle Akteur*innen, insbesondere lokale Rechteinhaber*innen sollten MAP in ihrem Monitoring berichten.

Um allen Partner*innen die Möglichkeit zu geben, eventuell wahrgenommene Ungleichheiten im Vertrauen ansprechen zu können, sollten **geschützte Feedback-Kanäle, Beschwerdemechanismen und Vertrauenspersonen** (Ombudsleute) eingesetzt werden (s. auch **Menschenrechte in und durch MAP**).

MAP-Mitglieder sollten gemeinsam die **Ressourcen der MAP** definieren, (z.B. Geld, Arbeitszeit, Räumlichkeiten und andere Sachleistungen), und wie sie gemeinsam über die Verwendung der Ressourcen bestimmen wollen. Dazu gehört auch, gemeinsam festzulegen, wie Budgets entwickelt und entschieden werden, und wie weitere Ressourcen eingeworben werden können. Die Investition in ko-kreative Prozesse sollte dabei fest verankert werden.

In den Gremien, Arbeitsgruppen und Projekten der MAP sollten Entscheidungen durch Entwürfe oder Vorschläge und deren Diskussion vorbereitet werden, wobei der **offene, gleichwertige Austausch** das Wichtigste ist. Alle sollten gleichberechtigt in der Lage sein und sich wohl dabei fühlen, ihre Positionen, Interessen, und offenen Fragen einzubringen. Für alle Aktivitäten der MAP sollte zudem gelten, dass **Lösungen und Kenntnisse aus dem Globalen Süden bzw. von marginalisierten Akteur*innen** explizit und proaktiv einbezogen werden. Statt universeller Lösungsansätze sollten die jeweils spezifischen Kontextbedingungen berücksichtigt werden. Akteur*innen im Globalen Süden sollten Projekte auch vor Ort selbst initiieren und gestalten können, ohne dass Ziele, Methoden und Mitglieder vorge-schrieben werden.

Oft arbeiten MAP-Gremien mit dem Ziel, Konsens zu erzielen und stimmen nur dann ab, wenn dies nicht möglich ist. Die Erfahrung zeigt, dass der offene, gleichwertige Austausch eher zu einem Konsens im Sinne von Win-Win-Lösungen führt, d.h. die für MAP typische Wertschöpfung der Vielfalt tatsächlich stattfinden kann. Sollten doch manchmal Verhandlungen oder Abstimmungen nötig sein, müssen sie fair gestaltet und moderiert werden.



Angesichts der unterschiedlichen Positionen, Ansichten und Interessen der Akteur*innen in MAP sind gut funktionierende Mechanismen zur Entscheidungsfindung in MAP essenziell, speziell bei komplexen Fragestellungen. In [diesen Praxistipps](#) von Partnerschaften2030 wird ein Einblick in konkrete erste Schritte gegeben, die MAP und ihre Gremien gehen können, um ihre Entscheidungsfindung effektiver und effizienter zu gestalten. Die **agilen Entscheidungs-Werkzeuge der „Kollegialen Führung“** können es erleichtern, gleichberechtigte Entscheidungen zu treffen.

4.4 Kultur der gleichberechtigten Zusammenarbeit

Mittel- und längerfristig können MAP daran arbeiten, durch ihre kontinuierliche Praxis in der Partnerschaft und die bewusste Arbeit an Denk- und Verhaltensgewohnheiten eine Kultur der gleichberechtigten Zusammenarbeit zu schaffen, die zu einem starken, dauerhaften Fundament innerhalb der MAP werden kann.

Gruppen, Organisationen und gesellschaftliche Bereiche sind durch kollektive Denk- und Verhaltensmuster gekennzeichnet. Oftmals sind diese Muster tief verwurzelt und können hinderlich sein, wenn es darum geht, die Vorstellungen anderer Akteur*innen zu akzeptieren oder neue Ideen anzunehmen. Auch deshalb sind das gegenseitige Kennenlernen und der Aufbau von Vertrauen so wichtig: es kann helfen, gewohnte Muster in Frage zu stellen und neue Denkansätze und Verhaltensweisen fördern. Dadurch wird es möglich, flexibler, kreativer und effektiver auf Herausforderungen zu reagieren.

Die Überwindung von vereinfachendem und verzerrten Diskurs bedeutet, dass man sich bewusst bemüht, differenziertere und ausgewogenere Perspektiven einzunehmen und den Dialog auf eine Ebene zu heben, die eine umfassendere Betrachtung ermöglicht. Es geht darum, einen **tieferen und nuancierteren Diskurs** zu fördern, der Raum für unterschiedliche Standpunkte und komplexe Zusammenhänge gibt. Indem man sensibel mit Sprache und Bildern umgeht, kann man vermeiden, überkommene Stereotype und Machtstrukturen zu reproduzieren. So können Begriffe wie „Kapazitätsaufbau“ oder „Empowerment“ als paternalistisch empfunden werden, weil sie evozieren, dass Akteur*innen von einer niedrigeren Stufe „nach oben“ gebracht werden sollen.

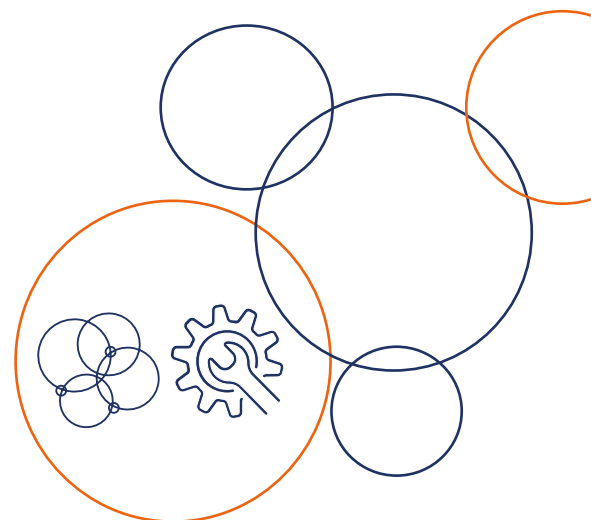
Stattdessen können die Akteur*innen sich mit historischen Gegebenheiten und kolonialen Vergangenheiten auseinandersetzen und gemeinsam Bilder und Sprache entwickeln, die zur gleichberechtigten Zusammenarbeit in der MAP passen.

Ähnlich einem Bekenntnis zur Geschlechtergerechtigkeit (s. auch [Gender in Multi-Akteurs-Partnerschaften](#)) können MAP auch eine explizite Erklärung zur gleichberechtigten Zusammenarbeit entwickeln und veröffentlichen. Das öffentliche Bekenntnis zur gleichwertigen Einbeziehung aller Akteur*innen, insbesondere der lokalen Rechteinhaber*innen, kann zum einen beim Entwickeln der Erklärung den Austausch innerhalb der MAP befördern, zum anderen nützlichen Erwartungsdruck von außen erzeugen.



Ein interessantes **Beispiel** für die Zusammenarbeit sehr unterschiedlicher Akteur*innen mit großem Machtgefälle ist das *African Community Conservation Forum 2023*, bei dem die „*Naivasha Vision*“ erarbeitet wurde, um partnerschaftliche Naturschutz-Projekte in Afrika zu fördern. In einem kurzen [Video-Interview](#) mit Prof. Domenico Dentoni (Montpellier Business School) schildert die Direktorin der kenianischen Organisation *Maliasili*, Resson Kantai-Duff, die Strategien und Methoden, die dabei eingesetzt wurden.

5. Geeignete Methoden, Formate und Tools



Für die Zusammenarbeit in MAP eignen sich vor allem Vorgehensweisen, Methoden und Instrumente, die die gleichberechtigte Zusammenarbeit und das weitere Kennenlernen in diversen Gruppen erleichtern und unterstützen – sowohl bei persönlichen Treffen als auch in der virtuellen Zusammenarbeit. Die Verwendung von kreativen Methoden und Visualisierungen ist für Gruppen mit verschiedenen Mutter- bzw. Arbeitssprachen ebenfalls empfehlenswert. Schließlich sollten Methoden und Instrumente nicht zu viel kosten, da die meisten MAP mit ihren Ressourcen eng haushalten müssen.

Es gibt umfangreiche Literatur, Ratgeber, Handbücher, und web-basierte Kompendien mit Methoden zur Zusammenarbeit in kleinen und großen Gruppen, z.B. in der Pädagogik und Organisationspsychologie, aber auch im zunehmend professionalisierten Fachgebiet der Moderation (für eine Auswahl s. „Methoden und weiterführende Literatur“). Zahlreiche Methoden und Tools für die

Arbeit in und mit großen und kleinen Gruppen sind entwickelt worden, um gleichberechtigte Kommunikation, Beteiligung und Zusammenarbeit zu ermöglichen, zu unterstützen und zu stärken. Auch deshalb engagieren MAP oft professionelle, externe Moderator*innen.

Für die Auswahl geeigneter Arbeitsmethoden in MAP ist entscheidend, dass alle Beteiligten die Gelegenheit haben, ihre Beiträge sorgfältig vorzubereiten (ggf. auch nach Konsultation ihrer Mitglieder), dass alle gleichberechtigt zu Wort kommen und gehört werden, und dass die Gruppe Anstrengungen unternimmt, die diversen Beiträge zu einem geteilten Verständnis und einem gemeinsamen Vorgehen zu integrieren. Das ist nicht immer möglich, aber es ist wichtig, gemeinsam den Versuch zu unternehmen, bevor die Gruppe einiges auswählt und anderes ausschließt bzw. verschiedene Arbeitsgruppen bildet, denen jeweils nicht alle angehören.

Formate, Methoden und Instrumente wie diese verwenden:

- Appreciative Story Telling
- Open Space
- World Café
- Fishbowl
- 4 Quadranten Methode
- Systemische Aufstellung
- Rich Picture
- Einfluss-Interesse-Raster
- Visualisierung
- Kreative Methoden
- ...

Um Schritte wie diese gemeinsam zu machen:

- Vision, Ziele, entwickeln
- Dimensionen von Veränderung explorieren und eine Theory of Change oder Impact Narrative entwickeln
- Das System verstehen, das die MAP verändern will
- Stakeholder Mapping
- Stakeholder Analyse
- Selbstevaluation & Lernprozesse
- ...

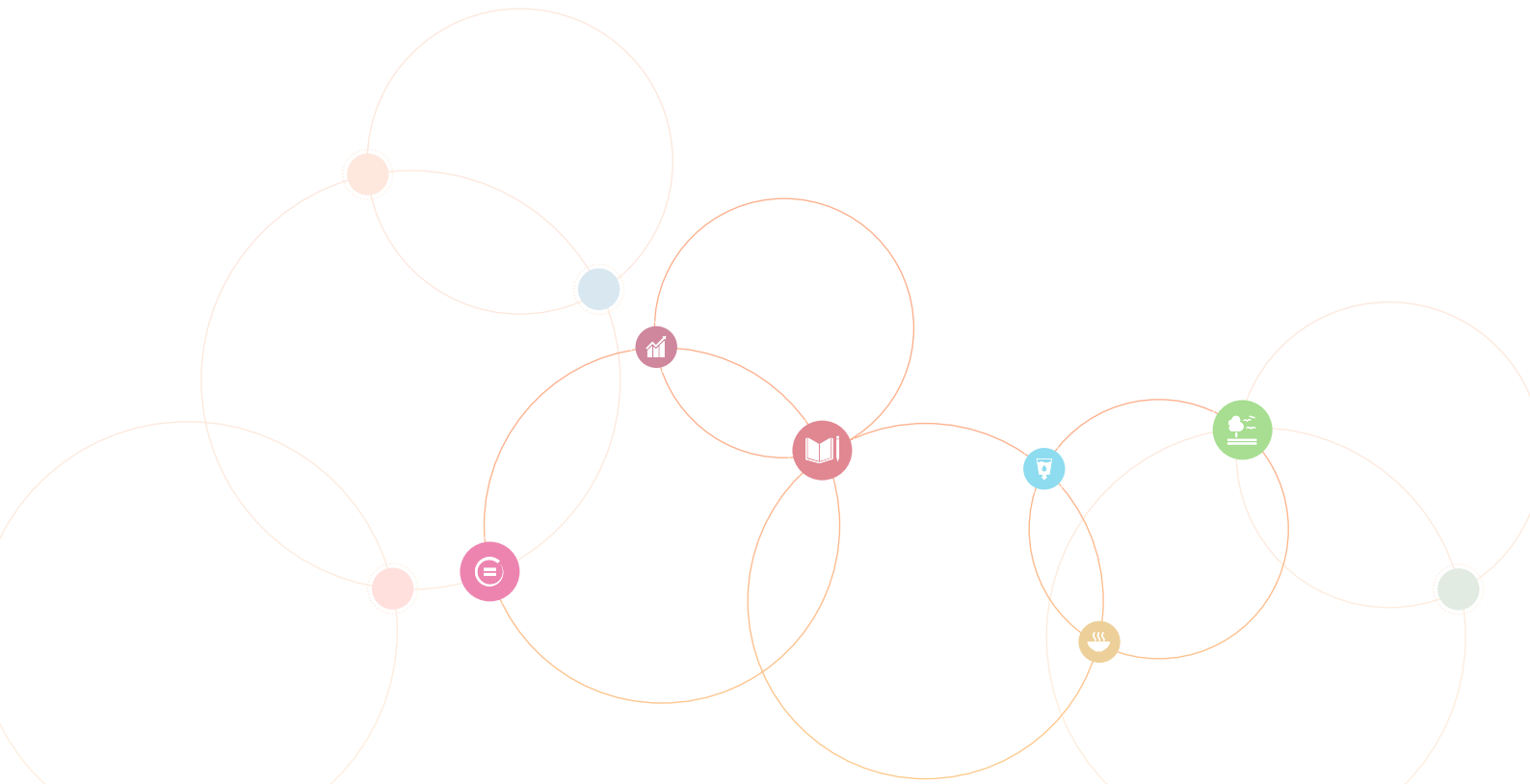
... und damit gleichberechtigte Zusammenarbeit zu fördern.

Viele Moderator*innen verwenden beispielsweise die folgenden, erprobten Methoden:

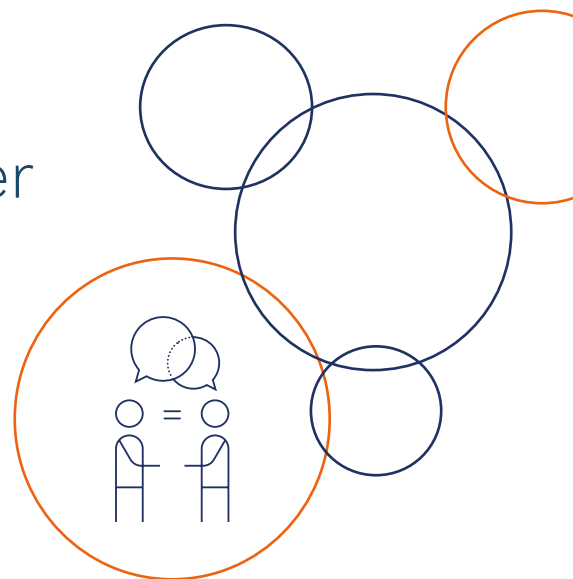
- **Appreciative Story Telling** ermutigt die Teilnehmenden, positive Perspektiven einzunehmen, indem sie auf das, was gut läuft, fokussieren und dies miteinander teilen, anstatt sich (nur) auf Probleme und Herausforderungen zu konzentrieren. In einer MAP eignet sich die Methode auch, um sich in der Initialphase besser kennenzulernen.
- **Open Space** eignet sich zur Behandlung komplexer Fragen in einer diversen Gruppe von Interessenvertreter*innen. Durch die Selbstorganisation in Kleingruppen entsteht viel positive Dynamik und geteilte Verantwortung für Ablauf und Ergebnisse. Dieses Instrument ist v.a. in den frühen Phasen einer MAP nützlich, wenn Erkundung, Problemlösung und Planung im Mittelpunkt stehen.
- **World Café** ist ein einfaches und flexibles Format für die Arbeit in großen Gruppen: in wechselnden kleinen Gruppen können Dialoge aufeinander aufbauen, um Wissen auszutauschen und Probleme und Handlungsmöglichkeiten zu explorieren.
- **Fishbowl** erleichtert Dialoge in großen Gruppen, indem das Gespräch in einem kleinen, inneren Kreis stattfindet, während der Rest der Gruppe vom äußeren Kreis aus zuhört und beobachtet. Alle können sich aber auch aktiv am Dialog beteiligen, indem sie sich in den inneren Kreis setzen, und diesen dann wieder verlassen. Die Methode eignet sich für die Diskussion kontroverser Themen und den Austausch von Fachwissen, vor allem dann, wenn man nicht in parallelen Kleingruppen arbeiten möchte oder kann.
- Ebenso sind bestimmte Gewohnheiten bei MAP-Sitzungen mit kleinen bis mittelgroßen Gruppen zu empfehlen, z.B. **„Checking In“** (Einchecken) und **„Checking Out“** (Auschecken): Beim „Checking In“ hat jede*r die Gelegenheit, sich kurz zu äußern – zum persönlichen Befinden oder aktuellen Anliegen. Beim „Checking Out“ am Ende einer Sitzung können die Mitglieder erneut ihre Gedanken teilen, es bietet Raum für Rückmeldung und Reflexion. Beide Praktiken tragen dazu bei, offene Kommunikation zu fördern, das Engagement der Partner*innen zu steigern und sicherzustellen, dass individuelle Gedanken und Gefühle berücksichtigt werden. Am Schluss einer Sitzung oder Workshops kann auch ein **„Closing Circle“** hilfreich sein.
- Von Anfang an sollten MAP das gemeinsame Lernen in ihre Arbeit integrieren. Dazu hat Partnerschaften2030 ein **Selbstevaluierungstool** in Form einer Checkliste entwickelt: Sie hilft dabei, den Entwicklungsstand einer MAP einzuschätzen. Anhand der typischen Phasen von MAP können wichtige Meilensteine und Entwicklungen eingeschätzt und dabei überprüft werden, inwiefern die aktuelle Phase abgeschlossen ist bzw. was vielleicht noch entwickelt oder verstärkt werden muss. Das Tool wird ergänzt durch einen Agenda-Vorschlag für die Anwendung des Tools in der Gruppe.
- Gemeinsames **Explorieren der Dimensionen von Veränderung** mithilfe der **4 Quadranten Methode** kann das gegenseitige Kennenlernen, sowie die Analyse von Problemstellung und möglichen Veränderungsstrategien der MAP unterstützen.
- Das **gemeinsame Erarbeiten einer Theory of Change** (ToC) erfordert offene Kommunikation und die Zusammenführung der verschiedenen Perspektiven der Akteur*innen. Hierfür gibt es verschiedene Methoden, oft mithilfe von Visualisierungen und professioneller Unterstützung durch Moderation und Grafiker*in. Partnerschaften2030 hat in einem Aktionsforschungsprojekt ein für MAP passendes Tool entwickelt (s. auch **Wirkungen von MAP – Visual und Tool**).

- Für das **Mapping von System(en) und Akteur*innen** gibt es verschiedene Instrumente (s. etwa Brouwer & Brouwers 2017; Retolaza Eguren 2022). Es ist vor allem während der Entwicklung von MAP wichtig. Analysen und Visualisierungen von Akteur*innen bzw. Systemen können aber auch im Verlauf einer MAP wiederholt werden, wenn sich Bedingungen ändern oder neue Akteur*innen auf den Plan treten. Auch hierbei ist die gemeinsame, gleichberechtigte Durchführung der Schlüssel zum nachhaltig nützlichen Beitrag zur MAP.
- Der Verein *Charta der Vielfalt e.V.* hat das *Wheel of Privilege & Power* („Rad der Macht und Privilegien“) in deutscher Sprache herausgebracht. Es eignet sich, (eigene) Macht und gesellschaftliche Zuweisungen von Macht aufgrund verschiedener Merkmale zu reflektieren und sichtbar zu machen. Das Tool kann in einem Workshop oder auch allein verwendet werden.

Es kommt hinzu, dass Arbeitsgruppen innerhalb einer MAP **gemeinsame Arbeitsbereiche** benötigen, die für alle Mitglieder gleichermaßen zugänglich und nutzbar sind. Dazu gehören auch Kommunikationskanäle und digitale Ablagen, die mitunter starke Internet-Verbindungen und den Transfer großer Datenmengen erfordern, was nicht allen zugänglich oder erschwinglich ist.



6. Förderung gleichberechtigter Zusammenarbeit durch einzelne MAP-Akteur*innen



Einzelne Akteur*innen und Partner*innen in MAP sollten im Rahmen ihrer Aufgaben und ihrer Beteiligung an der MAP auf verschiedene Weise dazu beitragen, gleichberechtigte Zusammenarbeit in der MAP zu fördern:



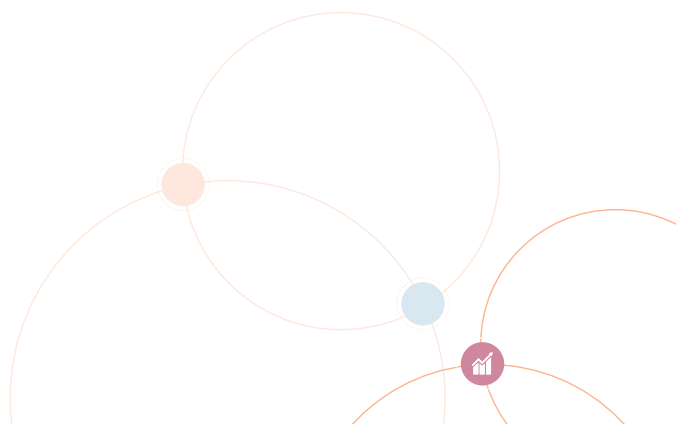
Mitglieder des **Leitungsgremiums** (Steuerungskreis, Vorstand, o.ä.) sollten ...

- ... stets mit gutem Beispiel vorangehen und Respekt, vertrauensvollen Umgang, aufmerksam Zuhören, und gleichberechtigte Zusammenarbeit vorleben. Mitglieder des Leitungsgremiums werden in der Regel von allen Partner*innen aufmerksam beobachtet und können mit ihrem beispielhaften Verhalten viel bewirken – innerhalb der MAP und in ihren eigenen Organisationen.
- ... Zeit und Aufwand nicht scheuen, sich untereinander gut kennenzulernen, auch auf informelle Weise bei persönlichen Treffen, Retreats, gemeinsamen Abenden bei Sitzungen u.ä.
- ... die Art der Zusammenarbeit im Leitungsgremium nach außen kommunizieren, ihre Erfahrungen beim Kennenlernen reflektieren und teilen, soweit es der gleichberechtigten Zusammenarbeit in der MAP dient.



Alle Partner*innen einer MAP sollten ...

- ... eine persönliche Haltung des Respekts, der Offenheit und des Lernens mit allen Partner*innen der MAP entwickeln und pflegen und dies auch in ihren eigenen Organisationen kommunizieren.
- ... intervenieren, wenn andere respektloses oder dominierendes Verhalten zeigen. Dazu kann man ggf. auf die betreffenden Personen zugehen und das Gespräch suchen, die jeweiligen Moderator*innen ansprechen, Sekretariat oder Leitungsgremium einschalten oder Beschwerdemechanismen und Ombudsleute nutzen.





Das **Sekretariat** sollte...

- ... darauf achten, alle Partner*innen gleichberechtigt in alle Bereiche der MAP einzubeziehen, und dabei auch auf spezifische Bedingungen Rücksicht zu nehmen (z.B. benötigte Kommunikationsmedien; notwendige Konsultationszeiten, u.ä.)
- ... Governance Strukturen und -Prozesse unparteiisch betreuen. Falls es zu unpassenden Interventionen oder Beeinflussungsversuchen seitens einzelner Partner*innen oder Geldgeber*innen kommt, kann dies im Leitungsgremium angesprochen werden, ggf. zuerst mit einzelnen Mitgliedern des Leitungsgremiums.
- ... den Einsatz von Tools für Monitoring und Lernen vorschlagen und koordinieren. Dabei sollten sowohl Indikatoren der Zielerreichung als auch die Qualität der Beziehungen in den Blick genommen werden (Vertrauen, Gleichberechtigung). Hier gibt es ein Tool zur Selbstevaluierung von MAP.
- ... einen Pool geeigneter Moderator*innen aufbauen, die die Arbeit der MAP bei Treffen und Veranstaltungen unterstützen können.
- ... mögliche Kosten für Maßnahmen, die der Förderung der gleichberechtigten Zusammenarbeit dienen, in die Budgetplanung einbeziehen und dem Leitungsgremium entsprechend vorschlagen (z.B. Kennenlernen, Retreats, Moderation, Monitoring- und Lern-Verfahren, etc.).
- ... ihre Mitarbeiter*innen in Gesprächsführung und Moderationsmethoden schulen lassen, denn das Sekretariat erfüllt auch außerhalb offizieller Sitzungen viele moderierende Funktionen in einer MAP.



Viele MAP engagieren **Moderator*innen**, meist für bestimmte Sitzungen – z.B. Jahresversammlungen oder Gremiensitzungen, v.a. wenn Konflikte auftreten. Moderator*innen von MAP sollten ...

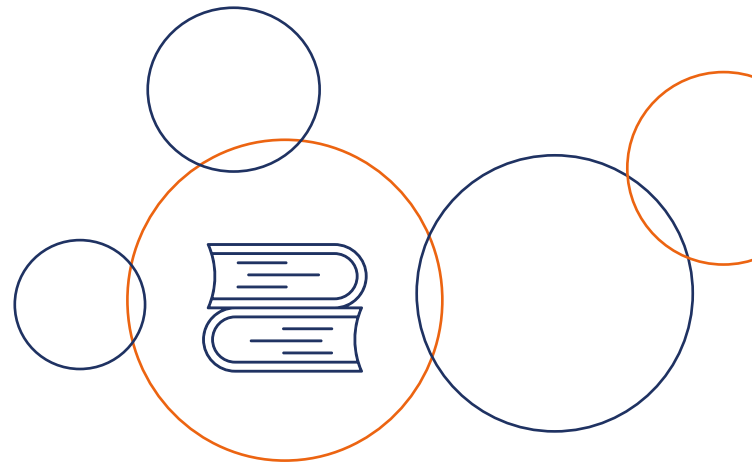
- ... mit der Arbeitsweise von MAP, der Zusammenarbeit verschiedener gesellschaftlicher Bereiche und den Themen der Nachhaltigkeitsziele vertraut sein.
- ... gleichberechtigte Zusammenarbeit gezielt unterstützen, flexibel die passenden Methoden einsetzen, und persönlich die Gleichwertigkeit aller Beteiligten vorleben.
- ... darauf achten, dass Treffen und Veranstaltungen auch informelle Elemente des gegenseitigen Kennenlernens beinhalten. Dies gilt v.a. in den Anfangsphasen der MAP, aber auch später, wenn neue Mitglieder dazukommen.
- ... von den Mitgliedern evaluiert werden, sodass alle Beteiligten mit der Personal- und der Methodenauswahl zur Moderation einverstanden sind.



Unterstützer*innen und Geldgeber*innen von MAP sollten...

- ... Governance Strukturen und -Prozesse einfordern, die gleichberechtigte Zusammenarbeit stärken.
- ... in ihre Projekt-Evaluierungen Prozesse und Indikatoren integrieren, die gleichberechtigte Zusammenarbeit reflektieren.

7. Literatur und Methoden



Zitierte Literatur

Brouwer, H. & Brouwers, J. (2017): *The MSP Tool Guide. Sixty Tools to Facilitate Multi-Stakeholder Partnerships.* CDI Wageningen

Lederach, J. P., R. Neufeldt, et al. (2007): *Reflective Peacebuilding: A Planning, Monitoring, and Learning Toolkit.* The Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies, University of Notre Dame

Müller-Christ, G. & Pijetlovic, D. (2018): *Komplexe Systeme lesen: Das Potential von Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis.* Heidelberg: Springer Gabler

Partnerschaften2030 (2021): *Fokusthema: Menschenrechte in und durch MAP.* Bonn

Partnerschaften2030 (2024): *Zusammenarbeit in Multi-Akteurs-Partnerschaften: Umgang mit Konflikten.* Bonn

Partnerschaften2030 (2023): *Praxistipps: MAP-Selbstevaluierungstool.* Bonn

Retolaza Eguren, I. (2022): *Multistakeholder process facilitation. A toolkit.* Leuven: Rikolto

Thomas, P. (2007): *Four dimensions of broad, sustainable change. The Generative Change Community: Unpublished manuscript*

Wilber, K. (2003): *Introduction to Integral Theory and Practice: IOS Basic and the AQAL Map.*

Methoden und weiterführende Literatur

Folgende Webseiten und Publikationen bieten Zugang zu verschiedenen Arbeitsmethoden für große und kleine Gruppen, die MAP bei der gleichberechtigten Zusammenarbeit und beim Aufbau von Vertrauen unterstützen können:

Germanwatch (2022): *Rechteinhaber*innen wirksam in Multi-Stakeholder-Initiativen einbeziehen.* Bonn / Berlin

Germanwatch (2021): *Erfolgsbedingungen für transformative Multi-Akteurs-Partnerschaften.* Bonn / Berlin

International Association of Facilitators
www.iaf-world.org;

IAF Methods Library
<https://www.iaf-world.org/site/pages/methods-library>

Institute for Development Studies IDS Participatory Methods website

Hemmati, M. & Schmidt, C. (2020): *Prozess-Wegweiser Kommunalen Klimaschutzes*
<https://prozess-wegweiser.de>

Krogerus, M. & Tschäppeler, R. (2023): *Zusammenarbeiten. Ein Wegweiser, um gemeinsam Grosses zu erreichen.* Zürich / Berlin: Kein & Aber

Liberating Structures
<https://www.liberatingstructures.com>

National Coalition for Dialogue and Deliberation (NCDD) www.ncdd.org, NCDD Resource Centre <https://www.ncdd.org/rc-browse>

Hunjan, R., Pettit, J. (2011): *Power: a practical guide for facilitating social change*. Carnegie United Kingdom Trust

Larson, A.M., Sarmiento Barletti, J.P. (2023): *So you want to host a multi-stakeholder platform? Designing meaningful, inclusive spaces for transformative change*. Center for International Forestry Research and World Agroforestry Centre

Die MAP **Global Health Hub Germany** nennt Zusammenarbeit auf Augenhöhe explizit in ihrer **Satzung**.



Weitere Informationen und Unterstützung

Weitere Informationen rund um das Thema MAP finden Sie auf unserer Website: www.partnerschaften2030.de und **Unser Angebot – Partnerschaften2030**.

Gerne berät Partnerschaften2030 auch individuell. Kommen Sie dafür gerne auf uns zu: info@partnerschaften2030.de, Telefon: +49 228 4460-3539

Autor*innen & Danksagung

Die vorliegende Handreichung wurde von Dr. Minu Hemmati verfasst. Unterstützung bei der umfangreichen Recherche und der Durchführung der Fokusgruppe leistete als Praktikantin Anna Rabus. Hilfreiche Reviews und Beratung kam aus dem gesamten Partnerschaften2030 Team, insbesondere von Mona-Lisa Limbach und Susanne Salz (Projektleitung) sowie von Andrea Bruestle und Lena Keller-Bischoff aus der Initiative für nachhaltige Agrarlieferketten (INA). Ein Entwurf der Handreichung wurde bei der **CSSI2024** Konferenz „Power and Inclusion in Cross-Sector Social Interactions“ im April 2024 vorgestellt. Im August 2024 wurde der Entwurf in einer Fokusgruppe diskutiert, und wir bedanken uns bei allen Teilnehmenden, die ihre Erfahrungen und ihr Wissen geteilt haben: Dr. Angeliki Balayannis (University of Wageningen, The Netherlands); Resson Kantai Duff (Maliasili, Kenya); Berns Komba Lebbie (Land for Life, Sierra Leone); Emilienne de Leon (Global Alliance for Care, Mexico); und Arif Neki (UN Strategic Partnerships & SDG Partnership Platform, Kenya).