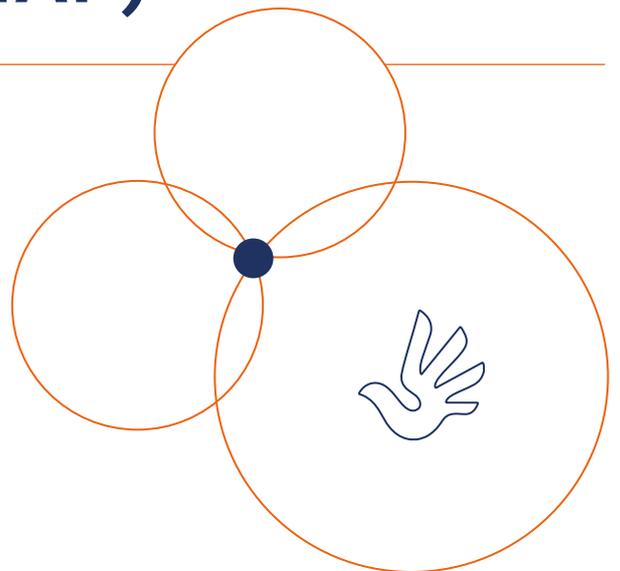


# Fokusthema: Menschenrechte in und durch Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP)

## Inhalt



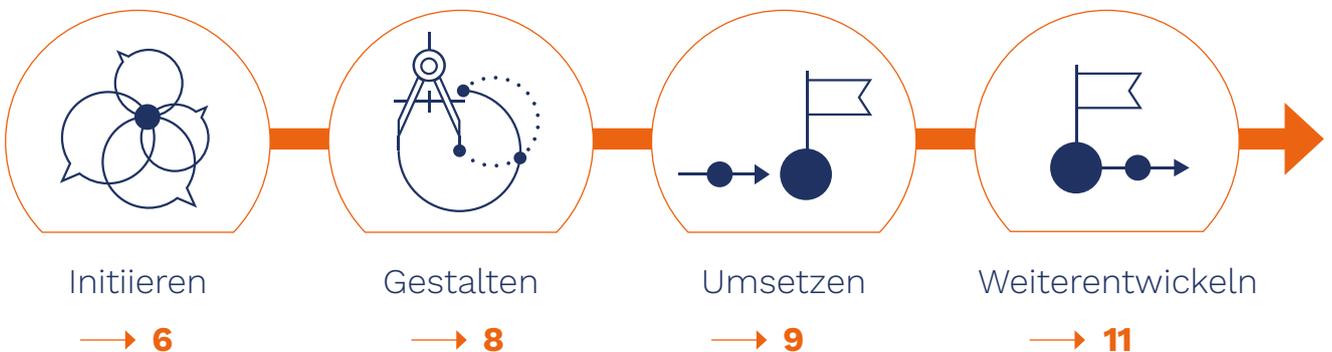
1. Einleitung und Überblick → 2
2. Menschenrechtsabkommen → 2
3. Menschenrechtsgrundsätze in MAP → 4

Gleichbehandlung und  
Chancengleichheit  
→ 4

Partizipation und  
Empowerment  
→ 5

Rechenschaftspflicht  
und Transparenz  
→ 5

4. Integration der Menschenrechte in jeder MAP-Phase → 6



5. Schlussfolgerungen und Ausblick → 12
6. Weitere nützliche Quellen → 13

## 1. Einleitung und Überblick

Bei Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) handelt es sich um eine Kooperationsform, in der Akteur\*innen aus mindestens drei unterschiedlichen Bereichen (Staat, Zivilgesellschaft, Privatwirtschaft und Wissenschaft) auf Augenhöhe und in organisierter und langfristiger Form zusammenarbeiten, um einen gemeinwohlorientierten Beitrag zu leisten (**Partnerschaften2030**).

Es gibt eine Vielzahl an MAP, die unterschiedliche Ziele verfolgen und sich in Methodik, Finanzierungsmechanismen, Governance-Strukturen und Partnern unterscheiden. Dabei können sie von der lokalen bis zur globalen Ebene agieren. Einige MAP setzen sich für eine schnellere Umsetzung von Umwelt- und Sozialstandards entlang globaler Lieferketten ein, andere entwickeln Standards und implementieren Zertifizierungsprogramme, und weitere schaffen Plattformen für Dialog und Meinungsaustausch.

Menschenrechtsverletzungen und die Ausgrenzung von Rechteinhaber\*innen sind häufig der Grund dafür, dass Interessengruppen sich zu MAP zusammenschließen und auf diese Weise versuchen, ein Problem zu lösen. Es ist hierbei jedoch wichtig anzumerken,

dass die Arbeit der MAP in keiner Weise eine staatliche Verpflichtung zum Schutz von Menschenrechten ersetzt.

Zahlreiche typische MAP-Aktivitäten wie ihr Engagement für Gleichbehandlung und gleichberechtigte Partizipation an Entscheidungen haben unmittelbar oder mittelbar mit Menschenrechten zu tun. MAP müssen – wie jede andere Organisation und wie jedes andere Unternehmen auch – Menschenrechte respektieren und umsetzen. Die Einbindung von Menschenrechtsstandards und -grundsätzen ist entscheidend für die dauerhafte Glaubwürdigkeit und Legitimität – und damit letztendlich für den langfristigen Erfolg – einer Multi-Akteurs-Partnerschaft.

Diese Handreichung soll MAP für Menschenrechtsfragen sensibilisieren und sie dabei unterstützen, Menschenrechtsfragen in ihre jeweiligen Arbeitsprogramme sowie in ihre Governance- und Organisationsstruktur und internen Abläufe einzubeziehen. Es werden hier weder alle Aspekte der Menschenrechtsgrundsätze noch alle Werkzeuge behandelt, sondern es soll anhand anschaulicher Beispiele aufgezeigt werden, wie eine Einbindung möglich ist.

## 2. Menschenrechtsabkommen

Menschenrechte sind unveräußerliche Grundrechte, die allen Menschen ungeachtet ihres Alters, ihrer nationalen Herkunft, ihrer Sprache, ihrer Religion, ihrer Volkszugehörigkeit oder sonstigem Stand zustehen. Sie sind allgemeingültig, d.h. sie sind für alle Menschen gleich und gelten überall auf der Welt, zu jeder Zeit.

Die 1948 von den Vereinten Nationen verkündete Allgemeine Erklärung der Menschenrechte hat keinen völkerrechtlich bindenden Status, doch sind deren Inhalte weiter ausgeführt und präzisiert worden und in internationale Verträge, regionale Menschenrechtsabkommen, nationale Verfassungen und Rechtsnormen mit aufgenommen worden (Kasten A.). Der Internationale Pakt über bürgerliche und politische Rechte (UN-Zivilpakt) und der Internationale Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte (UN-Sozialpakt) (jeweils im Jahr 1966 verabschiedet) bilden die Grundlage für den internationalen Schutz der Menschenrechte (Kasten B., C.). Sieben weitere Abkommen behandeln die Rechte verschiedener Gesellschaftsgruppen (Kasten D.). Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) hat Kernarbeitsnormen und die Erklärung über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit verabschiedet (Kasten E.). Regionale Menschenrechtsabkommen spiegeln die spezifischen

Belange der Menschenrechte in bestimmten Regionen wider und helfen dabei, internationale Normen und Standards auf regionaler Ebene umzusetzen (Kasten F.). Leitsätze und Richtlinien setzen Standards für verantwortungsvolle Unternehmensführung und zur Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten in der Privatwirtschaft. (Kasten G., H.).

Diese Abkommen formulieren Menschenrechtsstandards, die von nahezu allen UN-Mitgliedsstaaten ratifiziert worden sind. Die einzelnen Staaten sind verpflichtet, diese Rechte zu achten, ihre Bürger\*innen vor Menschenrechtsverletzungen zu schützen und die zur Realisierung dieser Rechte erforderlichen Voraussetzungen zu schaffen.

Faktisch gibt es die zum Schutz der Menschenrechte notwendigen Abkommen. Jedoch werden, zumindest in einigen Teilen der Welt, viele dieser Abkommen nur unzulänglich umgesetzt und überwacht – ein Problem, mit dem sich viele MAP konfrontiert sehen. MAP können, indem sie die Menschenrechte in ihre Vision und in ihre Ziele und Arbeitsprogramme einbinden, einen wesentlichen Beitrag zum Schutz und zur Umsetzung der Menschenrechte leisten.



## Internationale Abkommen

**A. Die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte (1948):** In den Artikeln der Menschenrechtserklärung sind unter anderem die Grundlagen des menschlichen Miteinanders wie Würde, Freiheit und Gleichheit beschrieben und die jedem Menschen zustehenden Rechte wie das Recht auf Leben, das Verbot der Sklaverei und der Folter sowie die Rechte des\*der Einzelnen und der Gemeinschaft einschließlich der Freizügigkeit postuliert. Die Erklärung beschreibt ‚verfassungsrechtliche Freiheiten‘ sowie geistige, bürgerliche und politische Freiheiten, wie etwa die Gedanken-, Gewissens-, Religions- und Meinungsfreiheit sowie die Versammlungs- und Vereinigungsfreiheit. Darüber hinaus werden wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte einschließlich des Rechts auf medizinische Versorgung festgehalten. Die Erklärung schreibt das Recht auf einen angemessenen Lebensstandard sowie auf zusätzliche Versorgung im Falle von körperlicher Entkräftung oder Behinderung sowie den Anspruch auf Fürsorge und Unterstützung für Mütter und Kinder fest. Die grundlegende Rechtmäßigkeit der Menschenrechte sowie gewisse Maßnahmen, mit denen Menschenrechtsverletzungen geahndet werden sowie allgemeine Maßnahmen zur Ausübung der Rechte sind festgeschrieben. Darüber hinaus nimmt die Menschenrechtserklärung den Menschen selbst in die Pflicht und legt Beschränkungen, denen der\*die Einzelne in der Ausübung seiner\*Ihrer Rechte unterliegt, sowie die Grundpflichten des\*der Einzelnen gegenüber der Gesellschaft fest.

**B. Internationaler Pakt über bürgerliche und politische Rechte (UN-Zivilpakt) (1966):** Bürgerliche und politische Rechte sollen Bürger\*innen vor staatlichen Eingriffen in deren Privatsphäre, Rechte und Freiheiten schützen. Der Zivilpakt beinhaltet Rechte zum Schutz der persönlichen Integrität sowie politische Rechte, wie beispielsweise das Recht auf körperliche Unversehrtheit, das Recht auf persönliche Freiheit, Verfahrensrechte, Mitwirkungsrechte, Diskriminierungsverbot und Minderheitenrechte.

**C. Internationaler Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte (UN-Sozialpakt) (1966):** Wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte sollen Bürger\*innen vor Ausbeutung schützen und ihnen ein Recht auf Existenzsicherung gewähren. Der Pakt umfasst das Recht auf Arbeit sowie das Recht auf gerechte

und sichere Arbeitsbedingungen und das Recht auf die Bildung von Gewerkschaften. Ferner umfasst der Pakt das Recht auf Bildung, soziale Sicherheit, ein Höchstmaß an Gesundheit und einen angemessenen Lebensstandard sowie den Schutz der Familie und den Schutz von Schwangeren und Kindern.

**D. Weitere internationale Konventionen** umfassen spezielle Abkommen über die Abschaffung der Rassendiskriminierung, der Diskriminierung von Frauen, Kindern und Menschen mit Behinderungen sowie das Verbot von Folter und Zwangsverschleppungen.

**E.** Die von der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) verabschiedeten **Kernarbeitsnormen** und die ILO-Erklärung über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit beinhalten besondere Übereinkommen für einheimische Arbeiter\*innen und für Gastarbeiter\*innen.

**F.** Zu den Regionalen Menschenrechtsabkommen zählen die auf regionaler Ebene bestehenden, von afrikanischen, amerikanischen, arabischen und europäischen Staaten verabschiedeten Abkommen und Vereinbarungen.

**Im Hinblick auf die Menschenrechte und die Wirtschaft nehmen zwei, auf bestehenden Abkommen basierende Dokumente einen besonders wichtigen Stellenwert ein:**

**G. Die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte:** Diese Leitprinzipien stellen ein globales Instrument zur Verhütung und Behebung von Menschenrechtsverletzungen im Zusammenhang mit Wirtschaftstätigkeiten dar. Sie erläutern Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten der Unternehmen zur Achtung der Menschenrechte und zur Wahrnehmung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten.

**H. Die OECD-Leitsätze für Multinationale Unternehmen:** Bei den OECD-Leitsätzen handelt es sich um einen umfassenden internationalen Verhaltenskodex zur Förderung verantwortungsvoller Unternehmensführung. Sie spiegeln die Handlungsempfehlungen der Mitgliedsstaaten im Hinblick auf verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsrechte, Umwelt, Korruptionsbekämpfung, Verbraucher\*inneninteressen, Informationsoffenlegung, Wissenschaft und Technologie sowie Wettbewerb und Steuern wider.



Im Zusammenhang mit Multi-Akteurs-Partnerschaften und Menschenrechten ist es wichtig, den Unterschied zwischen **Rechteinhaber\*innen (Right Holders) und Stakeholdern** zu berücksichtigen: **Rechteinhaber\*innen** sind Akteur\*innen, die über international anerkannte Menschenrechte verfügen, wie z. B. unter Abkommen wie CEDAW (UN-Konvention zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau), UNDRIP (UN-Deklaration der Rechte indigener Völker) oder die freiwilligen Richtlinien über Grundbesitzverhältnisse.<sup>1</sup> Als **Stakeholder** bezeichnet man definitionsgemäß „alle Einzelpersonen oder Vertreter\*innen einer Gruppe, die

ein wirtschaftliches Interesse an einer bestimmten Entscheidung haben. Dazu zählen auch Personen, die Entscheidungen beeinflussen oder beeinflusst werden können sowie Personen, die davon betroffen sind.“<sup>2</sup>

Grundsätzlich haben alle Rechteinhaber\*innen ein Interesse an einer Entscheidung oder an einer Entwicklung. Aber nicht alle Stakeholder sind berechtigt, d. h. sie haben keinen gesetzlichen Anspruch darauf, an einem Entscheidungsfindungsprozess teilzunehmen und/oder eine Entscheidung umzusetzen und/oder von einer Partnerschaft profitieren zu können.<sup>3</sup>

### 3. Menschenrechtsgrundsätze in Multi-Akteurs-Partnerschaften

Menschenrechtsgrundsätze wurden von den Vereinten Nationen auf Basis der vorgenannten Abkommen formuliert, um die Mitgliedsstaaten bei der Umsetzung ihrer Pflichten zu unterstützen. Sie sollen

auch als Leitfaden für die Entwicklung, Gestaltung, Implementierung und das Monitoring von MAP dienen, um die Menschenrechte zielgerecht und explizit in deren Arbeit zu integrieren.

#### Gleichbehandlung und Chancengleichheit

Bei der Planung, Implementierung und dem Monitoring von Multi-Akteurs-Partnerschaften müssen alle Stakeholder mit einbezogen werden und hierbei gleichberechtigt partizipieren und von der Partnerschaft gleichwertig profitieren können.

Relevante Stakeholder sind anhand von Stakeholder-Analysen sorgfältig zu bestimmen, und bei der Konzeption von Strukturen und Vorgängen gilt es, das Ziel der Gleichberechtigung und Gleichbehandlung stets im Blick zu behalten. Viele Partnerschaften finden gemeinsam mit Partnern und Stakeholdern kreative Möglichkeiten, um alle Beteiligten auch über weite Entfernungen hinweg, sektorenübergreifend und unter Überwindung von Sprachbarrieren und anderen Hindernissen in alle Prozesse einzubinden. MAP leisten häufig sehr viel, um den sehr unterschiedlichen Stakeholdern, die sich durch unterschiedliche Positionen und Machtbefugnisse, Interessen und Kompetenzen auszeichnen, gleichberechtigten Zugang und gleiche Möglichkeiten zu gewähren.

Beispielsweise können in standardsetzenden Partnerschaften die Risiken sehr ungleich verteilt sein. Bei der Einführung von Produktionsstandards für Fair-Trade-Produkte oder landwirtschaftliche Bioprodukte sind Kleinbäuer\*innen möglicherweise größeren Risiken ausgesetzt als Supermarktketten. Deshalb ist es wichtig, kontinuierlich zu überprüfen, ob Auswirkungen und Risiken zwischen den Partnern ungleich verteilt sind, und falls ja, wie Abhilfe geschaffen werden kann. Dies ist der Schlüssel zu Chancengleichheit und Gleichbehandlung.

- <sup>1</sup> Lovera, S. 2016. *On Stakeholders, Rightsholders and Conflicts of Interest in Agenda 2030*. Global Forest Coalition.
- <sup>2</sup> Hemmati, M. 2002. *Multi-Stakeholder Processes for Governance and Sustainability – Beyond Deadlock and Conflict*. London: Earthscan, Seite 2
- <sup>3</sup> Siehe auch *Global Compact Deutsches Netzwerk & twentyfifty* (2014) für eine Diskussion über Rechteinhaber\*innen, betroffene Gruppen und Stakeholder aus Sicht der Unternehmen, Seite 12 ff.



**Beispiel:** ProPlanteurs ist ein Multi-Akteurs-Projekt mit dem Ziel, Kleinbäuer\*innen zu stärken und diesen den Zugang zu globalen Lieferketten zu ermöglichen. Es handelt sich um ein Gemeinschaftsprojekt, das von der MAP-Initiative ‚Forum Nachhaltiger Kakao‘ zusammen mit der Bundesregierung und der ivoirischen Regierung umgesetzt wird. ProPlanteurs unterstützt kakaoproduzierende kleinbäuerliche Betriebe und deren Kooperativen mit Ausbildungs- und

Coaching-Programmen. Darüber hinaus werden Frauen bestärkt, über die Errichtung sogenannter ‚Comités des Femmes‘ ihr eigenes Einkommen zu generieren. Diese beiden vorgenannten Aktivitäten sollen helfen, die Chancengleichheit für alle Partner\*innen und Stakeholder zu erhöhen und sicherstellen, dass alle Akteur\*innen gleichberechtigt ihre Interessen und Belange kommunizieren und einbringen können.

## Partizipation und Empowerment

In einer MAP sollte allen Stakeholdern die Möglichkeit gegeben werden, sinnvoll an den Planungs- und Entscheidungsprozessen sowie an den Umsetzungs- und Lernaktivitäten der Partnerschaft mitwirken zu können. MAP werden häufig von Menschen konzipiert, geführt oder gefördert, die sich auf Methoden und Formate zur Ermöglichung und Förderung einer gleichberechtigten Partizipation und Empowerment spezialisieren. Ferner bedienen sich zahlreiche MAP externer Expert\*innen für Prozessdesign und -begleitung, um eine sinnvolle Partizipation in internen Governance-Strukturen und -Prozessen sowie in Implementierungsprojekten sicherzustellen.

Die Unterstützung von Stakeholder-Gruppen in ihren Partizipationsbemühungen, beispielsweise mithilfe spezieller Vorbereitungsworkshops für die örtliche Bevölkerung, Jugendliche oder Frauen, kann



**Beispiel:** Die World Commission on Dams (WCD) hat als eine der ersten globalen Multi-Akteurs-Prozesse einen vielseitigen partizipativen Prozess auf mehreren Ebenen ins Leben gerufen, um grundlegende Richtlinien zur Umsetzung von Staudammvorhaben und zum Umgang mit wiederkehrenden Konflikten bei Staudammprojekten weltweit auszuarbeiten.

im Laufe der Zeit zu einer Stärkung der Stakeholder beitragen und für eine einheitliche und gleichberechtigte Teilhabe sorgen.

## Rechenschaftspflicht und Transparenz

MAP müssen ihren Arbeits- und Planungsprozess transparent halten, sowohl gegenüber ihren Partnern und einem größeren Kreis engagierter Stakeholder als auch gegenüber der breiten Öffentlichkeit. Das Erfordernis der Transparenz kann gelegentlich mit dem Erfordernis der Geheimhaltung kollidieren, beispielsweise im Rahmen der Ausarbeitung von Konzepten oder der Entwicklung von Geschäftsmodellen oder im Hinblick auf die mit Partnern geschlossenen Verträge. Grundsätzlich sollte versucht werden, das größtmögliche Maß an Transparenz zu gewährleisten. Zugleich gilt es, zu informieren und vernünftig zu argumentieren, warum bestimmte Dokumente der Geheimhaltung

unterliegen. Meetings und interne Beratungen der MAP werden häufig unter Beachtung der Chatham House-Regeln abgehalten, wonach die Beteiligten sich zusichern, das Gesprochene vertraulich zu behandeln.

Der Beschwerdemechanismus ist ein wichtiger Teil der Rechenschaftspflicht: Was können Partner\*innen und Stakeholder tun, wenn eine Partnerschaft ihre Rechte missachtet? Derzeit verfügen noch nicht viele MAP über einen Beschwerdemechanismus, aber immer mehr arbeiten an der Entwicklung derartiger Systeme.



**Beispiel:** Bei der **Fair Wear Foundation** (FWF) handelt es sich um eine Partnerschaft, die sich für Fairness und Nachhaltigkeit in der Textil-Lieferkette einsetzt, von der heimischen Produktion bis hin zu globalen Marken. Zum Beschwerdemechanismus gehört eine Beschwerdestelle vor Ort, die die Beschwerden der heimischen Mitarbeiter\*innen entgegennimmt und diese auf Glaubwürdigkeit prüft. Besteht Handlungsbedarf für die FWF, werden Beschwerdeführer\*innen innerhalb einer Woche darüber informiert, dass ihrem Anliegen nachgegangen wird. Das Unternehmen oder die Marke wird über die Angelegenheit informiert und angehalten, den betroffenen Zulieferbetrieb zu informieren. Dieser muss sich binnen einer Woche bei der FWF melden und Bericht erstatten. Mit der Beschwerde wird,

nach Rücksprache mit den Parteien, gemäß einem von der FWF ausgearbeiteten Konzept verfahren. Bei berechtigten Beschwerden wird ein Maßnahmenkatalog zur Behebung der Missstände ausgearbeitet und vereinbart. Die Umsetzung der Abhilfemaßnahmen wird von der betroffenen Marke überwacht und von der FWF überprüft. Dieser Mechanismus macht sich den Einfluss großer globaler Marken zunutze, um Probleme auf lokaler Produktionsebene anzusprechen. Natürlich verfügt die FWF über kein Mandat, um irgendetwas erzwingen zu können so wie dies eine Regierung zu tun vermag, aber sie ist dennoch einflussreich genug, um die Beschwerden von Arbeiter\*innen über Missstände am Arbeitsplatz anzugehen.

## 4. Integration der Menschenrechte in jeder Phase einer Multi-Akteurs-Partnerschaft

Als weiterer Ansatzpunkt zur Integration der Menschenrechte in MAP sollten typische Phasen der Partnerschaft betrachtet werden. Einerseits kann die Entwicklung der MAP-Ideen von dem Wunsch angetrieben werden, bei Menschenrechtsfragen tätig zu werden und/oder Menschenrechtsfragen schon in die Anfangsphase einer MAP mit einzubeziehen. Andererseits können und sollten alle MAP die Menschen-

rechte während ihrer jeweiligen Initiierungs-, Gestaltungs-, Umsetzungs- und Weiterentwicklungsphasen berücksichtigen und integrieren und die Menschenrechte darüber hinaus in ihre Monitoring-, Evaluierungs- und Lernmechanismen einbeziehen. Einige Überlegungen und Werkzeuge zur Steuerung und Unterstützung dieses Unterfangens sind im Folgenden aufgeführt.<sup>4</sup>

### Phase 1: Initiieren

In der ersten Phase einer angehenden Multi-Akteurs-Partnerschaft geht es darum, ein klares Problemverständnis zu entwickeln, den Kontext zu analysieren und die relevanten Akteure einzubinden. Es ist auch der Moment, wenn die ersten gemeinsamen Ideen entwickelt und im Gespräch mit einem wachsenden

Kreis an Stakeholdern erprobt werden. Es ist unerlässlich, eine Kerngruppe engagierter Stakeholder zu bilden, die sich auf einen informellen Meinungs-austausch einlassen, den Dialog vertiefen, weiter aufeinander zugehen und Beziehungen aufbauen, um die Partnerschaft in Gang zu bringen.

<sup>4</sup> Die MEL-Methode (Monitoring, Evaluation, Learning) wird unter Phase 3 erörtert, da das Bewerten gewonnener Erkenntnisse für die weitere Entwicklung einer MAP einen besonderen Stellenwert einnimmt (siehe Phase 4). Die MEL-Methode sollte grundsätzlich in die Arbeit aller MAP-Phasen sowie in die interne Organisation, die internen Abläufe und in die Implementierungsaktivitäten einbezogen werden. Sie hilft auch bei der Überprüfung von Menschenrechtsfragen und möglichen Lösungen in sämtlichen Entwicklungs- und Umsetzungsphasen einer Partnerschaft.

Um die Menschenrechte in die Entstehungsphase einer MAP zu integrieren, sollten folgende Fragen als Teil der Stakeholder- und Kontext-Analyse und des anfänglichen Dialogs berücksichtigt werden:

- Welche Menschenrechte sind betroffen oder im MAP-Kontext relevant?
- Wo bestehen in dem von der MAP anvisierten Arbeitsfeld Lücken in der Umsetzung von Menschenrechten? Was sind die Gründe dafür?
- Wie kann die MAP zur Umsetzung der Menschenrechte beitragen und Menschenrechtsverletzungen verhindern?

Menschenrechtsgrundsätze sollten bei der Entwicklung der Struktur und des Arbeitsprogramms einer Partnerschaft berücksichtigt werden. Folgende Aspekte sollten hierbei beachtet werden:

- Es ist zu klären, wie Menschenrechtsgrundsätze in der Struktur und im Arbeitsprogramm einer MAP reflektiert werden können;
- Es ist zu klären, wie Machtgefälle (Machtbasis und Machtstufungen) und Ungleichheiten beim Zugang zu Informationen und Wissen überwunden werden können;
- Es muss sichergestellt werden, dass die betroffenen Stakeholder sowie Arbeiter\*innen in den Produktionsländern gleichberechtigt einbezogen werden; und
- Es muss sichergestellt werden, dass alle Stakeholder und die breite Öffentlichkeit so früh und so ausführlich wie möglich über die MAP informiert werden oder sich problemlos Zugang zu Informationen über die MAP verschaffen können.

### Nützliche Werkzeuge und Maßnahmen:

- Durchführung einer Stakeholder-Analyse auf eine Art und Weise, die alle Stakeholder einbezieht; das Ermöglichen einer effektiven Partizipation durch sorgfältige **Bestimmung der Stakeholder** und eine **Stakeholder-Analyse**;
- Machtanalyse: Bestimmung vorhandener und fehlender Machtquellen unter den verschiedenen Stakeholdern mithilfe einer Machtanalyse (Werkzeug: **Formen der Macht**);
- Berücksichtigung relevanter Berichte von UN-Menschenrechtsinstitutionen, Nichtregierungsorganisationen, unabhängigen Medien und Wissenschaftler\*innen sowie Beschwerdeanalysen;



**Beispiel:** Das **Bündnis für nachhaltige Textilien** (Textilbündnis) ist eine Multi-Akteurs-Partnerschaft mit rund 135 Mitgliedern aus Wirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft, Gewerkschaften und Standardorganisationen. Erklärtes Ziel ist es, die Bedingungen entlang globaler Textil-Lieferketten zu verbessern – von der Rohstoffproduktion über die Wiederverwertung bis hin zur Entsorgung. In diesem Zusammenhang gilt es, Verstöße gegen Rechte von Arbeiter\*innen zu überwinden und Menschenrechte und Sozialstandards umzusetzen.

Die Strategie der Partnerschaft besteht darin, ihre Mitglieder durch Implementierung ihrer individuellen Strategien zu unterstützen. Bei der Umsetzung seiner Ziele orientiert sich das Bündnis an den Empfehlungen der OECD zur Umsetzung unternehmerischer Sorgfaltspflichten (Due Diligence) in der Bekleidungs- und Schuhindustrie. Darüber hinaus unterstützt das Bündnis die individuellen Ziele der Partner\*innen, die einem Review- und Nachverfolgungs-Prozess unterliegen. Die Performance wird ebenfalls veröffentlicht.

Die Initiierung der Partnerschaft ging mit einem umfassenden Konsultationsprozess einher, mit Workshops, in denen spezielle Themen behandelt und mit individuellen Stakeholdern diskutiert wurden sowie mit permanenten Multi-Stakeholder-Arbeitsgruppen. Somit hat das Bündnis nicht nur die Belange sämtlicher Interessengruppen berücksichtigt, sondern konnte auf vorhandenes Wissen zurückgreifen und auf der von Gewerkschaften, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Menschenrechtsinstitutionen bisher geleisteten Arbeit zur Verbesserung der Situation der Arbeiter\*innen in der Textilindustrie aufbauen.

- Risikoanalyse und **Folgenabschätzung** zur Bewertung früherer oder möglicher künftiger Auswirkungen auf die Menschenrechte;
- Entwicklung einer Rechenschaftsstrategie für die Partnerschaft; diese beinhaltet eine Transparenzpflicht gegenüber Stakeholdern und der breiten Öffentlichkeit im Hinblick auf Planungen und Entscheidungen sowie die transparente Veröffentlichung von Besprechungsprotokollen und Finanzauskünften.

## Phase 2: Gestalten

In Phase 2 müssen die Partner\*innen die Grundlagen für ihre Zusammenarbeit legen, im Rahmen derer sie die von ihnen beabsichtigten Veränderungen umsetzen wollen. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Ausarbeitung eines Arbeitsprogramms, in dem sich die Akteur\*innen auf gemeinsame Ziele, Meilensteine und Erfolgsindikatoren einigen. In dieser 2. Phase werden die Funktionen und das Engagement der Partner\*innen sowie die Strukturierung von Management-, Entscheidungs- und Kommunikationsabläufen festgelegt. Es empfiehlt sich, all diese Punkte schriftlich in Form eines Partnerschaftsvertrags festzuhalten.

### Zur systematischen Berücksichtigung der Menschenrechte in dieser Phase zählen folgende Aspekte:

- Es gilt nochmals zu überdenken, welche Menschenrechtsfragen und -risiken ermittelt wurden und es gilt zu vereinbaren, auf welche Weise die Partnerschaft damit umgehen will. Begegnet man beispielsweise Menschenrechtsverletzungen wie Kinderarbeit oder einer nicht vorhandenen Vereinigungsfreiheit, so müssen Partnerschaften festlegen, wie sie hier auf direkte oder indirekte Weise Abhilfe schaffen können. Eine Partnerschaft kann sich zwar nicht allen Herausforderungen zum Schutz der Menschenrechte stellen (oder zumindest nicht allen auf einmal), doch sie kann effektive Hebelpunkte bestimmen, an denen sie ansetzen kann.
- Wie lassen sich die Projekte der Partnerschaft so gestalten, dass sie Menschenrechte unterstützen? Können MAP Regierungen, Privatunternehmen oder andere Akteur\*innen derart beeinflussen, dass sich diese für den Schutz der Menschenrechte und die Behebung von Menschenrechtsverletzungen einsetzen?
- MAP müssen ihre eigene interne Aufstellung beobachten und Strukturen und Prozesse entwickeln, die eine gleichberechtigte Partizipation und ein Empowerment sämtlicher Partner\*innen und Stakeholder gewährleisten, sodass die Belange aller Beteiligten vertreten sind und alle gleichermaßen profitieren können.

Menschenrechtsexpert\*innen können hinzugezogen werden, um derartige Analysen und Strategie-Entwicklungen zu unterstützen.

### Nützliche Werkzeuge und Maßnahmen:

- Bündelung der Partner\*innen in Workshops oder in permanenten Arbeitsgruppen, um ein gemeinsames Verständnis dafür zu schaffen, was getan werden kann, um die Umsetzung der Menschenrechte und die Thematisierung von Menschenrechtsverletzungen zu verbessern.
- Die (nochmalige) Überprüfung sämtlicher MAP-Arbeitsprogramme und -Fahrpläne vor dem Hintergrund der Menschenrechtsgrundsätze und der Anforderungen an die Menschenrechte, einschließlich der von Partnern und Stakeholdern eingereichten Vorschläge.
- Mainstreaming von Gender in **Multi-Akteurs-Partnerschaften**.
- Die Wahrung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten ist für Unternehmen der Privatwirtschaft von besonderer Bedeutung, insbesondere wenn sich diese in MAP engagieren. Ein wichtiges Werkzeug sind die OECD-Leitsätze zur Erfüllung der unternehmerischen Sorgfaltspflicht und für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln (**OECD Due Diligence Guidance For Responsible Business Conduct**).<sup>5</sup>

Für die Einbindung aller betroffenen Stakeholder in einer MAP müssen Governance-Strukturen und -Prozesse für eine gleichberechtigte Partizipation der Stakeholder entwickelt werden. Dies lässt sich erreichen durch eine gleichberechtigte Vertretung von Stakeholdern in Entscheidungsgremien, durch die Einrichtung verschiedener Kammern, die jeweils die verschiedenen Stakeholder vertreten oder durch den Aufbau paralleler Strukturen in sämtlichen Partnerländern. Wann immer eine Einbindung sämtlicher Stakeholder in die Governance-Strukturen nicht möglich ist, können breit angelegte Konsultationsprozesse mit allen Stakeholdern und Rechteinhaber\*innen, einschließlich der örtlichen Bevölkerung, Eingeborenen, Frauen, Jugendlichen und anderen häufig ausgegrenzten Gruppen, zur Einbindung aller Standpunkte, Belange und Interessen in der Partnerschaft beitragen.

<sup>5</sup> Die OECD hat auch einen Leitfaden für verantwortungsvolle Unternehmensführung entwickelt, der Unternehmen bei der Durchführung ihrer unternehmerischen Sorgfaltspflichten in bestimmten Bereiche und Lieferketten unterstützt: Mineralien, Landwirtschaft, Bekleidung und Schuhe, Rohstoffe und Finanzen. Diese und andere Publikationen und Werkzeuge können auf der OECD-Webseite unter <https://mneguidelines.oecd.org/> abgerufen werden.

**Darüber hinaus können die folgenden Instrumente und Verfahren genutzt werden, um eine gleichberechtigte Teilhabe, Transparenz und Rechenschaft zu garantieren:**

- Dialog-Plattformen und Foren, die Stakeholder aller Partnerländer einer MAP zusammenbringen;
- Schulungen zum Thema Menschenrechte, die zur Sensibilisierung für diese Thematik und zum Aufbau von Kapazitäten beitragen sollen, auch in Zusammenarbeit mit Menschenrechtsorganisationen;
- Veröffentlichung von Informationsmaterial in allen relevanten Sprachen;
- Meetings und Beratungen für die Öffentlichkeit zugänglich machen; dies beinhaltet die Veröffentlichung von Sitzungsprotokollen und Finanzberichten in allen relevanten Sprachen.



**Beispiel:** Die Governance-Struktur des Forest Stewardship Council (FSC) besteht aus der Vollversammlung, dem Vorstand, dem Ausschuss für Leitlinien und Standards sowie dem\*der Geschäftsführer\*in. Die Mitglieder des FSC International stammen aus allen Teilen der Welt und vertreten den Globalen Süden und den Globalen Norden. Sie bewerben sich entsprechend ihres Hauptanliegens für eine Mitgliedschaft in einer der drei Kammern, d. h. in der Sozial-, Umwelt- oder Wirtschaftskammer. Diese Kammern spielen eine zentrale Rolle dabei, dass alle Stakeholder mit gleicher Stimme in Entscheidungsfindungsprozessen bzw. Beschlussfassungen vertreten sind.

Beispielsweise hält jede FSC-Kammer 33,3% der Stimmen in allen FSC-Angelegenheiten. In jeder Kammer werden die Stimmen so gewichtet, dass sowohl Nord als auch Süd 50% der Stimmen besitzen. Der Vorstand besteht aus zwölf gewählten Vertreter\*innen, d. h. jeweils vier Vertreter\*innen aus einer Kammer, die jeweils für eine Amtszeit von vier Jahren gewählt werden. Der Ausschuss für Leitlinien und Standards ist für die Aus- oder Überarbeitung von FSC-Richtlinien, Standards, Abläufen etc. zuständig. Der Ausschuss setzt sich aus sechs FSC-Mitgliedern zusammen, mit jeweils zwei Mitgliedern aus jeder der drei Kammern, wobei jede Kammer jeweils eine\*n Vertreter\*in für den Globalen Süden und eine\*n für den Globalen Norden entsendet.

### Phase 3: Umsetzen

Wenn Multi-Akteurs-Partnerschaften ihre Arbeit aufnehmen, werden die vereinbarten Aktivitäten auf Basis des erarbeiteten Fahrplans und der festgelegten Rollen umgesetzt. Hier ist normalerweise ein gewisses Maß an Flexibilität gefragt, da es in der Anfangsphase zu vielen Lernprozessen kommt, sobald Pläne in die Realität umgesetzt werden. Für eine effektive Implementierung müssen die Finanzierung sowie die Entscheidungs- und Managementstrukturen der MAP fest etabliert sein. Darüber

hinaus bedarf es eines verstärkten Kommunikations- und Stakeholder-Managements, da die Partnerschaft in dieser Phase stärker im Licht der Öffentlichkeit stehen kann und zumeist einen Zulauf an weiteren Partnern und Stakeholdern, die sich in die MAP einbringen wollen, zu bewältigen hat. Im Idealfall wird in Phase 3 auf Basis eines institutionalisierten Monitoring-Systems Raum für Reflektions- und Lernprozesse geschaffen, und Pläne lassen sich entsprechend anpassen.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Tatsächlich sollten MAP das MEL-System (Monitoring, Evaluation and Learning), welches ihre Arbeit auf strukturierte und systematische Weise unterstützt, kontinuierlich in allen Phasen der Partnerschaft anwenden. MEL kann sich in der Tat zu 'einer der wertvollsten Ressourcen herauskristallisieren – der beste Weg, um zu erfahren was funktioniert und was nicht und welche Änderungen vorgenommen werden sollten. Reflektives Monitoring ist fester Bestandteil des adaptiven Managements und entscheidend für Aktivitäten aufbauende Lernschleifen.' (Brouwer et al 2016, S. 37).

## Nützliche Fragen und Überlegungen im Hinblick auf die Einbindung von Menschenrechten in der MAP-Implementierungsphase:

- Welche Sicherheitsvorkehrungen wurden getroffen, um unbeabsichtigte negative Auswirkungen zu vermeiden?
- Wie lässt sich die Wirkung einer MAP überwachen? Da das Monitoring eine Stärkung der betroffenen Stakeholder bewirken soll, sollten Stakeholder eingebunden werden.
- Wie lassen sich Menschenrechte in das Monitoring-System integrieren?
- Wie erhalten alle betroffenen Stakeholder Zugang zu den jeweiligen MAP, um Missstände zu melden?

## Nützliche Werkzeuge und Maßnahmen:

- Die Einrichtung eines Beschwerdemechanismus, der betroffenen Stakeholdern und Rechteinhaber\*innen die Gelegenheit zum Melden von Missständen und Zugang zu Lösungen gibt und gleichzeitig garantiert, dass Informant\*innen sich nicht selbst in Gefahr bringen (siehe oben: Beschwerdemechanismus der Fair Wear Foundation).
- Einbindung von Mechanismen zur Korruptionsvermeidung.
- Einrichtung eines Systems für Monitoring, Evaluierung und Lernen (MEL-System), das alle Mitglieder, Partner\*innen und Regierungsstellen dazu aufruft, sich in den Lernprozess einzubringen und mitzuwirken. Rückschau halten auf Aktivitäten und deren Ergebnisse, Leistungen und Wirkungen. Ein derartiges System sollte Menschenrechte als Indikatoren integrieren (z. B. Verfügbarkeit, Erreichbarkeit, Annehmbarkeit und Qualität – AAAQ<sup>7</sup>). Dies sollte in enger Absprache mit allen Stakeholdern – einschließlich Arbeiter\*innen und Gewerkschaften in allen Ländern entlang der Lieferkette – sowie mit der lokalen Bevölkerung und zivilgesellschaftlichen Organisationen geschehen.
- Berücksichtigung der in dem Leitfaden **Wirkung und Wirkungsmessung von und in Multi-Akteurs-Partnerschaften** aufgeführten Empfehlungen, praktischen Instrumente und Beispiele.



**Beispiel:** Der **Marine Stewardship Council** zeichnet Produkte aus nachhaltiger Fischerei mit dem MSC-Siegel aus. Zertifiziert werden nur Fischereien und Handelspartner\*innen, die die Kriterien des MSC-Umweltstandards für nachhaltige Fischerei und des MSC-Rückverfolgbarkeits-Standards für transparente und nachvollziehbare Lieferketten erfüllen. MSC führt seine Zertifizierung nach dem System der „Bewertung durch Dritte“ durch, d. h. MSC selbst bewertet keine Fischereien oder Unternehmen der Lieferkette, sondern überträgt die Bewertung und Überprüfung in die Hände unabhängiger Gutachter\*innen. Zusätzliche Sicherheitsmaßnahmen schützen die Integrität des Zertifizierungssystems. Dazu zählen ein externes Aufsichtsgremium, verpflichtende Schulungen für die Gutachter\*innen, Veröffentlichung der Fischerei-Zertifizierungsberichte und die Durchführung sogenannter Peer Reviews über Fischerei-Zertifizierungen.

Wie viele andere standardsetzende MAP ist der Marine Stewardship Council Mitglied in der **ISEAL Alliance**, einer global operierenden Mitgliederorganisation für glaubwürdige Nachhaltigkeitsinitiativen, welche die Festlegung und Anwendung von Nachhaltigkeitsstandards überprüft und weiter entwickelt.

<sup>7</sup> Siehe **Danish Institute for Human Rights' AAAQ Toolbox** (seit 2012).

## Phase 4: Weiterentwickeln

In Phase 4 geht es darum, den langfristigen Erfolg einer Multi-Akteurs-Partnerschaft zu sichern sowie Replikations- und Scaling-up-Potenziale zu ermitteln. Es ist wichtig, durch transparente Governance, Kommunikation und gemeinsame Umsetzung die Dynamik für den Veränderungsprozess aufrechtzuerhalten. Darüber hinaus sollten Partner\*innen auf der Basis von Monitoring, Evaluierung und bisherigen gewonnenen Erkenntnissen überlegen, wie die Partnerschaft in Zukunft weiterentwickelt werden kann. Man könnte die Breitenwirksamkeit der Partnerschaft durch das Engagement in neuen Regionen verstärken und den Erfolg der MAP durch Aufnahme neuer Partner\*innen und ein Engagement in zusätzlichen, neuen Aktivitäten sichern.

### Fragen und Überlegungen in dieser Phase könnten folgende Aspekte beinhalten:

- Wie lassen sich die im Hinblick auf Menschenrechte gewonnenen Errungenschaften sichern und weiter ausbauen?
- Integration der Menschenrechte. Dies ist ein wichtiger Aspekt ungeachtet der künftigen Entwicklungen einer MAP. Zudem könnten die bereits oben erörterten Überlegungen und Werkzeuge (Phasen 1–3) hier wieder von Nutzen sein.

### Nützliche Werkzeuge und Maßnahmen:

- Kontinuierliches Reflektieren und Lernen in Bezug auf Menschenrechtsfragen sowie eine verstärkte Umsetzung von Menschenrechten durch regelmäßiges Abhalten von Reflektions-Workshops mit sämtlichen Stakeholdern und Rechteinhaber\*innen sowie mit der lokalen Bevölkerung in allen Mitgliedsstaaten;<sup>8</sup>
- Externe Evaluierung der Einbindung der Menschenrechte durch externe Gutachter\*innen und Einbeziehung von Menschenrechtsfragen in deren Berichtsgrundlagen;



**Beispiel:** Die Initiative für Transparenz im rohstoffgewinnenden Sektor (**Extractive Industries Transparency Initiative, EITI**), dient als Lehrbeispiel für die kontinuierliche Entwicklung eines Standards: Seit ihrer Gründung im Jahr 2003 hat sich die EITI von einer Initiative zur Offenlegung von Zahlungsströmen zu einem umfassenden Transparenz-Standard entwickelt. Staaten, die den EITI-Standard implementieren, legen Informationen über Lizenzen, wirtschaftliches Eigentum und Verträge in dem jeweiligen Rohstoffsektor sowie über Ausgaben für den Umweltschutz und die soziale Entwicklung offen. Gut organisierte und finanzierte zivilgesellschaftliche Organisationen sowie ein solides Verifizierungssystem lösten im EITI-Vorstand eine Debatte über die eigentliche Wirkung der Partnerschaft aus, was wiederum eine Weiterentwicklung der Partnerschaft einschließlich der Behebung bestehender Schwächen zur Folge hatte.

- Durchführung eines **Scaling-Scans** zur Bestimmung der relevanten Scaling-Größen (z. B. von technischen Themen über Politik bis hin zur Sensibilisierung) und Entwicklung von Scaling-Strategien;
- Ausdehnung des MAP-Mappings, Erweiterung der Stakeholder-Analyse und Ermittlung jener, die von den Erfahrungen einer MAP profitieren könnten. Austausch von Wissen und gewonnenen Erkenntnissen;
- Fortsetzung der Aktivitäten, die auf gleichberechtigte Teilhabe und Empowerment abzielen. Stärkung der Beschwerdemechanismen, um die Umsetzung der Rechte entlang der Lieferketten verbessern zu können.

<sup>8</sup> Gordijn et al. 2018 liefern einen praktischen Leitfaden für Reflektionsmethoden.

## 5. Schlussfolgerungen und Ausblick

Menschenrechtsgrundsätze wie Gleichbehandlung, Chancengleichheit und Partizipation spiegeln sich klar in der Definition einer Multi-Akteurs-Partnerschaft wider, nämlich durch ihre Kooperationsform, in der die Partner\*innen auf Augenhöhe zusammenarbeiten.<sup>9</sup> Hierzu zählt die transparente und gemeinschaftliche Zusammenarbeit innerhalb der Partnerschaft in einem Prozess des gemeinsamen Lernens, so wie es in modernen Ansätzen für Teamarbeit beschrieben wird, sowie die organisatorische Entwicklung, wie beispielsweise die agile Entscheidungsfindung, Werkzeuge und Leitfäden zur Nutzung dieser Ansätze in MAP können die Einbindung der Menschenrechte in MAP sowie deren Umsetzung unterstützen.

Wie bereits eingangs erwähnt, sind MAP kein Ersatz für staatliche Regulierungsverantwortung; verpflichtende Maßnahmen zur Umsetzung von Menschenrechten sind unerlässlich. Jüngst durchgeführte Studien über MAP und Menschenrechte haben sich auf standardsetzende MAP konzentriert und insbesondere deren Wirkung auf unternehmerische Sorgfaltspflichten untersucht.<sup>10</sup> Einige der

untersuchten MAP scheinen zu einer steigenden Sensibilisierung für Menschenrechtsfragen und unternehmerische Sorgfaltspflichten beizutragen sowie zum Aufbau von Kapazitäten und zur Schaffung von Infrastrukturen und Verfahren, welche die Umsetzung unterstützen. MAP benötigen gemeinsame Ziele und verbindliche Vereinbarungen für das erfolgreiche Umsetzen unternehmerischer Sorgfaltspflichten. Ferner brauchen sie Instrumentarien wie Beschwerdemechanismen und Möglichkeiten der Sanktionierung jener Partner\*innen, die gegen die Partnerschaftsvereinbarungen verstoßen. Derartige Elemente und Werkzeuge müssen gefördert und weiterentwickelt werden.

Ferner könnten juristische Entwicklungen, wie beispielsweise das neue Lieferkettengesetz oder technische Innovationen, wie die Blockchain-Technologie für eine Nachverfolgung der Lieferketten den Kontext, in dem Partner\*innen und Partnerschaften in Zukunft operieren werden, neu formen und MAP dabei unterstützen, die Menschenrechte in alle Tätigkeitsfelder zu integrieren und entsprechend umzusetzen.

<sup>9</sup> Siehe auch die MAP-Definition unter <https://www.partnerschaften2030.de/en/was-ist-eine-map/>

<sup>10</sup> Siehe zum Beispiel: KIT Royal Tropical Institute 2020. Evaluation of the Dutch RBC Agreements 2014-2020: *Are voluntary multi-stakeholder approaches to responsible business conduct effective?* Amsterdam; MSI Integrity 2020. *Not Fit-for-Purpose: The Grand Experiment of Multi-Stakeholder Initiatives in Corporate Accountability, Human Rights and Global Governance*. Berkeley, CA; Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe (VENRO), Netzwerk für Unternehmensverantwortung (CorA) & Forum Menschenrechte 2020. *Anforderungen an wirkungsvolle Multi-Stakeholder-Initiativen zur Stärkung unternehmerischer Sorgfaltspflichten*. Berlin

## 6. Weitere nützliche Quellen

- Brouwer, H. & Brouwers, J. 2017. [MSP Tool Guide](#). CDI Wageningen  
Dieses Handbuch zum Leitfaden über die erfolgreiche Gestaltung und Förderung effektiver Multi-Akteurs-Partnerschaften – ‚MSP Guide on how to design and facilitate effective multi-stakeholder partnerships‘ – enthält eine Zusammenstellung von 60 Werkzeugen. Ein individueller Zugriff auf diese Werkzeuge ist über die [Webseite](#) möglich.
- [AAAQ-Toolbox](#) des Dänischen Instituts für Menschenrechte  
AAAQ steht für Availability, Accessibility, Acceptability, Quality. Die AAAQ-Toolbox hilft dabei, die Rechte auf Wasser, Sanitärversorgung, Nahrung, Unterkunft, Gesundheit und Bildung zu operationalisieren. Sie bietet eine gemeinsame Methodik für alle Stakeholder sowie maßgeschneiderte Werkzeuge für Staaten, Rechteinhaber\*innen, Unternehmen, die Zivilgesellschaft und nationale Menschenrechtsinstitutionen.
- Gordijn, F. et al. 2018. [Reflection Methods – Practical Guide for Trainers and Facilitators](#). How to make learning more meaningful. CDI Wageningen  
Der Leitfaden stellt Methoden vor, die die Reflektionsprozesse über Wissen und Erfahrung, welche die Menschen während der Kapazitätsentwicklung oder während der Lernprozesse der MAP erworben haben, erleichtern.
- CDI Wageningen: [Managing for Impact](#)  
Ein Portal, das Zugang zu Publikationen und Internet-Quellen über Planung, Monitoring und Evaluierung (PPME) ermöglicht, mit besonderer Bezugnahme auf das Management der Auswirkungen nachhaltiger Entwicklungen, mit einem integrierten Ansatz für das Ergebnismanagement und mit der Umsicht, Menschen für lernorientierte Prozesse zu motivieren.
- Handbücher, praktische Leitfäden und Werkzeuge bei [Partnerschaften2030](#), z.B.: [Wirkung und Wirkungsmessung von und in Multi-Akteurs-Partnerschaften](#) (2018), [Gender in Multi-Akteurs-Partnerschaften](#) (2019), [Entscheidungsfindung in Multi-Akteurs-Partnerschaften effektiver und effizienter gestalten](#) (2021).

---

**Weitere praktische Tipps und Studien in Bezug auf MAP finden Sie auf unserer Website:**

[www.partnerschaften2030.de](http://www.partnerschaften2030.de)

**Kontakt:** [info@partnerschaften2030.de](mailto:info@partnerschaften2030.de)

Dieses Dokument wurde in Zusammenarbeit mit Dr. Minu Hemmati, Heidi Feldt und dem Sektorvorhaben Menschenrechte erstellt.

Stand: Juni 2021