

Checkliste - Haben wir an alles gedacht?

2. Planen

- Verständnis und Vertrauen aufbauen
- Themen und Chancen identifizieren
- Visionen generieren
- Zukunftsszenarien untersuchen
- sich auf Veränderungs-Strategien einigen
- Aktionen und Verantwortlichkeiten identifizieren
- Ziele kommunizieren

3. Zusammenarbeiten

- detaillierte Aktionspläne entwickeln
- Ressourcen und Unterstützung sichern
- Kapazitäten entwickeln
- Management-Strukturen aufbauen
- Commitment aufrecht erhalten

4. Reflektieren und Lernen

- eine gesunde Lernatmosphäre schaffen
- Erfolgskriterien und Indikatoren definieren
- Monitoring-Mechanismen entwickeln und einführen
- den Fortschritt bewerten und Lernerfahrungen generieren
- stetige Verbesserung anstreben

1. Initiieren

- Was sind die Gründe für eine MAP? // Situations-Analyse
- Strukturen aufbauen, Verantwortlichkeiten festlegen
- Den Prozess planen

Multi-Akteurs-Prozesse - Zusammenarbeit von A-Z

1. Beziehungen aufbauen / Verbindung

- das Thema festlegen "Um was geht es hier eigentlich?"
- Akteure eingrenzen "Um wen geht es, wer sollte dabei sein?"
- ein Gruppengefühl aufbauen "Wir sitzen alle im selben Boot"
- Möglichkeiten zu Lernen und Netzwerke zu bilden werden dargelegt

2. Gemeinsame Sprache

- das Thema einkreisen "Wovon reden wir, wenn wir XY sagen?"
- Gemeinsamkeiten herausarbeiten
- eine gemeinsame Sprache entwickeln

3. Vielfalt / Unterschiede nutzen

- nachdem wir die Interessen der Akteure kennen, geht es nun darum, diese mit Argumenten zu unterlegen und zu untersuchen
- womöglich werden an dieser Stelle auch Machtdifferenzen sichtbar
- Differenzen angehen, Horizont erweitern, die Anderen verstehen
- hierbei kann es noch nicht um Lösungen gehen; man muss dem Prozess vertrauen

4. Gemeinsame Kreation

- hier geht es darum, konkrete Ergebnisse zu produzieren, dies können Pläne, Analysen, Prototypen und Lösungen sein
- dabei ist es wichtig, dass die Ideen ALLER Teilnehmenden berücksichtigt werden

5. Einigung / Entscheidung

- in dieser Phase wird entschieden, welche(r) der vorangegangenen Vorschläge wirklich funktionieren könnte, es wird spezifiziert und getestet
- dabei gilt eine "positive Fehlerkultur": Scheitern ist willkommen und fördert das Lernen

6. "Commitment"

- sich auf nachfolgende Aktivitäten einigen, abgestimmtes Vorgehen
- das "Commitment" wächst, wenn die Akteure inspiriert werden und sich in der Lage fühlen, etwas zum Wandel beitragen zu können

Semi-strukturierte Interviews

kurze Akteursanalyse, z.B. als VENN Diagramm

- Darstellung der wichtigsten Akteure und Beziehungen untereinander
- Farbe (thematische Kategorien)
- Größe der Kärtchen (Bedeutung)
- Anordnung/Überschneidungen (Grad der Zusammenarbeit)

Problemanalyse

Problembaum zur Visualisierung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen

Akteursanalyse

1. Auflisten der Akteure: Wer sind die relevanten Akteure? (auch andere Abteilungen, externe Akteure...)
2. Charakterisieren der Akteure: Welche Interessen vertreten sie? In welcher Beziehung stehen die Akteure zueinander?
3. Einordnen nach Einfluss und Interesse (Einfluss-Interessens-Matrix zur Charakterisierung der Akteure): Wer ist wichtig oder hinderlich für die erfolgreiche Durchführung?
4. Einschätzen der (möglichen) Rollen im Prozess

SWOT Analyse

World Café

4-Quadranten-Modell des Wandels (Ich/Wir/Innen/Außen) - Reflektion, Klärung, Gruppenprozesse

Six Thinking Hats - Eine Entscheidung oder ein Problem aus verschiedenen Perspektiven beleuchten, Ziel: ein vollständiges und breites Bild der Situation

Power Ranking - Rang und Privilegien der einzelnen Akteure erlebbar machen und schauen, wie diese die Gruppe und ihre Arbeit beeinflussen

Combining ideas that might work together - Menschen ermutigen, kreativ zu werden und Verbindungen zwischen Ideen herzustellen

Szenariotechnik - Die Teilnehmenden denken über mögliche Zukunftsszenarien nach, hierbei wird kreatives und vorausschauendes Denken gefördert

Open Space - Hier ist die Selbstorganisation der Teilnehmenden gefragt, die mithilfe der/des Moderator*in ihre eigene Agenda schaffen und über gewählte Themen diskutieren. Jede*r kann beitragen und sich in verschiedenen Gruppen einbringen.

Circle of Coherence - Einsichten in ein vitales Netzwerk gewähren, die Positionen, Ähnlichkeiten und Machtdynamiken der Teilnehmenden beleuchten

Priorisieren und Ranken

Feedback von Akteuren einholen - durch Ausprobieren von Lösungen oder Feedback-Umfragen

Praxisbesuche und Reflektions-Spatziergänge vor großen Entscheidungen

Visual theory of change - Hier geht es darum, dass die Gruppe ein gemeinsames Verständnis entwickelt und sich darauf einigt, welche Strategien notwendig sind, um die Zukunftsvision zu erreichen und was jeder einzelne der Akteure dazu beitragen kann

Synthese - die Teilnehmenden fragen, was die MAP für sie bedeutet

Reflektion und Beziehung zur täglichen Arbeit herstellen - neue Möglichkeiten für positiven Wandel aufzeigen und das Engagement der Teilnehmenden fördern, die Pläne in die Tat umzusetzen

Die Komplexität des Systems annehmen
 Transformationsprozesse in Institutionen
 Mit Macht arbeiten
 Mit Konflikten umgehen
 Effektiv kommunizieren
 Kollaborative Führung entwickeln
 Partizipatives Lernen fördern

Wie Multi-Akteurs-Partnerschaften noch besser werden

Beschreibung des Prozessverlaufs „Zusammenarbeit von A-Z“

In diesem Prozess geht es darum, kommunale Projekte **als Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAPs)** zu planen und umzusetzen. Solche Kooperationen mit einzelnen Akteuren sind insbesondere bei Projekten zur Umsetzung von Klimaschutzkonzepten und Masterplänen möglich. Für viele Kommunen ist diese Vorgehensweise allerdings noch neu, und es gibt wenig Erfahrung mit dem Aufbau von Kooperationen und den rechtlichen und finanziellen Aspekten von Multi-Akteurs-Partnerschaften.

Vielleicht haben Sie gerade mit der Umsetzung Ihres **Klimaschutzplans** begonnen. Während der Erstellung des Plans und der Erarbeitung der Maßnahmen wurden Bürger*innen und Akteure **aktiv beteiligt**. Nun sollen die Maßnahmen umgesetzt werden. Dabei sind Sie auf die Zusammenarbeit mit vielen Akteuren angewiesen. Die Frage ist: **wie gelingt es, die regionalen und lokalen Akteure in die Umsetzung der Maßnahmen einzubinden und weitere Projekte zu initiieren, ohne sich als Verwaltung zu überfordern?** Man braucht also Partner*innen, Vereinbarungen und Strukturen, um Handlungsprogramme festzulegen, Kompromisse zu finden, wirklichen Mehrwert für alle Beteiligten zu ermöglichen, und Projekte gemeinsam durchzuführen.

Ihre Kommune ist im bundesweiten Vergleich höchstwahrscheinlich bereits sehr aktiv, was auch auf eine aktive Bürgerschaft und Akteure zurückzuführen ist. Kommt man nun für verschiedene Fördermöglichkeiten nicht mehr infrage, muss man die nächsten Schritte aus eigener Kraft schaffen. Statt jedoch gleich neue Projekte zu initiieren, geht es zunächst um eine **Sichtbarmachung** und **Wertschätzung** des bereits Bestehenden, sowie um ein Bündeln der Aktivitäten und das Zusammenbringen der Akteure. Es stellt sich die Frage der **nachhaltigen Fortführung**, was für die Kommune und ihre Bewohner*innen langfristig **identitätsstiftend** sein kann.

Parallel zu einer größeren Veranstaltung (siehe [Konferenz der Akteure](#)) können zudem **Fokusgruppen-Interviews** mit verschiedenen Akteursgruppen durchgeführt werden. Deren Ergebnisse werden zusammengefasst und dann beim nächsten Treffen in der Gruppe aller Teilnehmer*innen diskutiert.

Beschreibung des Prozessverlaufs „Zusammenarbeit von A-Z“

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte und Maßnahmen beschrieben, die in der Graphik „Zusammenarbeit von A-Z“ dargestellt sind.

Multi-Akteurs-Partnerschaften

Multi-Akteurs-Partnerschaften, kurz: MAP, beschreiben eine Kooperationsform, bei der Akteure aus Politik, Zivilgesellschaft, Privatwirtschaft oder Wissenschaft auf Augenhöhe einen Beitrag leisten, um nachhaltige Entwicklungsziele und einen gesellschaftlichen Wandel erreichen. Es gibt zunächst 4 Schritte, mit denen sich MAP strukturieren lassen:

1. Initiieren

- Was sind die Gründe für eine MAP? Situations-Analyse!
- Strukturen aufbauen, Verantwortlichkeiten festlegen
- Den Prozess planen

2. Planen

- Verständnis und Vertrauen aufbauen
- Themen und Chancen identifizieren
- Visionen generieren
- Zukunftsszenarien untersuchen
- Sich auf Veränderungs-Strategien einigen
- Aktionen und Verantwortlichkeiten identifizieren
- Ziele kommunizieren

3. Zusammenarbeiten

- detaillierte Aktionspläne entwickeln
- Ressourcen und Unterstützung sichern
- Kapazitäten entwickeln
- Management-Strukturen aufbauen
- Commitment aufrecht erhalten

4. Reflektieren und Lernen

- Eine gesunde Lernatmosphäre schaffen
- Erfolgskriterien und Indikatoren definieren
- Monitoring-Mechanismen entwickeln und einführen
- den Fortschritt bewerten und Lernerfahrungen generieren
- stetige Verbesserung anstreben

Zusammenarbeit von A-Z

In einem vertiefenden Einstieg in das Konzept der MAP lassen sich folgende Schritte unterteilen:

1. Beziehungen aufbauen / Verbindungen herstellen

- Das Thema festlegen: „Um was geht es hier eigentlich?“
- Akteure eingrenzen: „Um wen geht es hier eigentlich?“
- Ein Gruppengefühl aufbauen: „Wir sitzen alle im selben Boot“
- Möglichkeiten zu lernen und Netzwerke zu bilden werden dargelegt

Werkzeuge hierfür:

- Semi-strukturierte Interviews
- kurze Akteursanalyse, z.B. als VENN-Diagramm

Ziele

- Darstellung der wichtigsten Akteure und Beziehungen untereinander
- Farbe (thematische Kategorien)
- Größe der Kärtchen (Bedeutung)
- Anordnung/Überschneidungen (Grad der Zusammenarbeit)

2. Gemeinsame Sprache

- Das Thema einkreisen: „Wovon reden wir, wenn wir XY sagen?“
- Gemeinsamkeiten herausarbeiten
- Eine gemeinsame Sprache entwickeln

Werkzeuge hierfür:

- Problemanalyse
- Akteursanalyse
- SWOT-Analyse
- World-Café

Ziele

- Problembaum zur Visualisierung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen
- Akteursanalyse
- 1. Auflisten der Akteure (auch andere Abteilungen, externe Akteure...)
- 2. Charakterisieren der Akteure: Welche Interessen vertreten sie? In welcher Beziehung stehen die Akteure zueinander?)
- 3. Einordnen nach Einfluss und Interesse (Einfluss-Interesse-Matrix zur Charakterisierung der Akteure): Wer ist wichtig oder hinderlich für die erfolgreiche Durchführung?
- 4. Einschätzen der (möglichen) Rollen im Prozess

3. Vielfalt / Unterschiede nutzen

- Nachdem wir die Interessen der Akteure kennen, geht es nun darum, diese mit Argumenten zu unterlegen und zu untersuchen
- Womöglich werden an dieser Stelle auch Machtdifferenzen sichtbar
- Differenzen angehen, Horizont erweitern, die Anderen verstehen
- Hierbei kann es noch nicht um Lösungen gehen; man muss dem Prozess vertrauen

Werkzeuge hierfür:

- 4-Quadranten-Modell des Wandels (Ich/Wir/Innen/Außen)
- Six-Thinking-Hats
- Power Ranking
- Combining ideas that might work together

Ziele

- Reflexion, Klärung, Gruppenprozesse
- Eine Entscheidung oder ein Problem aus verschiedenen Perspektiven beleuchten, Ziel: ein vollständiges und breites Bild der Situation
- Rand und Privilegien der einzelnen Akteure erlebbar machen und schauen, wie diese die Gruppe und ihre Arbeit beeinflussen
- Menschen ermutigen, kreativ zu werden und Verbindungen zwischen Ideen herzustellen

4. Gemeinsame Kreation

- Hier geht es darum, konkrete Ergebnisse zu produzieren; dies können Pläne, Analysen, Prototypen und Lösungen sein
- Dabei ist es wichtig, dass die Ideen ALLER Teilnehmenden berücksichtigt werden

Werkzeuge hierfür:

- Szenariotechnik
- Open Space
- Circle of Coherence

Ziele

- Die Teilnehmenden denken über mögliche Zukunftsszenarien nach, hierbei wird kreatives und vorausschauendes Denken gefördert
- Die Selbstorganisation der Teilnehmenden ist gefragt, die mithilfe der/des Moderator*in ihre eigenen Agende schaffen und über gewählte Themen diskutieren; jede*r kann beitragen und sich in verschiedenen Gruppen einbringen
- Einsicht in ein vitales Netzwerk gewähren, die Positionen, Ähnlichkeiten und Machtdynamiken der Teilnehmenden beleuchten

5. Einigung / Entscheidung

- In dieser Phase wird entschieden, welche(r) der vorangegangenen Vorschläge wirklich funktionieren könnte, es wird spezifiziert und getestet
- Dabei gilt eine „positive Fehlerkultur“: Scheitern ist willkommen und fördert das Lernen

Werkzeuge hierfür:

- Priorisieren und Ranken
- Feedback von Akteuren einholen
- Praxisbesuche und Reflexions-Spaziergänge vor großen Entscheidungen

Ziele

- Durch Ausprobieren von Lösungen oder Feedback-Umfragen

6. „Commitment“

- Sich auf nachfolgende Aktivitäten einigen, abgestimmtes Vorgehen
- Das Commitment wächst, wenn die Akteure inspiriert werden und sich in der Lage fühlen, etwas zum Wandel beitragen zu können

Werkzeuge hierfür:

- Visual theory of change
- Synthese – die Teilnehmenden fragen, was die MAP für sie bedeutet
- Reflexion und Beziehung zur täglichen Arbeit herstellen

Ziele

- Es geht darum, dass die Gruppe ein gemeinsames Verständnis entwickelt und sich darauf einigt, welche Strategien notwendig sind, um die Zukunftsvision zu erreichen und was jeder einzelne der Akteure dazu beitragen kann
- Neue Möglichkeiten für den positiven Wandel aufzeigen und das Engagement der Teilnehmenden fördern, die Pläne in die Tat umsetzen

Tipp: Wie Multi-Akteurs-Partnerschaften noch besser werden:

- Die Komplexität des Systems annehmen

- Transformationsprozesse in Institutionen
- Mit Macht arbeiten
- Mit Konflikten umgehen
- Effektiv kommunizieren
- Kollaborative Führung entwickeln
- Partizipatives Lernen fördern