



„Wo stehen wir?“ Selbstevaluierung von MAP in ihren typischen Phasen

Ein Tool für MAP-Sekretariate, Akteur*innen, Unterstützer*innen

Inhalt

Zweck des Tools	1
Anwendung des Tools	2
Phase 1: Initiieren	3
Phase 2: Gestalten	5
Phase 3: Umsetzen	7
Phase 4: Weiterentwickeln	9
Weitere Entwicklungsschritte und Erfolgsfaktoren im Verlauf von MAP	11
Ansehen und Glaubwürdigkeit der MAP ...	12

Zweck des Tools:

Die vorliegende Checkliste soll Ihnen helfen, den Entwicklungsstand Ihrer Multi-Akteurs-Partnerschaft (MAP) einzuschätzen. Anhand der **typischen Phasen von MAP** können Sie wichtige Meilensteine und Entwicklungen einschätzen und dabei überprüfen, inwiefern die aktuelle Phase abgeschlossen ist bzw. was vielleicht noch entwickelt oder verstärkt werden muss.

Die Checkliste erlaubt einen Einstieg in die Selbstevaluierung und gibt Ihnen einen Überblick. Dabei werden u.U. weitere Bereiche entdeckt, die Sie detaillierter vertiefen möchten. In solchen Fällen können Sie die Checkliste eigenständig oder mithilfe einer Prozessbegleitung ergänzen.

Anwendung des Tools:

Sie können die Checkliste allein ausfüllen – als Akteur*in einer MAP, als Teammitglied im Sekretariat, oder auch als Unterstützer*in. Die Ergebnisse sind eine gute Grundlage für die Planung weiterer Schritte und Aktivitäten.

Sie können das Tool aber auch als Grundlage von Reflexion und Planung in der Gruppe verwenden – im Sekretariats-Team und/oder in der (Kern-)Gruppe der beteiligten Akteur*innen. [Hier](#) finden Sie einen Vorschlag zur Vorgehensweise.

In der Gruppe werden wahrscheinlich auch Unterschiede in Wahrnehmung und Beurteilung des bisher Erreichten deutlich. Im Einzelfall kann es deshalb ratsam sein, sich bei der Durcharbeitung der Checkliste und der Beratung über die Ergebnisse von externer Seite helfen zu lassen. Hierbei können das [Partnerschaften2030-Team](#) und erfahrene Moderator*innen unterstützen.



Wer sind Akteur*innen?

Wir unterscheiden Akteur*innen aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen: [Staat](#), [Privatwirtschaft](#), [Zivilgesellschaft](#), [Wissenschaft](#) und anderen.

Für eine MAP jeweils relevante Akteur*innen sind diejenigen, die ein Interesse an der MAP haben, entweder als Individuen oder als Repräsentant*innen von Gruppen oder Organisationen. Dazu gehören Akteur*innen, die die MAP beeinflussen, oder beeinflussen können, ebenso wie diejenigen, die von der Arbeit der MAP betroffen sind (s. Hemmati 2022, S. 2).

Zudem haben wir in diesem Tool die Dimension Gender integriert: Geschlechtergerechtigkeit muss auch in MAP umgesetzt werden. Das Ziel der [deutschen feministischen Entwicklungspolitik](#) ist es, diskriminierende Strukturen und Machtungleichheiten abzubauen – zwischen

den Geschlechtern und darüber hinaus. Weitere Informationen zum Thema Gender finden Sie in unserer [Publikation zur Gleichberechtigung der Geschlechter in MAP](#). Auch die Reflexion der Rolle des Globalen Nordens ist im Sinne eines postkolonialen Ansatzes relevant. Es gilt strukturelle Ursachen und sich überschneidende Diskriminierungsformen, wie Machthierarchien, Gesetze, soziale Normen, Geschlechterrollen, zu beachten. Dabei sind auch soziale Kategorien, wie Alter, ethnische Zugehörigkeit oder Bildung, wichtig und diese sollten bei der Anwendung des Selbstevaluierungstools integriert werden, sofern sie in der jeweiligen MAP und unter ihren Mitgliedern eine Rolle spielen oder spielen könnten. Nur so kann das Motto der Nachhaltigkeitsziele – leave no one behind – verwirklicht werden.

Phase 1: Initiieren

In der ersten Phase einer (angehenden) Multi-Akteurs-Partnerschaft geht es darum, ein klares Problemverständnis zu entwickeln und die wichtigsten Akteur*innen einzubinden. Idealerweise bilden einige von ihnen eine Kerngruppe, die das Vorhaben vorantreibt. Es geht

noch nicht um den Aufbau von formellen Strukturen. Vielmehr sollten Sie sich genügend Zeit für den informellen Austausch und den Aufbau von Beziehungen nehmen, da Sie damit die Grundlage für den späteren Erfolg der MAP schaffen.

Zu den wichtigen Meilensteinen und Entwicklungen in der ersten Phase gehören:

- **Kontextanalyse:** Die ökologischen, ökonomischen und sozialen Herausforderungen, an denen die MAP arbeitet/arbeiten soll, und deren Kontext wurden analysiert und beschrieben.

ja teilweise nein

- **Akteursanalyse:** Relevante Akteur*innen, auch in Partnerländern, wurden identifiziert, ihre Sichtweisen, Interessen, möglichen Beiträge und Beziehungen untereinander wurden analysiert und beschrieben. Dabei wurden, soweit notwendig und möglich, Gender-Expert*innen und Frauen-Organisationen einbezogen.

ja teilweise nein

- **Genderanalyse:** Probleme und Kontext wurden aus Geschlechterperspektive analysiert und beschrieben.

ja teilweise nein

- **Instrumentencheck:** MAP wurde aufgrund von Kontext- und Akteursanalyse als das beste Instrument zur Bearbeitung der Herausforderungen identifiziert.

ja teilweise nein

- **Information:** Entscheidungsträger*innen aller Akteur*innen sind informiert.

ja teilweise nein

- **Kerngruppe:** Es gibt eine funktionierende Kerngruppe relevanter und engagierter Akteur*innen, die den Aufbau der Partnerschaft vorantreiben und koordinieren, und Raum für Dialog und Zusammenarbeit schaffen.

ja teilweise nein

- **Einverständnis & Beteiligung:** Entscheidungsträger*innen aller Akteur*innen sind größtenteils einverstanden, und soweit möglich und gewollt aktiv beteiligt.

ja teilweise nein

- **Gemeinsame Planung:** Das geplante Vorgehen der MAP wurde gemeinsam skizziert. Dabei wurden auch Räume für gender-sensible Zusammenarbeit geschaffen.

ja teilweise nein



Tipp: In den Praxistipps zu [ersten Schritten in MAP](#) werden die wichtigsten Meilensteine kurz erläutert, und es gibt Links zu nützlichen Tools im [MSP Tool Guide](#).

Tipp: Diese Handreichung kann bei der Integration von [Gender in MAP](#) unterstützen.

Phase 2: Gestalten

In Phase 2 geht es darum, einen gemeinsamen Fahrplan zu gestalten und erste Vereinbarungen festzuhalten. Die zweite Phase legt den Grundstein für das Engagement der Akteur*innen sowie die formale Strukturierung von

Management-, Entscheidungs- und Kommunikationsprozessen – also den Voraussetzungen für eine effektive Umsetzung in Phase 3.

Zu den wichtigen Meilensteinen und Entwicklungen in der zweiten Phase gehören:

- **Vision:** Die Akteur*innen haben gemeinsam eine Vision, Ziele und Erfolgsindikatoren vereinbart.

ja teilweise nein

- **Rollenklärung:** Die Rollen der einzelnen Akteur*innen in der MAP wurden gemeinsam geklärt und schriftlich festgehalten.

ja teilweise nein

- **Augenhöhe:** Die Akteur*innen arbeiten gleichberechtigt in der MAP zusammen.

ja teilweise nein

- **Ressourcen:** Es wurde gemeinsam schriftlich festgehalten, wer welche Ressourcen in die Partnerschaft einbringt.

ja teilweise nein

- **Governance-Struktur:** Eine Governance-Struktur wurde gemeinsam entwickelt und beschlossen. Die gerechte Beteiligung aller Geschlechter sowie Vertreter*innen verschiedener Gruppen anderer sozialer Kategorien (z.B. Weltregion, Alter) wurde sichergestellt.

ja teilweise nein



Tipp: Die partnerschaftliche Zusammenarbeit kann unterschiedlich stark formalisiert sein. Hier finden Sie eine kurze Übersicht des **Spektrums verschiedener Formen der Zusammenarbeit**.

Tipp: Eine Handreichung zur Entwicklung von **Comprehensive Partnership Agreements** wurde gemeinsam vom Partnership Resource Centre und TPI entwickelt (*in englischer Sprache*).

Tipp: **Hier** finden Sie praktische Hinweise, um Entscheidungsfindung in MAP möglichst effektiv und effizient zu gestalten.

Tipp: Eine hilfreiche Orientierung zur Gestaltung wirksamer Governance-Strukturen in MAP bietet die entsprechende **Handreichung**, die zentrale Funktionen, Elemente und Erfolgsfaktoren übersichtlich darstellt.

Phase 3: Umsetzen

In Phase 3 beginnt die eigentliche Umsetzung der Multi-Akteurs-Partnerschaft.

Zu den wichtigen Meilensteinen und Entwicklungen in der dritten Phase gehören:

- **Finanzierung:** Die Finanzierung der MAP erfolgt wie vereinbart, und ein nachhaltiges sowie eigenständiges Finanzierungsmodell ist implementiert. Für zusätzliche Aktivitäten, inklusive gender-bezogene Maßnahmen, werden zusätzliche Ressourcen mobilisiert.

ja teilweise nein

- **Governance-Struktur:** Alle Elemente und Prozesse der Governance-Struktur arbeiten wie geplant.

ja teilweise nein

- **Sekretariat:** Das Sekretariat der MAP ist angemessen ausgestattet (Personal, Kompetenzen, Mittel).

ja teilweise nein

- **Monitoring-System:** Es wurde gemeinsam ein Monitoring-System für Reflektion und Lernprozesse entwickelt, das nötige Anpassungen von Struktur und Prozessen der MAP ermöglicht – ggf. mithilfe erneuter Planungsprozesse (wie in Phase 1 und 2). Es enthält, soweit nötig und möglich, auch gender-sensible Indikatoren.

ja teilweise nein

- **Öffentlichkeitsarbeit:** Die Öffentlichkeitsarbeit erhält das allgemeine Interesse am Thema aufrecht (sofern dies für die Arbeit und den Erfolg der MAP notwendig ist).

ja teilweise nein

- **Akteur*innen-Management:** Kommunikation und Kooperation mit den Akteur*innen trägt zu deren fortgesetztem Engagement bei.

ja teilweise nein



Tipp: Governance-Struktur, Rechtsform und Finanzierung sind Elemente der Institutionalisierung von MAP. Diese **Praxistipps** geben einen kurzen Überblick. Zudem gibt es eine vertiefte Diskussion verschiedener **Rechtsformen**, und eine Darstellung **kartellrechtlicher Fragen**.

Tipp: Diese **Handreichung** enthält nützliche Hinweise und Tools zum Verständnis von und Umgang mit Konflikten in MAP.

Tipp: Die **Handreichung** zur gleichberechtigten Zusammenarbeit zeigt praxisnah, wie Machtungleichheiten in MAP erkannt, reflektiert und durch konkrete Ansätze für eine gleichberechtigte Zusammenarbeit konstruktiv bearbeitet werden können.

Phase 4: Weiterentwickeln

In Phase 4 geht es darum, den langfristigen Erfolg der MAP zu sichern, Potenziale für ein mögliches Scaling-up zu identifizieren oder die MAP nach erfolgter Umsetzung zu beenden.

Zu den wichtigen Meilensteinen und Entwicklungen in der vierten Phase gehören:

- **Monitoring und Evaluierung:** Monitoring und Evaluierung ermöglichen Lernerfahrungen für die gemeinsame Weiterentwicklung.

ja teilweise nein

- **Weiterentwicklung:** Die Akteur*innen verständigen sich auf nächste Schritte, indem sie die Lernerfahrungen aus Monitoring & Evaluierung nutzen. Dazu gehört, soweit zutreffend, auch die Optimierung von Genderaktivitäten.

ja teilweise nein

- **Veränderungsprozess:** Die Akteur*innen verständigen sich gemeinsam über die Anpassung von Zielen (Sicherung der Nachhaltigkeit, Scaling-Up, Übergabe von Verantwortung; Reflexion der Partner*innen-Struktur; Exit).

ja teilweise nein

- **Fortbestand:** Die Akteur*innen verständigen sich darüber, was notwendig ist, wer welche Rolle spielt und welche Ressourcen einbringt, um die bisher erreichten Ergebnisse zu sichern und weiterzuentwickeln.

ja teilweise nein

- **Übergabe an lokale Akteur*innen:** (falls für Ihre MAP relevant): Die MAP verfolgt bei der Weiterentwicklung die Übergabe von Verantwortung und die Stärkung lokaler Akteur*innen und ihrer Kapazitäten.

ja teilweise nein



Tipp: Zum Thema **Wirkungen von MAP** gibt es eine Handreichung, sowie ein Tool zur Entwicklung und Monitoring des **Wirkungs-Narrativs einer MAP**.

Tipp: Die **Publikation** zu den Exitstrategien macht deutlich, wie MAP wirkungsvoll entwickelt werden können, welche Szenarien dabei eine Rolle spielen und welche zentralen Gestaltungsaspekte zu berücksichtigen sind.

Weitere Entwicklungsschritte und Erfolgsfaktoren im Verlauf von MAP:

Zusammenarbeit der MAP (Kerngruppe, Sekretariat, Steuerungsgremien, Arbeitsgruppen, Mitgliedschaft):

- **Kommunikation und Zusammenarbeit:** In den verschiedenen Gruppen und Teams besteht eine respektvolle, konstruktive, unterstützende (und agile) Kultur der Kommunikation und Zusammenarbeit.

ja teilweise nein

- **Problemhandhabung:** Probleme und Konflikte können angemessen und fruchtbar bearbeitet werden.

ja teilweise nein

- **Arbeitsweise:** Die Führungen von Teams und Gruppen handeln flexibel, leitend und partizipativ.

ja teilweise nein

Ansehen und Glaubwürdigkeit der MAP:

- **Ansehen:** Die MAP genießt intern und extern hohes Ansehen bei allen Akteur*innen.

ja teilweise nein

- **Glaubwürdigkeit:** Governance und Arbeit der MAP werden als glaubwürdig und ziel-führend respektiert.

ja teilweise nein

Was könnte sonst noch wichtig sein?

Welche weiteren Aspekte sind aus Ihrer Sicht für den Fortschritt Ihrer MAP zum jetzigen Zeitpunkt wichtig? Und wie schätzen Sie diese ein?

Weitere praktische Tipps und Studien zu MAP finden Sie auf unserer Website:

www.partnerschaften2030.de

Kontakt: info@partnerschaften2030.de

Stand: April 2026

Literatur

Hemmati, M. 2022. Multi-Stakeholder Processes for Governance and Sustainability – Beyond Deadlock and Conflict. London: Earthscan