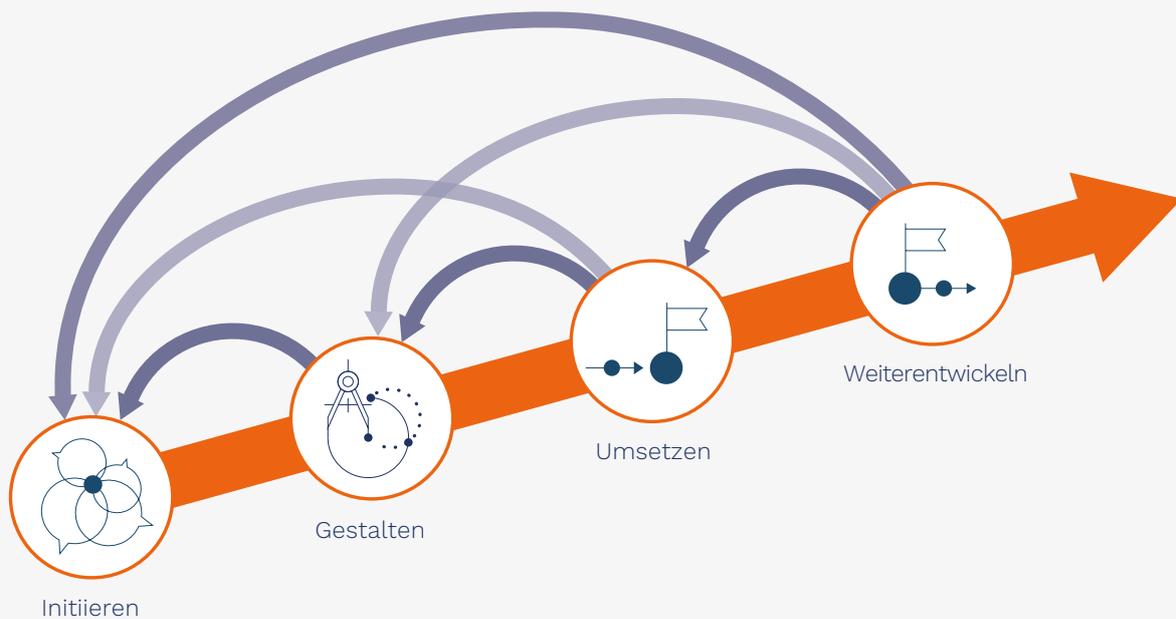




Von Initiierung bis Weiterentwicklung – Die typischen Phasen von Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP)

Der Aufbau und die Implementierung von MAP verläuft entlang typischer Phasen, die in der Literatur weitgehend übereinstimmend beschrieben werden: Initiieren, Gestalten, Umsetzen, und Weiterentwickeln. Diese Phasen gehen durchaus ineinander über, und individuelle MAP können manche Schritte ggf. früher oder später unternehmen. Auch können die Phasen iterativ erneut durchlaufen werden, wenn die Umstände innerhalb oder im Kontext der MAP dies erfordern.

4 Phasen von MAP



1. Phase: Initiieren

In der ersten Phase einer angehenden Multi-Akteurs-Partnerschaft (MAP) geht es darum, ein klares und umfassendes Verständnis des Problems und des Kontextes zu entwickeln, die relevanten Akteur*innen und Rechteinhaber*innen zu identifizieren und die wichtigsten unter ihnen frühzeitig einzubinden (s. [Erste Schritte in MAP](#), 2024; [Ergebnisse von MAP](#), 2024, S. 14ff; [E-Learning zu MAP](#), 2024).

Idealerweise bildet man eine überschaubare ‚Kerngruppe‘ engagierter Akteur*innen, die eine gemeinsame Vision der angestrebten Veränderung entwickelt und das Vorhaben gemeinsam weiter vorantreibt. Dies beinhaltet auch die systematische Einbeziehung verantwortlicher Entscheidungsträger*innen sowie der Akteur*innen und Zielgruppen in Partnerländern. Neben der genauen Beschreibung

der Herausforderungen und der Klärung, ob das Problem im Rahmen einer MAP zielführend bearbeitet werden kann, müssen die Initiator*innen die Geschichte und die Rahmenbedingungen des Problems sowie die relevanten Akteur*innen kennenlernen. Dazu gehört auch, die Sichtweisen und Interessen der Akteur*innen zu verstehen und zu erkennen, welchen Mehrwert eine Zusammenarbeit für sie haben könnte. Ebenso sollte eine Kontextanalyse klären, welche Ansätze und Initiativen es bereits gibt,

um die geplante MAP möglichst gut an laufende Aktivitäten anzudocken.

In der ersten Phase geht es noch nicht um den Aufbau formeller Strukturen, sondern darum, das geplante Vorgehen zu skizzieren und im Austausch mit den Akteur*innen weiterzuentwickeln. Sich hier genügend Zeit für den Aufbau von gegenseitigem Verständnis und Vertrauen zu nehmen, ist eine wichtige Grundlage für den späteren Erfolg der MAP.

2. Phase: Gestalten

In Phase zwei geht es darum, einen gemeinsamen Fahrplan zu gestalten und Vereinbarungen festzuhalten. Dazu kann auch die gemeinsame Entwicklung einer „*Theory of Change*“ gehören. Die Partner*innen verständigen sich auf gemeinsame Ziele und Strategien sowie Monitoring-, Evaluations- und Lern-Mechanismen (MEL), zu denen auch Erfolgsindikatoren gehören (*Wirkungen von MAP*, 2022; *Selbstevaluierungstool*, 2023). Ebenso müssen interne Governance-Strukturen und Entscheidungsprozesse entwickelt werden (*Institutionalisierung von und in MAP*, 2018). Dabei sollte auch geklärt werden, welche Rollen die einzelnen Akteur*innen spielen, und wer welche Ressourcen in die Partnerschaft einbringt. Zudem können Aktivitäten zur Finanzierung der MAP notwendig sein (*Finanzierung von*

MAP, 2023), damit sie nachhaltig mit den benötigten Ressourcen ausgestattet ist. All dies sollte möglichst schriftlich festgehalten werden, z.B. in Form eines *Memorandum of Understanding*.

Eine öffentliche Veranstaltung zur Vorstellung der neu gegründeten MAP kann eine gute Gelegenheit schaffen, die Leitungsebene der beteiligten Organisationen einzubinden sowie weitere Partner*innen zu gewinnen und die öffentliche Unterstützung zu erhöhen.

Die zweite Phase legt den Grundstein für die konkrete Zusammenarbeit der Partner*innen und die Management-, Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse der MAP. Damit schafft sie die Voraussetzungen für eine effektive Umsetzung in Phase drei.

3. Phase: Umsetzen

In Phase drei beginnt die eigentliche Umsetzung der MAP. Jetzt werden die Ziele auf Basis der gemeinsam erarbeiteten Strategien flexibel umgesetzt. Dabei kommen auch die vereinbarten Monitoring-, Evaluations- und Lern-Mechanismen (MEL) zum Einsatz. Für den Erfolg der MAP ist es wichtig, dass Raum für Reflektion und Lernprozesse geschaffen wird, damit Strategien und Rollen ggf. angepasst werden können. Wenn im Laufe der Umsetzung offensichtlich wird, dass sich Bedingungen verändert haben, wichtige Partner*innen fehlen oder Strategien nicht wirkungsvoll sind, können die Akteur*innen jederzeit erneut in den vorher beschriebenen Planungsprozess der Phasen eins und zwei einsteigen. Für eine effektive Umsetzung müssen die in Phase zwei geschaffenen

Strukturen und Prozesse etabliert sein; auch diese können aber flexibel angepasst werden, wenn es nötig ist. In vielen Fällen müssen auch bei den Partner*innen Kapazitäten zur Umsetzung aufgebaut werden (s. *Ergebnisse von MAP*, 2024, S. 17). Außerdem bedarf es eines verstärkten Öffentlichkeits- und Stakeholder-Managements, um das allgemeine Interesse am Thema sowie das Engagement der Partner*innen zu erhalten. Erste Erfolge bei der Umsetzung sollten bewusst gefeiert und kommuniziert werden, um das Engagement weiter zu unterstützen. Für all dies ist ein erhöhter Personalbedarf einzuplanen, insbesondere für ein gut ausgestattetes Sekretariat.

4. Phase: Weiterentwickeln

In Phase vier geht es darum, den langfristigen Erfolg der Multi-Akteurs-Partnerschaft zu sichern sowie Potentiale für einen weiteren Ausbau (*Scaling-up*) zu identifizieren. Zunächst ist es wichtig, durch die erzielten Erfolge, transparente Governance und interne wie externe Kommunikation die Begeisterung für den Veränderungsprozess aufrechtzuerhalten. Darüber hinaus sollte mithilfe der Monitoring-, Evaluations- und Lern-Mechanismen (MEL) reflektiert werden, ob und in welche Richtung die Partnerschaft weiterentwickelt werden kann (s. [Vier Elemente für Exitstrategien von MAP](#), 2024). Vielleicht könnte die MAP durch eine (weitere) Internationalisierung des Prozesses mehr Breitenwirksamkeit erzielen. Möglicherweise können die erfolgreichen Strategien der MAP auch auf eine andere Problemstellung oder einen anderen

Wirtschaftsbereich übertragen werden, und dort weitere Wirkung entfalten. Für einen nachhaltigen Erfolg ist es wichtig, dass die Partner*innen sich darüber verständigen, was zur Weiterführung der MAP notwendig ist. Sie sollten gleichzeitig die Übergabe von Verantwortung ermöglichen, sodass neue Partner*innen hinzukommen können und vor allem lokale Akteur*innen und deren Kapazitäten gestärkt werden.

Die Aufrechterhaltung von MAP ist jedoch kein Selbstzweck. Wenn eine MAP ihre Ziele soweit erreicht hat, wie es (derzeit) möglich ist, sollte sie beendet werden. Ihre Erfahrungen sollten allgemein verständlich dokumentiert und unter den verschiedenen Akteursgruppen verbreitet werden, damit andere davon profitieren können.

Literatur

Stibbe, D. und Prescott, D. (2020): [THE SDG PARTNERSHIP GUIDEBOOK: A practical guide to building high impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals](#). The Partnering Initiative and UNDESA.

Brouwer, H. Woodhill, J., Hemmati, M., Verhoosel, K. und S. van Vugt (2015). [The MSP Guide: How to Design and Facilitate Multi-Stakeholder Partnerships](#). Wageningen: Centre of Development Innovation Wageningen University & Research.

Künkel, P., Heckmann, S. und J. Buddenberg (2016). [Erfolgreich Multi-Akteurs-Partnerschaften gestalten – Ein Handbuch – Impuls für einen Referenzrahmen der MAP-Plattform zur Umsetzung der 2030 Agenda](#). Potsdam: Collective Leadership Publishing.

Tennyson, R. (2011). [The Partnering Toolbook: An Essential Guide to Cross-Sector Partnerships](#). Oxford und London: The Partnering Initiative und International Business Leaders Forum (IBLF).

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**