



Erfolgsfaktoren für effiziente, effektive und nachhaltige Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP)

Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) haben ein enormes Potenzial, gesellschaftliche Veränderungen zu bewirken und komplexe globale Herausforderungen anzugehen – wenn sie erfolgreich sind. Doch wie können MAP ihren langfristigen Erfolg sicherstellen?

Diese Handreichung stellt sechs zentrale Erfolgsfaktoren für MAP vor und bietet einen kompakten Überblick darüber, was für eine wirkungsvolle und nachhaltige MAP nötig ist.

Gemeinsame Strategie & Planung

- **Entwicklung klarer Ziele:** Jede*r Akteur*in in einer MAP hat eigene Interessen und Ziele, die sich von denen der anderen Beteiligten unterscheiden können. Die Herausforderung besteht darin, sich auf eine tragfähige, gemeinsame Zielsetzung für eine MAP zu verständigen, die nicht nur den gemeinsamen Nutzen der Kooperation, sondern auch den individuellen Mehrwert für die Beteiligten berücksichtigt. Die gemeinschaftliche, gleichberechtigte Erarbeitung von Zielen sowie einer klaren Vision fördern Engagement und geteilte Verantwortung der Partner*innen ([Gleichberechtigte Zusammenarbeit in MAP](#), 2025). Die Verständigung über Strategien mit artikulierten Wirkungsketten und Meilensteinen schafft einen konkreten Handlungsrahmen und gibt den Partner*innen wie auch Dritten und der allgemeinen Öffentlichkeit Klarheit und Sicherheit über das gemeinsame Vorgehen der MAP. Nur durch die klare Definition von Zielen, Vision und Strategien können auch die Ressourcen bestimmt werden, die für die Umsetzung notwendig sind bzw. aufgebaut werden müssen.
- **Gleichberechtigte Verantwortung:** In MAP werden Lösungen gemeinsam ko-kreativ entwickelt und Entscheidungen zwischen gleichberechtigten Akteur*innen ausgehandelt und getroffen. Meist gibt es gewählte Steuerungsstrukturen, in denen die verschiedenen Akteursgruppen vertreten sind. Bei der Zusammenarbeit in MAP geht es darum, die Kompetenzen und Ressourcen der Akteur*innen zusammenzubringen, ihre verschiedenen

Perspektiven zu berücksichtigen, ihre Interessen auszugleichen, etwaige Risiken zu teilen, und gemeinsam Verantwortung zu übernehmen. Speziell in der Anfangsphase werden daher engagierte Akteur*innen benötigt, die als ‚Kerngruppe‘ die Entwicklung und Umsetzung der MAP gemeinsam vorantreiben.

- **Hochrangige Unterstützung:** Der Erfolg von MAP wird auch von externen Akteur*innen beeinflusst, die nicht direkt in die Zusammenarbeit involviert sind. Speziell im politischen Kontext kann die öffentliche Unterstützung durch einflussreiche Personen dazu beitragen, die Ziele einer Partnerschaft zu erreichen. Hochrangige Unterstützung hilft, das politische Momentum für ein Thema aufrecht zu erhalten und erleichtert die Mobilisierung öffentlicher und privater Ressourcen. Sofern nicht ohnehin Ministerien, Großunternehmen oder ähnlich einflussreiche Akteur*innen an der MAP beteiligt sind, sollten die Beteiligten analysieren, für welche Institutionen ihr Thema von Bedeutung sein kann, und wie sie diese einbeziehen können, um Einfluss und Wirksamkeit der MAP zu erhöhen. Neben externen Fürsprecher*innen ist auch die hochrangige Unterstützung innerhalb der Partnerorganisationen von großer Bedeutung für den Erfolg der MAP. Ohne diesen Rückhalt können ihre Vertreter*innen kaum ausreichend Zeit und Ressourcen in ihr Engagement in der MAP investieren oder die Zusammenarbeit mit Akteur*innen gegensätzlicher Interessen rechtfertigen.

Kooperationsmanagement

- **Einbeziehung relevanter Akteur*innen:** In Multi-Akteurs-Partnerschaften mit Akteur*innen aus diversen gesellschaftlichen Bereichen zusammenarbeiten ist kein Selbstzweck, sondern dient dazu, sämtliche relevante Expertise, Kompetenzen und Perspektiven einzubeziehen, um effektive Lösungen für komplexe Herausforderungen zu finden. Es geht bei MAP nicht unbedingt um eine möglichst hohe Zahl der Beteiligten, sondern darum, dass vor allem diejenigen Akteur*innen zusammenarbeiten, die zur Entwicklung und Umsetzung von Lösungen beitragen können. Zunächst muss daher analysiert werden, welche Ressourcen und welches Wissen nötig sind, um diese Ziele zu verwirklichen und welche Gruppen direkt von dem Thema „betroffen“ sind. Wenn die relevanten Akteur*innen zusammenkommen, haben MAP ein enormes Potenzial, Veränderungen zu erzielen. Umgekehrt kann die Glaubwürdigkeit und Handlungsfähigkeit einer MAP leiden, wenn wichtige Akteur*innen nicht dabei sind (s. [Ergebnisse von MAP](#), 2024, S. 14ff).
- **Wertschätzender Umgang:** Eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg von MAP liegt in einem Mindestmaß an Vertrauen unter den Beteiligten. Meist muss sich dieses Vertrauen erst über die Zeit entwickeln. Dazu tragen ein wertschätzender, gleichberechtigter Umgang miteinander, aber auch erste Erfolge der Zusammenarbeit bei. Während

durch einen respektvollen Umgang auf Augenhöhe Vertrauen entwickelt werden kann, kann es bei einem Mangel an konstruktiver Kommunikation, Zuverlässigkeit und Transparenz schnell wieder verlorengehen. Auch die persönliche Ebene trägt entscheidend zum Erfolg von MAP bei.

Den Sekretariaten kommt in MAP auch deshalb eine wichtige Rolle zu: Sie moderieren die Kommunikation, halten zu einzelnen Partner*innen Kontakt und können sowohl Vertrauensverluste erkennen als auch Vorschläge zur Weiterentwicklung der Partnerschaft einbringen.

- **Gemeinsame ‚Sprache‘:** Kooperationen sind oft bereits kompliziert, wenn Organisationen derselben gesellschaftlichen Akteursgruppen zusammenarbeiten. In MAP sind die Herausforderungen noch größer, da die Akteur*innen nicht nur unterschiedliche Ziel- und Problemvorstellungen mitbringen, sondern auch verschiedene organisationale Rahmenbedingungen, Identitäten, Handlungslogiken, Begrifflichkeiten, etc. Diese Unterschiede in ‚Kultur‘ und ‚Sprache‘ sollten bewusst wahrgenommen und thematisiert werden, um so zu einem einheitlichen Verständnis über den Charakter des zu lösenden Problems sowie einer gemeinsamen Vision zu kommen. Die gemeinsame Entwicklung von Vision, Zielen und einer Strategie ist dabei sehr hilfreich (s. [Wirkungen von MAP](#), 2022).

Steuerung & Ressourcen

- **Neutrales Sekretariat:** Multi-Akteurs-Partnerschaften sind komplexe Kooperationen, die viel Kommunikation, Koordination und Prozessmanagement erfordern. Spätestens ab dem Übergang von Phase 2 (Gestalten) zu Phase 3 (Umsetzen) sollte eine MAP daher über ein gut ausgestattetes Sekretariat verfügen, mit mindestens einer Person, die nur für Koordinierung bzw. das Prozessmanagement verantwortlich ist. Während sich Größe und Funktionen des Sekretariats je nach MAP unterscheiden können, ist es in jedem Fall notwendig, dass dieses neutral agiert. Nur so kann Glaubwürdigkeit nach innen wie auch nach außen geschaffen werden. Dazu sind klare Regeln für die Steuerung des Sekretariats in der Governance-Struktur der MAP notwendig.
- **Inklusive und transparente Entscheidungs- und Steuerungsstrukturen:** Multi-Akteurs-Partnerschaften zeichnen sich durch eine gleichberechtigte Kooperation zwischen allen beteiligten Partner*innen aus. Konkret bedeutet dies, dass transparente Governance-Strukturen und Prozesse etabliert werden, die allen Akteur*innen gleichberechtigten Zugang zu Entscheidungsprozessen geben. Damit Steuerung in MAP durch Aushandlungsprozesse funktionieren kann, müssen diese im gleichberechtigten, respektvollen Dialog stattfinden, der gemeinsames Lernen und die faire Abwägung und Integration der verschiedenen Interessen ermöglicht. Dafür müssen allen Partner*innen alle entscheidungsrelevanten Informationen zur Verfügung stehen. Oftmals müssen auch Kapazitäten

aufgebaut werden, damit Akteur*innen sich gleichberechtigt einbringen können. Zudem arbeiten verschiedene Akteursgruppen in unterschiedlichen Geschwindigkeiten; auch dafür muss Verständnis und ggf. Ausgleich geschaffen werden. Ein solcher Ansatz inklusiver und transparenter Governance sichert Legitimität, Vertrauen sowie Effektivität der Zusammenarbeit.

- **Nachhaltige Ressourcenausstattung:**

Multi-Akteurs-Partnerschaften bieten zwar ein enormes Potenzial zur Bewältigung komplexer Herausforderungen, erfordern jedoch meist hohen Einsatz an personellen und finanziellen Ressourcen, der je nach Zielen und Umfang variiert. Viele der hier aufgeführten Erfolgsfaktoren wie Steuerungsstrukturen,

interne und externe Kommunikation, Management oder Monitoring sind als Kostenpunkte zu kalkulieren. Es sollte regelmäßig geprüft werden, ob das zur Verfügung stehende Budget für die Aktivitäten und Ambitionen der MAP ausreicht. Idealerweise sollte eine MAP nicht zu sehr von einer einzelnen Finanzierungsquelle abhängig sein, um einseitige Einflussnahme – und sei sie auch nur möglich oder vermutet – zu begrenzen. In jedem Fall müssen Erwartungen oder Verpflichtungen, die mit finanzieller Unterstützung einhergehen, von Beginn an transparent gemacht werden. Neben dem benötigten Geld muss auch der Aufwand an Zeit und Personal auf Seiten aller beteiligten Akteur*innen beachtet werden, sodass alle Partner*innen ihre jeweiligen Rollen erfüllen können.

Prozessmanagement

- **Ergebnisorientierung:** Ein klarer Fokus auf Umsetzung und messbare Ergebnisse trägt direkt zum Erfolg einer Partnerschaft bei. Nur wenn sich ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen den aufgewandten Ressourcen und den beabsichtigten Ergebnissen aufzeigen lässt, kann ein langfristiges Engagement der Akteur*innen für die Partnerschaft sichergestellt werden.

- **Klare Rollen:** Eine ideale Multi-Akteurs-Partnerschaft involviert alle Akteur*innen, die nötig sind, um ein gewünschtes Ergebnis zu erreichen, und jede*r Partner*in bringt spezifische und relevante Beiträge ein. Beiträge und Pflichten der Partner*innen müssen klar definiert sein. Dabei sollte jede*r die Rolle*n übernehmen, die ihren/seinen Fähigkeiten und Kapazitäten am besten entspricht. So werden Kompetenzen effektiv eingesetzt. Die gemeinsame Festlegung von Rollen und Pflichten

ist Bestandteil der Steuerungsstruktur und sollte in einer schriftlichen Vereinbarung festgehalten sein, z.B. einem *Memorandum of Understanding* (MoU). Je klarer und verbindlicher dies formuliert wird, desto leichter ist es, gegenseitig Rechenschaft abzulegen und einzufordern.

- **Transparenz:** Kontinuierliche und kostensparende Kommunikation zwischen den Partner*innen sowie zwischen den Partner*innen und dem Sekretariat unterstützen die Effektivität der Partnerschaft. Transparenz ist entscheidend, und die genutzten Kommunikationskanäle und Plattformen müssen für alle gleichermaßen zugänglich sein oder zugänglich gemacht werden. Nur so können alle Akteur*innen gut informierte Entscheidungen treffen und sich als gleichberechtigte Partner*innen begen.

Monitoring, Evaluierung und Lernen (MEL)

- **Prozess- und Ergebnismonitoring:** Prozess- und Ergebnismonitoring erlaubt es der MAP, neue Umstände und Herausforderungen schnell zu identifizieren und ihre Strategie und ihr Vorgehen entsprechend anzupassen. Gleichzeitig sind transparente und partizipative MEL-Mechanismen wichtig, um zu überprüfen, ob die Partnerschaft gut funktioniert und die etablierten Kooperations-, Kommunikations- und Steuerungsprozesse eingehalten werden.

Auch regelmäßige Selbstevaluierung kann viele Informationen liefern und gleichzeitig zu Zusammenhalt und Kooperation in der MAP beitragen ([Selbstevaluierungstool](#), 2023).

- **Lernprozesse und Kapazitätsaufbau:** Das Ziel von MEL-Aktivitäten ist, durch partizipative Lernprozesse aus Erfolgen und Misserfolgen nützliche Lehren für die weitere Arbeit zu ziehen. Durch Monitoring

und Evaluierung wird zudem der Aufbau notwendiger Kapazitäten in der MAP unterstützt. Im Kontext sich verändernder Bedingungen und Herausforderungen ist es erforderlich, fehlende Kapazitäten – auf individueller wie auch organisationaler Ebene – fortlaufend zu identifizieren und entsprechend zu adressieren (s. [Ergebnisse von MAP](#), 2024, S. 17). Dies erhöht die Effektivität der Partnerschaft und mindert Probleme, die durch eine ungleiche Verteilung von Kapazitäten entstehen können.

- **Außenkommunikation:** Berichte über Erfahrungen und Ergebnisse sind sowohl für die beteiligten

Akteur*innen als auch für Geldgeber*innen und die (Fach-)Öffentlichkeit von Bedeutung. Die Ergebnisse werden sichtbar, und Rückhalt und Unterstützung werden gestärkt. Der offene und transparente Umgang mit Ergebnissen ist zentral für die Legitimität von MAP.

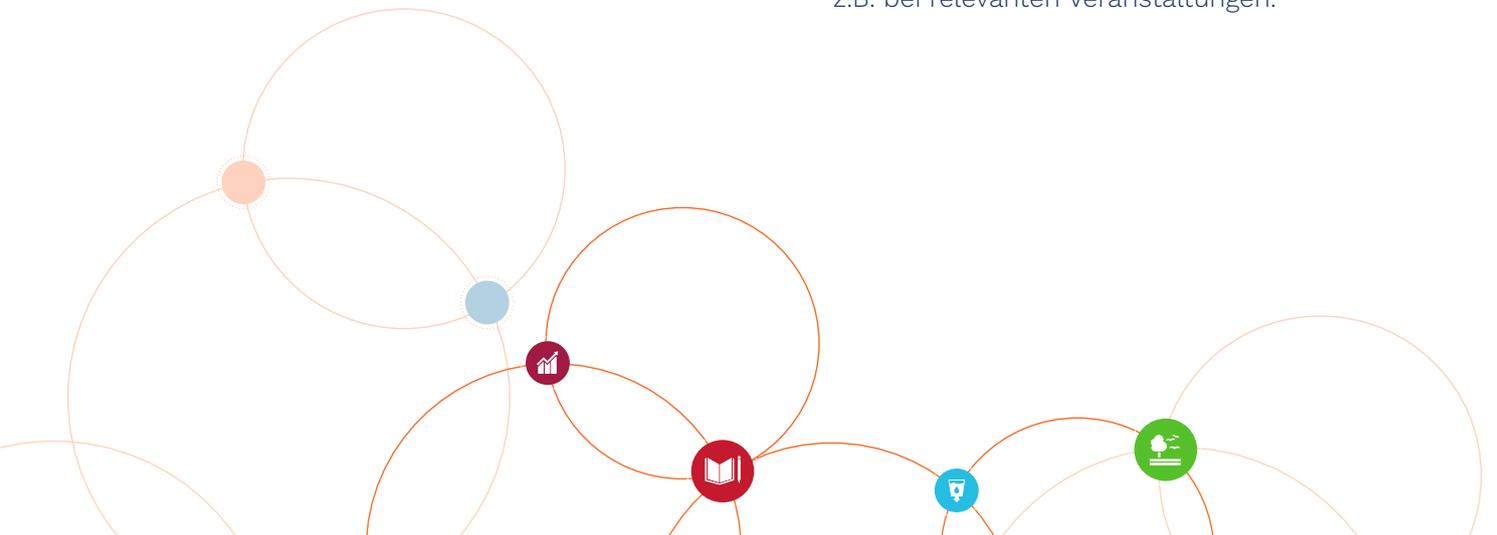
Dabei sollte die Kommunikation zielgruppenspezifisch sein: Während Geldgeber*innen einen formalen Bericht bevorzugen, eignen sich für die breite Öffentlichkeit eher anschaulich illustrierte Geschichten mit persönlicher Note.

Kontext

- **Kontextanalyse:** Die Themen und Ziele einer MAP stehen immer in einem größeren Kontext. Eine gründliche Kontextanalyse sowie die Auswertung von Aktivitäten anderer Akteur*innen in dem Themenfeld sind bereits in der Initiierungsphase sehr wichtig. Auch hierbei sollten verschiedene Akteur*innen, z.B. eine kleine ‚Kerngruppe‘ engagierter Partner*innen, zusammenarbeiten, um möglichst alle relevanten Informationen und Perspektiven zusammenzutragen und ein geteiltes Verständnis des Kontextes zu entwickeln. So können Doppelstrukturen, Konkurrenz und Fragmentierung

vermieden werden. Zudem können relevante lokale, nationale, oder globale Regeln, Rahmen oder Gesetze bedacht werden, z.B. ein expliziter Beitrag zu den Sustainable Development Goals.

- **Austausch und Vernetzung mit anderen Initiativen:** Für alle Akteur*innen in MAP sind Austausch und Vernetzung mit anderen relevanten Initiativen und insbesondere anderen MAP sinnvoll. Dies fördert gegenseitiges Lernen und erhöht zudem die Chancen, transformierende Wirkungen zu erzielen. Gelegenheiten zum Kennenlernen gibt es z.B. bei relevanten Veranstaltungen.



Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft: Bonn und Eschborn

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

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60 3539

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

Verantwortliche: Susanne Salz, Bonn

Autorinnen: Dr. Minu Hemmati, Berlin und
Mona-Lisa Limbach, Bonn

Design/Layout:
DIAMOND media GmbH,
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, 2025

Im Auftrag des



**Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung**