



ERFOLGREICH MULTI-AKTEURS- PARTNERSCHAFTEN GESTALTEN

*EIN HANDBUCH – IMPULS FÜR EINEN
REFERENZRAHMEN DER MAP-PLATTFORM
ZUR UMSETZUNG DER 2030 AGENDA*

Unter Federführung des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) ist im vergangenen Jahr die Initiative zum Aufbau einer Plattform für Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) zur Umsetzung der 2030 Agenda entstanden. Daran beteiligt sind maßgeblich auch die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Engagement Global gGmbH und das Collective Leadership Institute (CLI) e. V.

Im Rahmen der Initiative förderte die GIZ im Auftrag des BMZ finanziell die Entwicklung eines Handbuchs für Multi-Akteurs-Partnerschaften durch das CLI. Der Text basiert auf den Inhalten der Weiterbildung und Capacity Developments für sektorübergreifende Kooperationsprojekte des CLI. Das BMZ und die GIZ waren inhaltlich nicht an der Erstellung des Handbuchs beteiligt und sind auch nicht für die darin enthaltenen Inhalte verantwortlich.

Weitere Informationen: www.partnerschaften2030.de

Herausgeber:
Petra Künkel, Sabine Heckmann, Jade Buddenberg

Eine Publikation des Collective Leadership Institute. 2016

Der vorliegende Text basiert auf 20 Jahren Erfahrung in Partnerschafts- und Kooperationsprozessen und den dabei entwickelten Inhalten der Weiterbildungen und Beratungen des Collective Leadership Institutes (CLI) - „Working with Stakeholder Dialogues“ – Key Concepts and Competencies for Achieving Common Goals: www.collectiveleadership.com | www.StakeholderDialogues.net

INHALT

Abkürzungsverzeichnis	5
An wen richtet sich das Buch?	6
Einleitung: Referenzrahmen für Multi-Akteurs-Partnerschaften	7
1. Multi-Akteurs-Partnerschaften für die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklungsziele	9
1.1 Was sind Multi-Akteurs-Partnerschaften?	9
1.2 Chancen und Gründe für Multi-Akteurs-Partnerschaften	10
1.3 Potenziale von Multi-Akteurs-Partnerschaften richtig nutzen	12
2. Formen von Multi-Akteurs-Partnerschaften	15
2.1 Ebene: Von global bis lokal	15
2.2 Sinn und Zweck: Von Konsultation zur Kooperation	16
2.3 Konsultationsprozesse als Vorstufe zu oder Methode in Partnerschaften	18
2.4 Multi-Akteurs-Partnerschaften als Kooperationsprozesse	23
2.5 Wirkung: vom zeitbegrenzten Umsetzungsprojekt zu gesellschaftlicher Transformation, vom Pilotprojekt zum kontinuierlichen Prozess	27
3. Die Umsetzung von Multi-Akteurs-Partnerschaften	29
3.1 Die Phasen der Kooperationsgestaltung – das Dialogic Change Model	30
3.2 Kommunikation optimal managen	40
3.3 Erfolgsfaktoren kennen	44
3.4 Fortschritte messen	47
4. Multi-Akteurs-Partnerschaften im Kontext systemischer und transformativer Wirkung	52
4.1 Zu fördernde Rahmenbedingungen	52
4.2 Wichtige zu beachtende Qualitätsaspekte im Management von Multi-Akteurs-Partnerschaften	54
Literatur, weiterführende Informationen und Links	59

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

- BMZ (Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit)
- CAADP (Comprehensive Africa Agricultural Development Programme)
- DCM (Dialogic Change Model)
- ECBP (Engineering Capacity Building Program)
- EITI (Extractive Industries Transparency Initiative)
- GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH)
- KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau)
- MAP (Multi-Akteurs-Partnerschaft)
- MDG (Millennium Development Goals)
- MoU (Memorandum of Understanding)
- NGO (Nichtregierungsorganisationen)
- SDG (Sustainable Development Goals)
- WCEDP (The Western Cape Economic Development Partnership)
- ZC (Zukunftscharta)

AN WEN RICHTET SICH DAS BUCH?

In erster Linie richtet sich das Handbuch an alle Akteure, die partnerschaftliche Kooperationen planen oder bereits initiiert haben. Aber auch Wissenschaftler und Studierende können und sollen ihren Nutzen aus diesem gleichermaßen wissenschaftlich fundierten wie praxisorientierten Buch ziehen. Es gibt bereits eine Reihe Praxishandbücher, Studien und Weiterbildungskonzepte, die Erfolgsfaktoren von Partnerschaften identifizieren sowie Prozesse und gute Partnerschaftspraktiken beschreiben. Im Unterschied zu anderen Werken bietet das vorliegende Buch ein Referenzsystem, das aufzeigt, was an Prinzipien und Kriterien für gute Praktiken allen Kooperationsprozessen gemeinsam ist und was sich wie unterscheidet für die jeweils unterschiedlichen Formen von Partnerschaften. Dieses Referenzsystem für Partnerschaftsprozesse entstand im Austausch mit Akteuren aus

Wissenschaft, Weiterbildung und Praxis. Der Fokus dieser Publikation liegt sowohl auf den entscheidenden Erfolgsfaktoren, die jeder Akteur – sei es aus der Privatwirtschaft, der Regierungs- oder dem Zivilbereich kommend – für sich realisieren kann und somit die Potenziale sektorenübergreifender Kooperation sichtbar macht, als auch auf den Qualitätsmerkmalen und Typologien von unterschiedlichen Partnerschafts- und Kooperationsprozessen, die einen zielgerichteten Aufbau von Multi-Akteurs-Partnerschaften ermöglichen. Dieser Referenzrahmen bietet einen unmittelbaren Beitrag zur Deckung des steigenden Bedarfs an Wissen zur Umsetzung von ergebnisorientierten Multi-Akteurs-Partnerschaften und sektorenübergreifenden Kooperationen durch das Bereitstellen einer gemeinsamen Sprache für Partnerschaftsprozesse und gute Praktiken.

EINLEITUNG: REFERENZRAHMEN FÜR MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

Nachhaltige Entwicklung birgt komplexe Herausforderungen, die oft nur mit der Bereitschaft zu gemeinsamer Verantwortung unterschiedlicher Akteure aus öffentlichem und privatem Sektor sowie der Zivilgesellschaft Wirklichkeit wird. Multi-Akteurs-Partnerschaften sind Ausdruck dieses gesellschaftlichen und globalen Engagements und können transformative Wirkung entfalten. Dem Partnerschaftsgedanken liegt zugrunde, dass unterschiedliche Kompetenzen und Erfahrungen optimal zusammenspielen, wenn sektorenübergreifend zusammengearbeitet wird. Nur ist diese Zusammenarbeit eine Herausforderung in sich und viele Partnerschaften erreichen ihr Ziel nicht.

Denn Multi-Akteurs-Partnerschaften sind nicht nur eine Antwort auf komplexe Herausforderungen – sie sind selbst auch komplex. Für die praktische Umsetzung stellt sich die Frage: Wie können Multi-Akteurs-Partnerschaften so erfolgreich gestaltet werden, dass sie die an sie gesetzten Erwartungen erfüllen?

Die Zusammenarbeit zwischen Akteuren unterschiedlicher Sektoren, Kulturen und Institutionen ist nicht neu, bleibt aber ein kollektiver Lernprozess, der Orientierung braucht, um Qualität und Effektivität zu sichern und zu steigern.

Es gibt keine Patentrezepte dafür, aber nachgewiesene Erfolgsfaktoren für Multi-Akteurs-Partnerschaften, die, wenn sie breiter bekannt sind, zu besserer Wirkung führen. Das Verständnis dafür, wie man Vertrauen aufbaut, gemeinsame Ziele generiert, sinnvolle und funktionierende Strukturen, Rollen und Vereinbarungen ermöglicht, optimal in der Umsetzung zusammenarbeitet und Ergebnisse gemeinsam auswertet, kann vermittelt werden. Daher entwickelt sich zum Aktionsfeld Partnerschaften inzwischen auch ein Feld von Experten

in Forschung und Praxis, die den Aufbau und die Umsetzung von **Multi-Akteurs-Partnerschaften** begleiten, konzeptionell untermauern, erforschen, evaluieren oder Akteure für den Erfolg von Partnerschaften unterstützen.

Der vorliegende **Referenzrahmen** zu Multi-Akteurs-Partnerschaften konzentriert sich daher auf die Erfolgsfaktoren aus mehr als 20 Jahren Erfahrung in Partnerschafts- und Kooperationsprozessen und bietet Eckpfeiler für die wirksame Gestaltung von Multi-Akteurs-Partnerschaften. Er zeigt auf, was gute Praktiken in Partnerschaften ausmacht, welche Formen von Partnerschaften es gibt, wann sie angemessen sind und wie man Erfolg erreicht und misst.

In diesem Sinne bietet dieser Referenzrahmen wichtige Grundlagen und eine gemeinsame Sprache rund um Partnerschaftsprozesse, die eine qualifizierte Gestaltung von Multi-Akteurs-Partnerschaften möglich machen.

Er gibt einen Überblick über die Chancen und Gründe für die Gestaltung von Partnerschafts- und Kooperationsprozessen und zeigt auf, wie Multi-Akteurs-Partnerschaften ergebnisorientiert initiiert, umgesetzt und begleitet werden können.

Kapitel 1 führt in das Thema Multi-Akteurs-Partnerschaften ein. Es erläutert den Ansatz sowie Chancen, die sich daraus für die Umsetzung der 17 nachhaltigen Entwicklungsziele ergeben. Es zeigt die Potenziale von Multi-Akteurs-Partnerschaften auf, und beschreibt, wann sie geeignet sind und was durch sie erreicht werden kann.

Kapitel 2 benennt die (global-)gesellschaftlichen Ebenen, auf denen Multi-Akteurs-Partnerschaften stattfinden können. Es bietet hilfreiche Informationen zu den verschiedenen Formen von Zusammenarbeit

unterschiedlicher Stakeholder, erläutert deren Sinn und Zweck und in welcher Weise sie Wirkung erzielen können.

Kapitel 3 erklärt, wie Multi-Akteurs-Partnerschaften erfolgreich gestaltet werden können. Mit der Vorstellung des Dialogic Change Model wird ein praxis-erprobtes Prozessmodell aufgezeigt, das sektorenübergreifend Akteure gemeinsam erfolgreich macht. Die verschiedenen Prozess-Phasen erfolgreich geführter Kooperationen werden verdeutlicht. Das Kapitel geht auf die Rolle von Kommunikation in Multi-Akteurs-Partnerschaften ein und beschreibt ferner, wie die Prozessqualität von Multi-Akteurs-Partnerschaften überprüft werden kann.

Kapitel 4 verweist auf den Beitrag von Multi-Akteurs-Partnerschaften zu globaler Veränderung und setzt einzelne Partnerschaften in den Bezug zu förderlichen Rahmenbedingungen für die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklungsziele in Partnerschaften. Es verdeutlicht übergreifende Qualitätsaspekte und gibt Hinweise darauf, wie Multi-Akteurs-Partnerschaften eine transformative (global-)gesellschaftliche Wirkung entfalten können.

Im Anschluss finden sich weiterführende Informationen sowie Literaturhinweise und Links zu den Themen Multi-Akteurs-Partnerschaften, Kooperationsprozesse, sektorenübergreifendes Arbeiten und kollektive Führung.

1. MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN FÜR DIE UMSETZUNG DER NACHHALTIGEN ENTWICKLUNGSZIELE

Die 193 Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen einigten sich im Herbst 2015 auf **17 Ziele für nachhaltige Entwicklung**, die „Sustainable Development Goals“ (SDGs). Damit ist die Agenda 2030 umfassender als die der acht Millenniumsentwicklungsziele (MDGs), denen sie nachfolgt. Erstmals gelten die Ziele universell, das heißt, für alle Staaten, die Entwicklungs-, Schwellen- und Industrieländer gleichermaßen. Für die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklungsziele ist daher eine gemeinschaftliche Ausgestaltung erforderlich, die es gewährleistet, komplexe Veränderungen sowohl eigenverantwortlich als auch in kollektiver Führung zu erreichen, so dass den universalen und transformativen Ansprüchen Rechnung getragen werden kann.

Aus dem Bericht des High-Level-Panels zur Post-2015-Agenda „**A New Global Partnership**“ geht hervor, dass durch neue globale Partnerschaften ein Paradigmenwechsel in der nachhaltigen Entwicklung im ökologischen, sozialen, ökonomischen und politisch-kulturellen Sinne bewirkt werden und traditionelle Denk- und Handlungsmuster aufbrechen sollen. Alle Betroffene und Interessierte aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft sollen zur Mitwirkung mobilisiert werden.

So verfolgt auch Deutschland im Rahmen der Post-2015-Agenda eine Entwicklungspolitik, die durch alle Lebensbereiche und Politikfelder gehen soll. Für diese Nachhaltigkeitsstrategie Deutschlands hat das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) im November 2014 die **Zukunftscharta (ZC)** initiiert, die auf einem breiten partizipativen Prozess ruht, um gemeinsame Zielperspektiven für die notwendigen Veränderungen zu definieren.¹ Eine Empfehlung daraus lautet: Unterstützung für Multi-Akteurs-Partnerschaften anzubieten, um sie häufiger zum Erfolg zu führen.

Denn es ist bekannt, dass Partnerschafts- und Kooperationsprozesse viele interne und externe Herausforderungen in sich bergen. Es stellt sich also die Frage: Wie kann die für die wichtigsten entwicklungspolitischen Handlungsfelder erforderliche Zusammenarbeit mit der Geschwindigkeit und Wirkung erreicht werden, die die SDGs einfordern?

1.1 WAS SIND MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN?²

Multi-Akteurs-Partnerschaften sind Kooperationen verschiedener gesellschaftlicher Akteure, die gemeinsame, dem gesellschaftlichen Nutzen dienende Ziele verfolgen und umsetzen.

Akteure können hierbei sein: Privatsektor, Zivilgesellschaft, öffentlicher Sektor und wissenschaftliche Einrichtungen. Sie arbeiten zusammen bei der Lösung von komplexen Herausforderungen, die durch global vernetzte Probleme und Konflikte entstehen. Erfahrungen zeigen, dass sich langfristige Erfolge erzielen lassen, wenn Lösungen gemeinsam auf den Weg gebracht werden. Daher werden zunehmend Multi-Akteurs-Partnerschaften angeregt, also Kooperationen zwischen all denen, die an einem Thema arbeiten. Die Kooperation zwischen Akteuren unterschiedlicher Sektoren geschieht dabei auf Augenhöhe. Das bedeutet, dass die Teilhabe als gleichberechtigter Partner im Prozess geschieht.

Multi-Akteurs-Partnerschaften zeichnen sich idealerweise dadurch aus, dass sie die gemeinsam vereinbarten Ziele durch Zusammenarbeit besser erreichen, indem sie die Wirksamkeit der einzelnen Partner erhöhen und gleichzeitig die individuellen Erwartungen und Werte der relevanten Akteure würdigen.

Die unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen der verschiedenen Akteure bieten ein großes Potenzial für innovative Lösungsansätze im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung. Durch die Bündelung von Mitteln und Ressourcen steigt ihre Effizienz.

Die Beziehung zwischen den Akteuren beruht auf Transparenz, Verantwortlichkeit und Gerechtigkeit, um Veränderung und Transformation zu katalysieren. Dabei ist der gegenseitige Austausch unterschiedlicher Perspektiven und Erfahrungen essentiell. Die Bereitschaft des miteinander Lernens erfordert somit auch hohe kommunikative sowie Prozess- und Verhandlungskompetenz.

Durch das Bündeln der Perspektiven werden neue und konstruktive Handlungsoptionen eröffnet, die alle Beteiligten und Betroffenen akzeptieren können. Die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen erhöht die Wahrscheinlichkeit, einen Konsens zu finden, und liefert belastbare Ergebnisse.

Aus diesem Grund wird es auch im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit immer wichtiger, Kompetenz zu erwerben, um komplexe sektorenübergreifende Zusammenarbeit und Aushandlungsprozesse anzuregen, zu koordinieren, bei diesen zu beraten und sie zu unterstützen.

1.1.1 Ergänzende Erläuterungen

Es gibt eine Vielfalt an Definitionen von Partnerschaften in der Literatur und im Sprachgebrauch. Dr. Marianne Beisheim³, Themenpatin des Forums Globale Partnerschaften der Zukunftscharta⁴, benennt ebenfalls diese Vielfalt, der sie gemeinsame Merkmale zuordnet. Dabei sind allen öffentlich-privaten Partnerschaften gemein, dass sie „dauerhafte Kooperationen zwischen staatlichen Akteuren (aus Regierung oder internationalen Organisationen) und nichtstaatlichen Akteuren (aus Wirtschaftsunternehmen oder -verbänden, Stiftungen oder Nichtregierungsorganisationen) mit dem Ziel, Gemeinschaftsgüter bereitzustellen“⁵, sind. Des

Weiteren betont sie die Wichtigkeit, dass Multi-Akteurs-Partnerschaften sich systemisch sehen, also als Teil eines größeren Ganzen begreifen, das es zu verändern gilt.

Beisheim differenziert Partnerschaften in Wissenschaftspartnerschaften, standardsetzende Partnerschaften und Servicepartnerschaften. Diese Typologie orientiert sich an den inhaltlichen Zielen, die Partnerschaften verfolgen, und soll helfen, die unterschiedlichen Herausforderungen, in denen sich die Partner gegenüberstehen, zu kategorisieren.

Allen Multi-Akteurs-Partnerschaften ist gemeinsam, dass sie Lösungen für Herausforderungen suchen, die ein Partner nicht oder nicht optimal alleine umsetzen kann. Damit gemeinsame Ziele trotz unterschiedlicher Hintergründe umsetzbar werden, sind Kompetenz im Management von Kooperationsprozessen erforderlich. Der Weg der Umsetzung ist entscheidend für den Erfolg einer Partnerschaft. Daher fokussiert der Ansatz des Collective Leadership Institutes vor allem auf die qualitätssteigernde Prozessgestaltung⁶. Wichtig ist, dass beteiligte Interessengruppen sowohl die Notwendigkeit einer Veränderung sehen als auch eine gemeinsame Herangehensweise als zielführend anerkennen. Partnerschaften sind oft durch fragile Prozesse charakterisiert, die viel Ausdauer und Vorantreiben von engagierten Personen erfordern. Partnerschaften werden schließlich von Menschen gemacht, die sich dem Partnerschaftsgedanken verpflichtet fühlen, über die Interessensgrenzen hinweg kooperativ agieren, und hohe Prozesskompetenz haben – oder aufbauen.

1.2 CHANCEN UND GRÜNDE FÜR MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

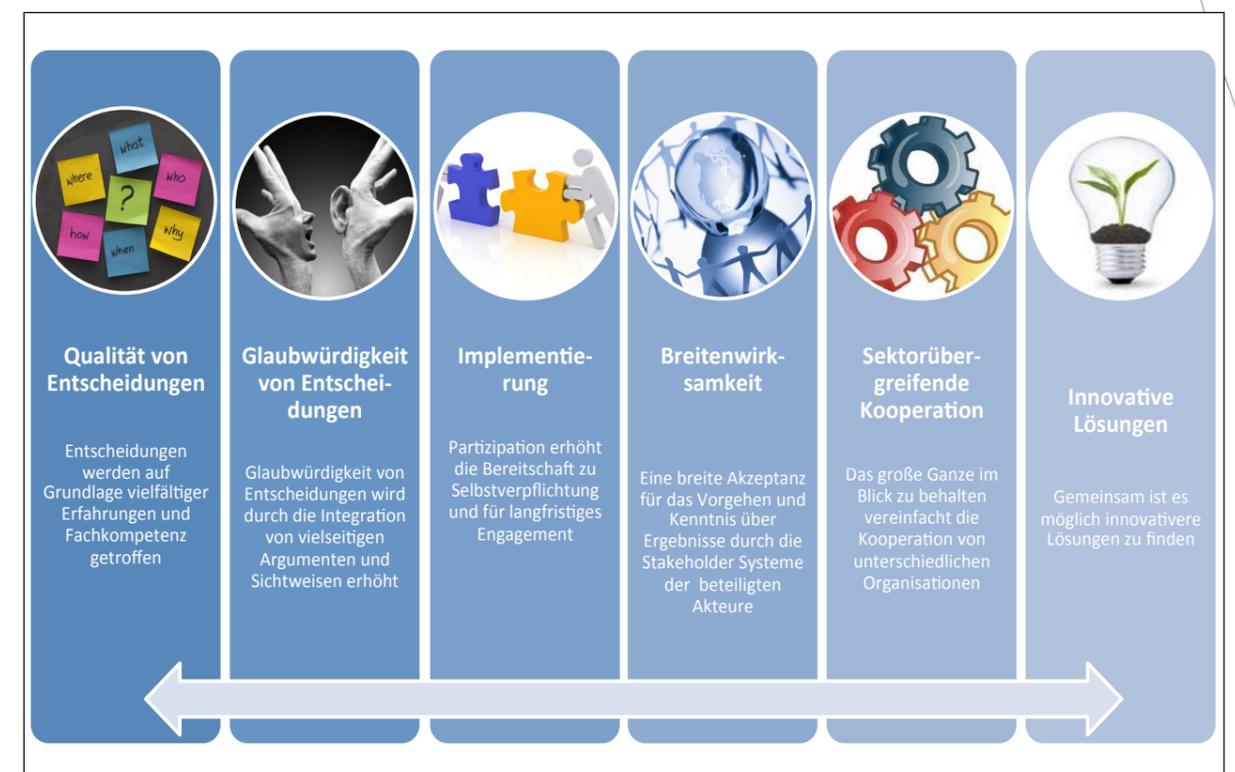
Damit Partnerschaften nicht eine schnell wieder vergehende Modeerscheinung bleiben oder zu reinen Absichtserklärungen werden, brauchen potentielle Partner in der 2030 Agenda⁷ Orientierung dazu, welche Arten von Kooperationsprozessen möglich

und sinnvoll sind. Dies ist kein einfaches Unterfangen wegen der bereits bestehenden Komplexität an Bedarfen, Formen, Umsetzungsmöglichkeiten, Ebenen und Themen. Aber es existieren bereits Ansätze für eine Ordnung – z.B. die Unterscheidung in Partnerschaften, die eher konsultativ sind (z.B. die Einbeziehung von Zivilgesellschaft und Privatsektor in Politikformulierung), solche, die eher auf eine kooperative Umsetzung mit geteilter Verantwortung abzielen (wie z.B. Multi-Akteurs-Partnerschaften zur Lösung eines bestimmten Problems) oder Partnerschaften, die eher globale, transnationale Plattformen sind, um bestimmte Themen voranzubringen und als Rahmen für regionale, nationale und lokale Umsetzungsprojekte dienen.

Hier gilt es, die Komplexität zu strukturieren, aufzuzeigen, was wann und für welche Problemlösung am sinnvollsten ist und welche Charakteristiken unterschiedliche Formen von Kooperation haben. Multi-Akteurs-Partnerschaften ermöglichen es,

verschiedene Sichtweisen, Standpunkte und Interessen in Planungs- und Umsetzungsprozessen zu berücksichtigen. Damit begünstigen Multi-Akteurs-Partnerschaften bessere, wirksamere und letztlich transformative Wirkungen, die auf gemeinsamen Zielen, gleicher Verantwortung für das globale Gemeinwohl, Transparenz, Monitoring und gegenseitiger Rechenschaftspflicht ruhen. Sie integrieren unterschiedliche Kompetenzen und können, angemessen gewählt, eine höhere Wirkung entfalten als Einzelinitiativen. Warum werden also Multi-Akteurs-Partnerschaften als Ansatz für nachhaltige Entwicklungsziele immer mehr vorgebracht? Die folgenden Gründe und Chancen verweisen auf das große Potenzial von Partnerschaften:

Kompetenzen werden gebündelt. Die Herausforderungen, beispielsweise durch wachsende Armut, Klimawandel, HIV/AIDS, Korruption und Globalisierung, erfordern eine Bündelung der



Chancen von Multi-Akteurs-Partnerschaften zusammengefasst

Expertise und Erfahrung verschiedener Akteure, möglicherweise aus unterschiedlichen Sektoren.

Die Zusammenarbeit in Partnerschaften fördert eine effizientere Nutzung von Mitteln und Ressourcen, da diese gemeinsam eingesetzt werden.

Die in Kooperation erreichten Ergebnisse sind oft belastbarer, tragfähiger und nachhaltiger als Einzellösungen und werden daher von den beteiligten Akteuren eher angenommen. Auch das Umfeld der Akteure akzeptiert partnerschaftlich gefundene Lösungen eher. Dies fördert die Akzeptanz und Reputation der Zusammenarbeit.

Zusammenarbeit steigert die Kapazität von komplexen Systemen, Lösungen zu finden. Das Zusammenführen unterschiedlicher Kompetenzen und eine gemeinsame Gestaltung erhöhen die Lernfähigkeit im Vergleich zu Aktivitäten nur in einer Institution oder nur in einem Sektor. Diese bleiben bestehen und möglicherweise entstehen durch die gesteigerte Kapazität der Zusammenarbeit Innovationen und andere Lösungen für neue Herausforderungen.

Die Qualität und Glaubwürdigkeit von Meinungsbildungsprozessen steigt, wenn vielseitige Sichtweisen integriert und Interessen ausbalanciert werden. Die Kenntnis verschiedener Argumente verhindert starre Positionen. Allerdings fällt es häufig schwerer, durch die verschiedenen Sichtweisen komplexere Entscheidungen praktisch umzusetzen.

Gemeinsam vereinbarte Strategien sind leichter umzusetzen, wenn sie in einem gleichberechtigten, transparenten Dialog entwickelt wurden. Dann müssen Akteure von den Beschlüssen nicht erst überzeugt werden, sondern identifizieren sich sofort mit den erarbeiteten Ergebnissen.

Partnerschaften erhöhen die Bereitschaft zur nachhaltigen **Selbstverpflichtung**, da die beteiligten Akteure die Zukunftsgestaltung beeinflussen können. Sie fühlen sich mitverantwortlich, sind daher interessiert am gemeinsamen Erfolg und multiplizieren die Ergebnisse.

Die Zusammenarbeit löst gesellschaftliche Starre und Konflikte. Aktive Beteiligung an Partnerschaften fördert ein **gemeinsames Ausloten von Zukunftsmöglichkeiten**. Dies erweitert die Perspektiven der Beteiligten und eröffnet neue Handlungsmöglichkeiten für alle.

1.3 POTENZIALE VON MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN RICHTIG NUTZEN

Um Multi-Akteurs-Partnerschaften für die nachhaltigen Entwicklungsziele der Agenda 2030 ergebnisorientiert und sinnvoll umzusetzen, braucht es einen Blick auf die Quantität und Qualität von Partnerschaften:

Quantität: Da, wo noch Silolösungen dominieren oder konkurriert anstatt kooperiert wird, wo aber nur akteursübergreifend schnell und effektiv Lösungen gefunden werden können, sollte ein Umdenken zu Partnerschaften gefördert werden.

→ Die Leitfrage lautet: Können wir dieses Problem besser in Kooperation lösen?

Qualität: Da, wo bereits in Partnerschaften – Allianzen, gemeinsamen Initiativen und Kooperationsprojekten – gearbeitet wird, sollte die Qualität im Fokus stehen und damit die Wirkung.

→ Die Leitfrage lautet: Erzielen wir so mit unserem Partnerschaftsansatz die gewünschte Wirkung?

Multi-Akteurs-Partnerschaften sind nur dann sinnvoll, wenn sie Probleme ausloten und Lösungswege kollektiv erarbeiten helfen – und zwar mit mehr Aussicht auf Erfolg als ein unilateraler Lösungsansatz. Ein systemisches und themenübergreifendes Problem wie zum Beispiel die illegale Fischerei kann eher durch gemeinsame Aktionen der zuständigen Behörden, den Kundenunternehmen und lokalen Partnern vor Ort gelöst werden als alleine durch den Einsatz der Küstenwache.

Folgende Fragen stellen sich im Rahmen einer Potenzialanalyse:

- Was kann durch Multi-Akteurs-Partnerschaften bewirkt werden?
- Welche Art von Partnerschaften ist wann sinnvoll?
- Was sind notwendige Voraussetzungen und fördernde Faktoren?
- Welche Fähigkeit und Bereitschaft der Partner ist wichtig?
- Wann ist der richtige Moment?

Es ist sinnvoll, Multi-Akteurs-Partnerschaften anzuwenden, wenn

- ein Anliegen nur mit Unterstützung verschiedener Akteursgruppen und Entscheidungsträger umgesetzt werden kann,
- die nachhaltige Umsetzung die Akzeptanz bestimmter Anspruchsgruppen (Betroffene und Beteiligte) voraussetzt, oder
- eine Veränderung des Status Quo angestrebt wird, die relevanten Akteure sich jedoch in Bezug auf Richtung, Ziel und Umsetzungsmodalitäten der Veränderung nicht einig sind.

1.3.1 Potentialanalyse für Multi-Akteurs-Partnerschaften

Möchten Akteure der internationalen Zusammenarbeit, des öffentlichen, privaten oder zivilgesellschaftlichen Bereichs eine Partnerschaft anregen, empfiehlt sich zunächst, eine Potenzialanalyse zu erstellen. Sie unterstützt das Team der Initiatoren dabei, zu reflektieren, was die Beteiligung der Partner bezwecken soll. Eine Potenzialanalyse dient dazu, zu klären, ob die Partnerschaft der geeignete Ansatz für das konkrete Anliegen ist. Falls ein ausreichendes Vertrauensverhältnis zu potentiellen Partnern besteht, können sie in die Analyse einbezogen werden.

Die folgende **Checkliste 1** bietet eine Übersicht über die Kriterien, die vor der Initiierung einer Partnerschaft bedacht werden sollten.

Zeigt sich bei der Potenzialanalyse, dass einzelne oder mehrere Kriterien nicht zutreffen, so empfiehlt es sich, zu überlegen, welche davon durch die Initiatoren beeinflusst werden können. Investitionen in Ressourcen oder Kompetenzen des Teams lohnen sich, wenn die Initiatoren oder Umsetzer die Voraussetzungen für einen Dialog dadurch verbessern können. Lassen sich einzelne Kriterien, wie etwa eine breite Akzeptanz durch die Akteure des entsprechenden Handlungsfeldes, nicht oder nur bedingt durch die Initiatoren beeinflussen, kann es sinnvoll sein, einen späteren Zeitpunkt für eine erneute Durchführung der Potenzialanalyse festzulegen.

Um bei langfristig angelegten Partnerschaften eigene Kommunikationsstrukturen und Umsetzungsmechanismen zu etablieren, ist es wichtig, gemeinsam zu planen, den Prozess zu überwachen und seine Ergebnisse zu evaluieren. Für die erfolgreiche Planung und Durchführung ist eine gut durchdachte Strategie fundamental, die alle Partner anspricht und einen Projektplan mit ausreichender Ressourcenausstattung in Form von Personal, Zeit, Finanzierung und Expertise beinhaltet. Anregungen finden sich in Kapitel 3.

Checkliste 1

1. Besteht die Notwendigkeit für eine Multi-Akteurs-Partnerschaft?				
a. Für die Umsetzung des Veränderungsvorhabens (Projekt, Programm, Initiative, Veranstaltung etc.) ist eine breite Akzeptanz verschiedener Anspruchsgruppen im Umfeld des Vorhabens nötig.				
b. Von der Umsetzung des Vorhabens sind verschiedene Anspruchsgruppen betroffen und müssen daher konsultiert werden.				
c. Die Umsetzung des Vorhabens erfordert die aktive Beteiligung unterschiedlicher Anspruchsgruppen.				
d. Die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren soll über eine bloße Bereitstellung von Informationen hinausgehen.				
2. Ist der richtige Zeitpunkt gegeben?				
a. Die Schlüsselakteure sind überzeugt, dass eine Veränderung notwendig ist.				
b. Konflikte zwischen den zu beteiligenden Stakeholdern sind nicht so stark, dass eine Teilnahme an einer gemeinsamen Partnerschaft unmöglich ist.				
c. Die meisten der für den Dialog wichtigen Stakeholder haben Vertrauen in die Kompetenz der Initiatoren der Multi-Akteurs-Partnerschaft.				
d. Für die zu beteiligenden Akteure entstehen durch die Teilnahme an der Multi-Akteurs-Partnerschaft keine Nachteile oder Gefahren.				
3. Sind die notwendigen Ressourcen vorhanden, um die Multi-Akteurs-Partnerschaft durchzuführen?				
a. Im Team der Initiatoren sind ausreichende zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen vorhanden ⁹ .				
b. Im Team der Initiatoren ist ausreichend Expertise vorhanden, um eine Multi-Akteurs-Partnerschaft durchzuführen.				
c. Das Team der Initiatoren hat bereits ausreichende Beziehungen zu relevanten Stakeholder-Gruppen.				
d. Der Dialogansatz wird von wesentlichen Entscheidungsträgern in den Institutionen der Initiatoren und Partner unterstützt.				
4. Besitzt das Team der Initiatoren/Umsetzer die Kompetenz und Bereitschaft für die Durchführung?				
a. Das Team der Initiatoren ist bereit und fähig, einen komplexen – unter Umständen nicht geradlinig verlaufenden – Prozess gemeinsam zu steuern.				
b. Alle Initiatoren sind bereit, andere Standpunkte und abweichende Meinungen zu respektieren und innovative, gemeinsam erarbeitete Lösungsansätze zuzulassen.				
c. Die Initiatoren sind offen dafür, ihre eigenen Standpunkte zu verändern beziehungsweise Ziele anzupassen.				
d. Die Initiatoren sind bereit, „Leadership“ in einem gemeinsam gestalteten Prozess zu übernehmen.				

2. FORMEN VON MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

Multi-Akteurs-Partnerschaften können auf unterschiedlichen gesellschaftlichen Ebenen aktiv werden. Sie werden ergebnisorientiert und erfolgversprechend angewendet, wenn sie an die Bedürfnisse des jeweiligen Anliegens angepasst werden. Das grundsätzliche Ziel unabhängig von der Anwendung bleibt, dass sich verschiedene Akteure zu einem Anliegen konstruktiv austauschen. Dazu gehören etwa Konsultationen über politische Entwicklungen, gemeinsame Entscheidungsfindung oder die Umsetzung praktischer Lösungen.

Im Folgenden werden zunächst die verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen dargelegt, auf denen Multi-Akteurs-Partnerschaften stattfinden können. Die jeweiligen Formen von Multi-Akteurs-Partnerschaften werden mit Beispielen erläutert. Zusätzlich geben Tabellen zu den jeweiligen Formen einen gesammelten Überblick über die Merkmale, Funktionen und Anwendungsbereiche der verschiedenen Partnerschaftsformen, um zu klären, wann sich welche Form für das jeweilige Anliegen tatsächlich eignet. Ein Ausblick zeigt auf, wie die verschiedenen Formen von Multi-Akteurs-Partnerschaften aufeinander aufbauen.

2.1 EBENE: VON GLOBAL BIS LOKAL

Bei der Initiierung von Multi-Akteurs-Partnerschaften ist vorab zu klären, welche gesellschaftliche Ebene sich für die Bearbeitung des jeweiligen Anliegens eignet, um den angestrebten Veränderungsprozess umsetzen zu können. Multi-Akteurs-Partnerschaften können auf folgenden Ebenen stattfinden:

- Internationale Ebene
- Regionale/grenzübergreifende Ebene oder
- Nationale und lokale Ebene

Internationale Ebene

Internationale Multi-Akteurs-Partnerschaften sind sinnvoll, wenn ein Problem nicht innerhalb eines Landes gelöst werden kann. Sie erfordern in der Regel sowohl die Teilnahme international als auch national tätiger Akteursgruppen. Internationale Multi-Akteurs-Partnerschaften haben oft das Ziel, Vereinbarungen zu verabschieden, die in allen teilnehmenden Ländern angewendet werden. Multi-Akteurs-Partnerschaften, in denen offizielle Regierungsrepräsentanten vertreten sind, finden häufig in einem sehr formalen Umfeld mit starrem Protokoll statt. Ihre Ergebnisse sind von den Beziehungen der Regierungen untereinander abhängig.⁹

Beinhalten internationale Multi-Akteurs-Partnerschaften sehr spezifische Themen, steht meist die Umsetzung mit konkreten Ergebnissen im Vordergrund.¹⁰

Praxisbeispiel

Extractive Industries Transparency initiative (EITI)

EITI ist eine seit 2002 existierende globale Initiative, die zu mehr Transparenz von Zahlungen bei der Gewinnung von Rohstoffen beiträgt. In 51 Ländern weltweit setzen sich Regierungen sowie zahlreiche Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen dafür ein, dass der Reichtum aus den natürlichen Ressourcen eines Landes all seinen Bürgern zugutekommt. Dafür verpflichtet der EITI-Standard die Länder zur Umsetzung sowie Governance und Management.

Regionale/grenzübergreifende Ebene

Auch grenzübergreifende Multi-Akteurs-Partnerschaften in einer bestimmten Region erfordern

die Zusammenarbeit von Regierungen, privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren. Dies kann beispielsweise zur Förderung der wirtschaftlichen oder sozialen Entwicklung in einer Region beitragen. Diese Prozesse werden häufig von den Regierungen geführt.¹¹

Regionale Multi-Akteurs-Partnerschaften mit geringer Beteiligung der Öffentlichen Hand oder mit Fokus auf eine spezifische Frage, wie etwa die Entwicklung von Wertschöpfungsketten oder die Verbesserung des Umweltschutzes in einer Region, betonen in der Regel stärker die Umsetzung von Maßnahmen¹² zu einem konkreten Thema.

Praxisbeispiel

KAZA TFCA WWF

Die Kavango-Zambezi Transfrontier Conservation Area ist ein grenzüberschreitendes Schutzgebiet in Angola, Sambia, Simbabwe, Botsuana und Namibia. Die Gründung wurde am 18. August 2011 durch die Staats- und Regierungschefs der beteiligten Länder vertraglich unterzeichnet. Hauptziel ist die nachhaltige Entwicklung des Tourismus und der Wirtschaft in den beteiligten Ländern sowie der Erhalt der Biodiversität. Das BMZ unterstützt das Projekt über die KfW Entwicklungsbank. Kooperationspartner sind andere staatliche Unterstützer sowie Nichtregierungsorganisationen, wie WWF und Peace Parks Foundation. Ein Ansatzpunkt des KAZA-Projekts ist die Einrichtung von Gemeindeschutzgebieten. Dafür wird Land vom Zentralstaat an eine Gemeinde überschrieben. Diese kann es dann wirtschaftlich nutzen – ist aber auch für den Naturschutz verantwortlich.

Nationale und lokale Ebene

Partnerschaften auf nationaler und lokaler Ebene, die von Regierungen/öffentlichem Sektor in Gang gesetzt werden, beziehen sich beispielsweise auf die Entwicklung oder Bewertung politischer

Strategien sowie die Umsetzung von Regulierungen. Auch andere Akteursgruppen, wie beispielsweise Nichtregierungsorganisationen (NGO), können zu bestimmten Themen ihres Interesses Partnerschaften eingehen,¹³ die z.B. wirtschaftliche Verbesserungen zum Ziel haben, soziale Herausforderungen gemeinsam oder eine spezifische Problemstellung kooperativ angehen.

2.2 SINN UND ZWECK: VON KONSULTATION ZUR KOOPERATION

In Partnerschafts- und Kooperationsprozessen kann zwischen verschiedenen Formen unterschieden werden. Es ist hilfreich, sich klar zu machen, dass Multi-Akteurs-Partnerschaften fast immer ein Spektrum von Konsultation bis Kooperation abdecken, allerdings nach Zweck und Zielsetzung eher auf Konsultation oder auf Kooperation setzen. Der Begriff Multi-Akteurs-Partnerschaften impliziert eine enge Zusammenarbeit in der Umsetzung, aber es ist in der Praxis hilfreich, die Übergänge zwischen Konsultation und Kooperation zu kennen, da

- erstens zahlreiche Partnerschaften aus Konsultationsprozessen hervorgehen,
- zweitens viele Partnerschaften für ihre Umsetzung ebenso Konsultationsprozesse benötigen, und
- drittens oft Plattformen, Netzwerke und Allianzen Partnerschaften genannt werden, jedoch eher zu einer gemeinsamen Koordination dienen als der gemeinsamen Umsetzung von Aktivitäten.

In Konsultationen bringen die Partner ihre Expertise, Sichtweisen und Erfahrungen ein. Die weitere Verwendung der Empfehlungen und Erkenntnisse unterliegt in der Regel der Verantwortung der Initiatoren und nicht unbedingt allen Beteiligten. Bevor es zum tatsächlichen Partnerschaftsprozess kommt, können Konsultationen im Vorhinein stattfinden beziehungsweise gegebenenfalls während des Veränderungsprozesses wiederholt werden, um z.B. den Partnerkreis zu erweitern. Weiter formalisierte

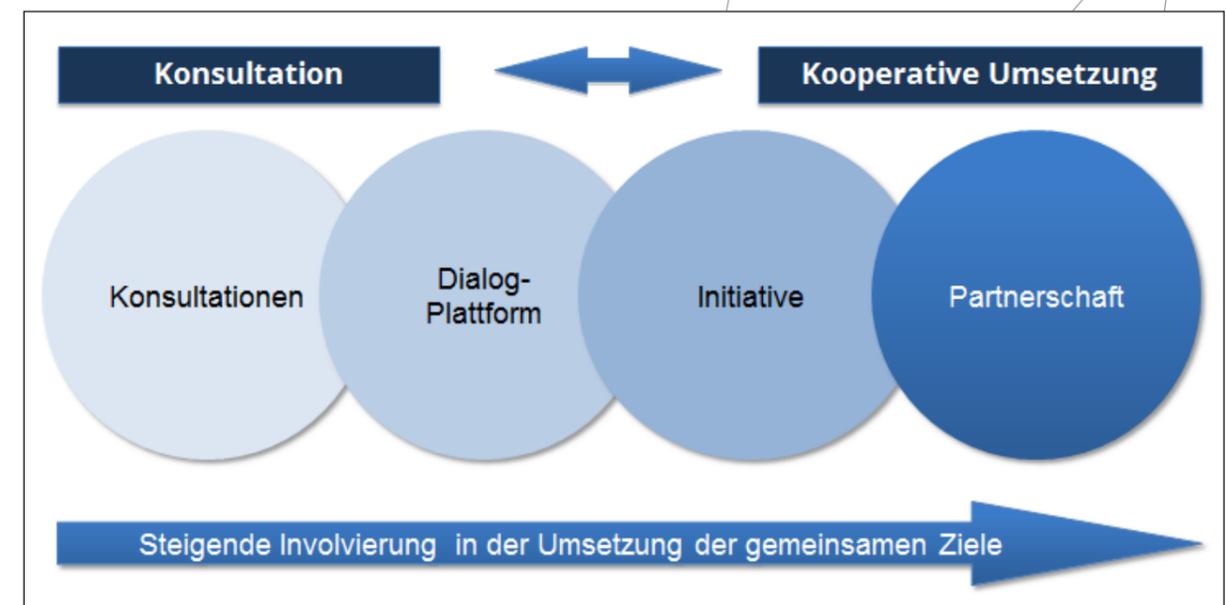


Abbildung 1: Formen von Multi-Akteurs-Partnerschaften

Kooperationen fokussieren im Unterschied zu Konsultation auf eine Zusammenarbeit, in der die kooperierenden Partner gemeinsam aktiv und in geteilter Verantwortung an der Umsetzung einer Lösung beteiligt sind. Besonders ausschlaggebend ist, inwiefern Entscheidungen gemeinsam getroffen werden und Ressourcen einander bereitgestellt werden. Des Weiteren vertieft sich in diesem Ende des Spektrums die Bereitschaft, voneinander zu lernen und offen gegenüber Veränderungen der eigenen Organisation durch die Zusammenarbeit zu sein. Je stärker der Fokus auf der Umsetzung liegt, desto höher ist die Bereitschaft zur Zusammenarbeit

und zur Übernahme von Verantwortung in Bezug auf Ergebnisse und Erfolge.

Tabelle 1 zeigt typische Formen von Partnerschaften, in denen Konsultation bzw. Kooperation im Vordergrund stehen.

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Merkmale der einzelnen Formen von Partnerschafts- und Kooperationsprozessen erläutert und durch Praxisbeispiele veranschaulicht.

Tabelle 1

Konsultationsprozesse	Einmalige Stakeholder-Konsultation
	Sequenz von regelmäßigen Konsultationen
	Institutionalisierte Konsultation
	Multi-Akteurs-Plattform (Austausch)
Kooperationsprozesse	Multi-Akteurs-Initiative
	Multi-Akteurs-Plattform (Management der Implementierung)
	Multi-Akteurs-Partnerschaft

2.3 KONSULTATIONSPROZESSE ALS VORSTUFE ZU ODER METHODE IN PARTNERSCHAFTEN

2.3.1 Einmalige Stakeholder-Konsultation

Der Fokus bei einmaligen Konsultationen liegt darauf, Meinungen einzuholen, Bewusstsein zu einem bestimmten Thema zu schaffen, das Interesse der Beteiligten für eine zukünftige Zusammenarbeit zu steigern und Erfahrungen auszutauschen. Darüber hinaus kann das Ziel einmaliger Stakeholder-Konsultationen sein, politische Inputs, Planungs- oder Forschungsinputs oder Feedback einzuholen.

Die Herausforderung besteht darin, Veranstaltungen zu organisieren, bei denen nicht nur Informationen verbreitet, sondern die Meinungen der Beteiligten gehört werden. Nur wirkliches Interesse an unterschiedlichen Sichtweisen kann zu einem konstruktiven Dialog führen. Veranstaltungen zum Austausch in einmaligen Stakeholder-Konsultationen können beispielsweise in Form von Workshops,

Meetings etc. in einem Zeitraum von ein bis drei Tagen realisiert werden.

Praxisbeispiel

Integriertes Küstenzonenmanagement in Kroatien

Das kroatische Umweltministerium initiierte gemeinsam mit der GIZ einen Stakeholder-Konsultationsprozess, um eine nachhaltige, geteilte Nutzung von Flächen und Ressourcen in der kroatischen Küstenregion zu gewährleisten. Zu diesem Zweck richtete das Kernteam des Projekts einen Stakeholder-Workshop aus, der Interessengruppen aus allen Ebenen und Sektoren die Möglichkeit bot, einander kennenzulernen sowie Ideen und Erfahrungen hinsichtlich integrierten Küstenzonenmanagements auszutauschen.

Ausblick: Erweisen sich die Ergebnisse einer einmaligen Stakeholder-Konsultation für das Partnerschaftsvorhaben als nutzbringend, so

Tabelle 2

KONSULTATION	EINMALIGE STAKEHOLDER-KONSULTATION		
	Merkmal	Inhaltliche Funktion	Empfohlen wenn:
	<ul style="list-style-type: none"> Einmalige Veranstaltung zugunsten eines Austauschs 1-3-Tages-Workshop/ Konferenz/Meeting 	<ul style="list-style-type: none"> Politischer Input Einholen von Feedback Forschungs-/Planungsinput Erfahrungsaustausch 	<ul style="list-style-type: none"> einmalig der Input oder das Feedback einer bestimmten oder verschiedener Stakeholder-Gruppen zur Planung eines Vorhabens, Recherche für eine Studie etc. eingeholt werden soll. das Interesse und das Bewusstsein verschiedener Akteure zu einem bestimmten Thema erhöht werden soll. über diese Konsultation hinaus zunächst keine weitere tiefere Zusammenarbeit vorgesehen ist.

kann im Team reflektiert werden, ob diese Form der Konsultation als Sequenz von Konsultationen über einen bestimmten Zeitraum wiederholt stattfinden soll. Dadurch kann auch zu aktuellen (Weiter)Entwicklungen wiederholt das Feedback und der Beitrag von Stakeholder-Gruppen und Experten eingeholt und die konstruktive Beziehung zu diesen vertieft werden. Wird die Meinung von Stakeholdern beispielsweise zur Entwicklung einer Richtlinie oder eines Gesetzes konsultiert und soll zu diesem Zweck ein regierungsgesteuerter Dialog über einen längeren Zeitraum stattfinden, so kann auch die Kooperation in Form einer regelmäßigen, gegebenenfalls später institutionalisierten Konsultation hilfreich sein.

2.3.2 Sequenz von regelmäßigen Konsultationen

Vorhaben, die eine länger andauernde Konsultation verschiedener Interessengruppen erfordern, können regelmäßige Stakeholder-Workshops veranstalten, zum Beispiel mehrmals ein bis drei Tage über einen Zeitraum von ein oder zwei Jahren. Das erwünschte Feedback und die Anregungen der Beteiligten werden dann von den Verantwortlichen, das heißt den Initiatoren des Stakeholder-Dialogs, in den Umsetzungsprozess aufgenommen. Der Zweck solch länger anhaltender Konsultationsprozesse ist es zum Beispiel, Politikentwicklung zu verbessern, regulative Maßnahmen umzusetzen, Strategien zu gestalten oder regelmäßiges Feedback einzuholen. Regelmäßige Konsultationen der beteiligten Stakeholder sind zu einem wesentlichen Element von Good Governance geworden: Sie gewährleisten nicht nur eine höhere Qualität bei politischen Entscheidungen, der Entwicklung von

Tabelle 3

KONSULTATION	SEQUENZ VON REGELMÄßIGEN KONSULTATION		
	Merkmal	Inhaltliche Funktion	Empfohlen wenn:
	<ul style="list-style-type: none"> Systematische mehrmalige Konsultation, um Empfehlungen zu integrieren Mehrere 1-3-Tages-Workshop/ Konferenz/ Meeting 	<ul style="list-style-type: none"> Strategieentwicklung/-bewertung Planungsbewertung Regelmäßiges Einholen von Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> der Beitrag oder das Feedback einer bestimmten oder verschiedener Stakeholder-Gruppen hinsichtlich Planung eines Vorhabens, Recherche innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens wiederholt eingeholt werden soll. der Input der Akteure in die Ausarbeitung der Planung etc. integriert werden soll. die Akteure durch die wiederholte Konsultation die Möglichkeit haben sollen, den Fortschritt der Planungen zu bewerten und erneutes Feedback abzugeben.

Vorschriften, der Durchführung von Verordnungen und Planungen im öffentlichen Sektor, sondern auch einen möglichst breiten Konsens. Interessenvertreter können Bedenken äußern, Know-how und Erfahrungen einbringen und fehlende Aspekte hervorheben. Regelmäßige Konsultationen zielen häufig auf Ergebnisse wie die Entwicklung einer nationalen Strategie zu einem bestimmten Thema, die Umsetzung ordnungspolitischer Maßnahmen oder die Planung regionaler Entwicklung.

Praxisbeispiel

Horizon 2020 Konsultationen

Die Europäische Kommission sowie mehrere Interessengruppen fordern regelmäßig die Beteiligung aller Bereiche der Gesellschaft in der aktiven Gestaltung der Horizon 2020 Arbeitsprogramme.

Um eine größere Bandbreite von Stakeholdern eine aktive Rolle in der EU-Politik zu geben, werden die Wissenschaftler/innen regelmäßig eingeladen, relevante Themen vorzuschlagen und in Form von öffentlichen Konsultationen und Online-Fragebögen zu diskutieren.

Ausblick: Bewährt es sich für ein Partnerschaftsvorhaben, zunächst eine Sequenz von Konsultationen von relevanten Stakeholdern durchzuführen und wünschen die involvierten Stakeholder-Gruppen den Austausch zu diesem Thema gegebenenfalls unter Beteiligung von weiteren Stakeholdern dauerhaft einzurichten, so kann als nächster Schritt eine Multi-Akteurs-Plattform (Austausch) zu dieser Thematik in Erwägung gezogen werden, eine Multi-Akteurs-Initiative gegründet oder eine Multi-Akteurs-Partnerschaft für bestimmte abgegrenzte Umsetzungsziele eingegangen werden.

2.3.3 Institutionalisierte Konsultation

Regierungen, zwischenstaatliche Organisationen und regionale Zusammenschlüsse, die sich einer verantwortungsvollen Regierungs- oder Organisationsführung verpflichtet haben, können Konsultationen zu einem Teil ihrer regulären Umsetzungs- oder Planungsabläufe machen. In diesem Fall wird die Konsultation als Stakeholder-Dialog institutionalisiert in dem Sinne, dass eine Konsultation zum Beispiel als administrative Vorschrift verankert wird. Dies können langfristige Strukturen zwischen öffentlichem und privatem Sektor zur Gewährleistung eines wirtschaftsfördernden Klimas sein oder gesetzliche Vereinbarungen darüber, wie verschiedene Stakeholder in die Entwicklungsplanung einbezogen werden.

Praxisbeispiel

Comprehensive Africa Agricultural Development Programme (CAADP)

Das Comprehensive Africa Agricultural Development Programme (CAADP) ist ein Set von Werten und Prinzipien zur Reform von nationalen agrarpolitischen Programmen. Auf nationaler Ebene von der Regierung angeleitet, beruht CAADP aber von Beginn an auf kontinuierlicher Konsultation anderer landwirtschaftlich relevanter Stakeholder, auch bei der Umsetzung und Weiterentwicklung. Durch einen entsprechenden Compact sind die Reformprogramme festgehalten und verbindlich.

Institutionalisierte Konsultationen können per Verfassung festgelegt oder auf Druck gesellschaftlicher oder internationaler Lobbygruppen ins Leben gerufen werden, etwa wenn diese den Einbezug verschiedener Sichtweisen anmahnen. Institutionalisierte Konsultationen erfolgen laufend, nach öffentlich festgelegten Vorschriften und Verfahren. Dies kann dazu führen, dass die beteiligten Stakeholder im Laufe der Zeit das Bewusstsein für die Dringlichkeit des Anliegens verlieren, das eigentlich

Tabelle 4

INSTITUTIONALISIERTE KONSULTATION			
	Merkmal	Inhaltliche Funktion	Empfohlen wenn:
KONSULTATION	<ul style="list-style-type: none"> In der Regel vom öffentlichen Sektor verantworteter Konsultationsprozess, der fest in administrative Vorschriften verankert ist mit Hinblick auf eine bestimmte politische oder rechtliche Entwicklung mit konkretem Ergebnis (Policy Paper, Gesetzesentwurf u.a.) Laufend, nach einem öffentlichen Planungsverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> Institutionalisierte Strategie-/Planungsbewertung Beteiligung der Betroffenen, beispielsweise für Abschätzung der Folgen Repräsentation der Stakeholder erfolgt nach geregelten Vorschriften 	<ul style="list-style-type: none"> politische Vorhaben etc. (weiter)entwickelt werden sollen und dafür der Input verschiedener Stakeholder regelmäßig in einem festen organisatorischen Rahmen eingeholt werden soll. die Umsetzung von Planung für Vorhaben der öffentlichen Hand (gegebenenfalls auch private Vorhaben) Auswirkungen auf öffentliche Güter haben.

typisch für Multi-Akteurs-Partnerschaften ist. Die Herausforderung besteht darin, diese Form von Konsultation wirksam zu gestalten und die jeweiligen institutionalisierten Konsultationen weit oben auf der Agenda von Entscheidungsträgern zu platzieren.

Ausblick: Aus gut funktionierenden institutionalisierten Konsultationen können Erkenntnisse entstehen, die zu weiteren Dialog- und Kooperationsformen zu bestimmten Themenbereichen führen wie zum Beispiel Multi-Akteurs-Initiativen oder Multi-Akteurs-Partnerschaften.

2.3.4 Multi-Akteurs-Plattform (Austausch)

Stakeholder kommen zu einer Austauschplattform zusammen, wenn ein Anliegen existiert, das entweder viele Stakeholder betrifft oder diese voneinander lernen, Erfahrungen austauschen oder sich für eine bestimmte Veränderung einsetzen möchten. Meistens ist dies eine Form, an der privatwirtschaftliche Akteure ein gesteigertes Interesse haben, da hierbei ein Austausch mit anderen Stakeholdern möglich ist, ohne dass der Privatsektor selbst allzu

bedeutende Verpflichtungen eingehen muss. Solche Plattformen werden häufig von einer politischen oder entwicklungsorientierten Agenda bestimmt.

Eine Multi-Akteurs-Plattform kann eine eigene Identität entwickeln und sich sogar institutionalisieren, beispielsweise in Form eines Verbandes für die Entwicklung von Wertschöpfungsketten. Multi-Akteurs-Plattformen können auch eine lose Struktur haben wie zum Beispiel ein „Runder Tisch“, bei denen Stakeholder über ihre Aktivitäten für ein bestimmtes Thema Bericht erstatten, Erfahrungen austauschen und voneinander lernen. Solche Plattformen können vom öffentlichen, privaten oder zivilgesellschaftlichen Sektor ins Leben gerufen werden. In vielen Fällen entwickeln solche Multi-Akteurs-Plattformen bestimmte Handlungsempfehlungen und richten diese an bestimmte andere Stakeholder-Gruppen wie zum Beispiel die Regierung oder den Privatsektor. Multi-Akteurs-Plattformen bleiben bestehen, solange es eine bestimmte Dringlichkeit gibt, sich mit dem behandelten Thema auseinanderzusetzen.

Die Herausforderung besteht darin, die Relevanz des Austauschs aufrecht zu erhalten und dafür

Sorge zu tragen, dass das Bestehen der Plattform zu den erwünschten Wirkungen führt. Häufig sind die Wirkungen schon relativ früh für Außenstehende sichtbar.

Praxisbeispiel

Das Forum für nachhaltigen Kakao (GISCO)

Rund 70 Unternehmen, Verbänden, Bundesministerien, Forschungseinrichtungen, standardsetzende Organisationen und Nichtregierungsorganisationen sind Mitglied im Forum Nachhaltiger Kakao. Sie repräsentieren zehn Prozent der weltweiten Kakao-Nachfrage. Bereits vor der offiziellen Gründung im Jahr 2012 traten zehn Unternehmen und Institutionen der Initiative bei. Mittlerweile ist die Austauschplattform institutionalisiert und der Verein trägt sich finanziell selbst durch Mitgliedsbeiträge. Die Aktivitäten des Forums werden durch die Mitgliederversammlung und den Vorstand koordiniert und gesteuert. Mitglieder stehen regelmäßig im Austausch. Arbeitsgruppen tagen periodisch, Mitgliederversammlungen finden jährlich statt und Veranstaltungen werden zu bestimmten Anlässen (z.B. Messen) gemeinsam gestaltet. <http://www.kakaoforum.de>

Ausblick: Eine Multi-Akteurs-Plattform (Austausch) empfiehlt sich, wenn verschiedene Akteure und Experten regulär zum Austausch zu einem bestimmten Thema zusammenkommen sollen. Zeigt sich darauf aufbauend, dass die Zusammenarbeit mit den beteiligten Stakeholdern dahingehend zu vertiefen ist, dass über den Austausch von Sichtweisen und der Abgabe von Empfehlungen hinaus der sich ergebende Handlungsbedarf gemeinsam angegangen werden sollte, werden kooperative Formen relevant. So kann beispielsweise durch Entwicklung von Standards, Zielvorgaben für die Umsetzung oder sogar die gemeinsame Umsetzung von Projekten eine Multi-Akteurs-Initiative, eine dauerhaft angelegte Multi-Akteurs-Plattform (Management der Umsetzung) mit eigener Steuerungsstruktur oder eine zeitgebundene Umsetzungspartnerschaft für ein bestimmtes Projekt entstehen.

Tabelle 5

MULTI-AKTEURS-PLATTFORM (AUSTAUSCH)			
	Merkmal	Inhaltliche Funktion	Empfohlen wenn:
KONSULTATION	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige Zusammenkunft von verschiedenen Akteuren, um Erfahrungen und Sichtweisen auszutauschen, die für Außenstehende sichtbar ist Laufend, solange der Austausch relevant ist 	<ul style="list-style-type: none"> Sichtbarkeit der Plattform für Außenstehende Stakeholder repräsentieren größere Organisationen Häufig durch politische oder wirtschaftliche Entwicklung angetrieben 	<ul style="list-style-type: none"> die Möglichkeit zu einem dauerhaften Austausch mit anderen Akteuren zu einem bestimmten Thema gesucht wird. in diesem Zusammenhang Empfehlungen zu und Kommentierungen von aktuellen Entwicklungen abgegeben werden. eine gemeinsame Umsetzung von Projekten vorerst nicht angestrebt wird.

2.4 MULTI AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN ALS KOOPERATIONSPROZESSE

2.4.1 Multi-Akteurs-Initiativen und Allianzen

Multi-Akteurs-Initiativen sind sektor übergreifende Initiativen zur Lösung komplexer Probleme, zur Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer Strategien, Verfahrensweisen oder Nachhaltigkeitsstandards. Stakeholder treten der Initiative bei, um ein gemeinsam beschlossenes Ziel innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu erreichen. Manche Projekte und Programme sind von Anfang an als Initiative gestaltet. In diesem Fall treffen sich Akteure verschiedener Stakeholder-Gruppen zur gemeinsamen Durchführung und gemeinsamen Aktivitäten sowie zu einem Ergebnismonitoring. Diese Art von Initiative besteht häufig zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor oder zwischen privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren.

Multi-Akteurs-Initiativen können sich aus vorangegangenen Konsultationsprozessen ergeben, die sich in Richtung Umsetzungsorientierung weiterentwickeln und in denen es die Beteiligten notwendig finden, ihre Zusammenarbeit stärker zu strukturieren. Merkmal dieser Form ist die gemeinsame Absicht, dauerhafte Veränderung zu bewirken, bis hin zur gemeinsamen Verantwortung für Erfolg oder Misserfolg. Dazu gehört, dass sich eine Multi-Akteurs-Initiative auf ein Prozedere für die Entscheidungsfindung¹⁴ sowie für Monitoring und Evaluierung einigen muss.

Je komplexer die Initiative ist¹⁵ und je mehr Stakeholder sich an ihr beteiligen, desto notwendiger werden im Konsens beschlossene Steuerungsmechanismen. Multi-Akteurs-Initiativen haben als Steuerungsstruktur oft ein Steuerungskomitee und ein Projektsekretariat, das für die Kommunikation, Umsetzung und Vorbereitung der Stakeholder-Veranstaltungen und oft auch für die Umsetzung von Aktivitäten zuständig ist. Multi-Akteurs-Initiativen brauchen ein gutes

Prozessmanagement, gute Kommunikation und sichtbare Umsetzungsergebnisse, damit die oft sehr komplex zusammengesetzte Gruppe von Stakeholdern hinter dem gemeinsamen Ziel steht.

Praxisbeispiel

Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)

Seit dem Gründungsjahr 2004 versucht der Runde Tisch für nachhaltiges Palmöl (Roundtable on Sustainable Palm Oil, RSPO) als globale Partnerschaft, nachhaltige Anbaumethoden für Palmöl und den Absatz von zertifiziertem Palmöl zu fördern und Umweltschäden zu begrenzen. Auch die soziale Nachhaltigkeit rückt immer mehr in den Vordergrund. Zu den Mitgliedern zählen neben Umweltschutzverbänden und zivilgesellschaftlichen Organisationen viele Unternehmen, Händler und Produzenten, darunter Plantagenbetreiber und industrielle Abnehmer von Palmöl, aber auch Investoren und Banken.

Der RSPO hat einen Katalog von *Prinzipien und Kriterien (Principles and Criteria)* entwickelt, die eine Art Standard für nachhaltige Palmölproduktion repräsentieren und denen sich die Mitglieder verschreiben. Als Unterstützungsstruktur dient das Sekretariat in Kuala Lumpur, Malaysia. Das Management fällt dem 16-köpfigen Gremium „Board of Governors“ zu. Daneben arbeiten zahlreiche Ausschüsse und Arbeitsgruppen am Thema – die Formalisierung ist hier fortgeschritten. <http://www.rspo.org/>

Ausblick: Eine Multi-Akteurs-Initiative empfiehlt sich, wenn für die Umsetzung des Anliegens die Kompetenz und Erfahrung unterschiedlicher Stakeholder benötigt und von keiner Stakeholder-Gruppe optimal alleine umgesetzt werden kann. Komplexe Multi-Akteurs-Initiativen haben in der Regel eine eigene Steuerungsstruktur, in der alle relevanten Stakeholder vertreten sind und ein unterstützendes Projektsekretariat. Innerhalb von Multi-Akteurs-Initiativen können Konsultationen nicht direkt beteiligter Stakeholder eine wichtige Rolle spielen. Aus Multi-Akteurs-Initiativen können sich auch auf spezifische Ziele begrenzte Umsetzungspartnerschaften ergeben.

Tabelle 6

MULTI-AKTEURS-INITIATIVE		
Merkmal	Inhaltliche Funktion	Empfohlen wenn:
KOOPERATION <ul style="list-style-type: none"> Initiative mit eigener Steuerungsstruktur zur temporären gemeinsamen Entwicklung und Umsetzung von Lösungen komplexer Probleme, Standards, Politikansätzen oder vereinbarter Umsetzungsziele zur Verbesserung einer Situation Zeitbegrenzt, bis eine Lösung gefunden ist 	<ul style="list-style-type: none"> Gemeinsame Verantwortung für: <ul style="list-style-type: none"> - Umsetzung - Lenkung - Wandel - Ergebnisse - Überwachung und Evaluierung - Entscheidungsfindung In der Regel vereinbarte Steuerungsstruktur (Steuerungskomitee, Executive Komitee) 	<ul style="list-style-type: none"> ein neuer Ansatz, Standard oder eine Policy gemeinsam entwickelt und umgesetzt werden soll. zu diesem Zweck für einen begrenzten Zeitraum als eine eigens dafür ins Leben gerufene Stakeholder-Gruppierung agiert werden soll. die dazu nötigen personellen und organisatorischen Strukturen etabliert werden können und sollen. geteilte Verantwortung für die Umsetzung bestehen soll.

2.4.2 Multi-Akteurs-Plattform (Management der Implementierung)

Diese Multi-Akteurs-Plattformen konzentrieren sich auf die Umsetzung von Maßnahmen im öffentlichen Interesse, die der öffentliche Sektor nicht alleine bewältigen kann. Die Mitglieder einer solchen Plattform, die in regelmäßigen Abständen zusammenkommen, koordinieren die Planung sowie das Management von Maßnahmen im gemeinsamen Interesse und passen gegebenenfalls Umsetzungsstrategien an. Häufig dient diese Multi-Akteurs-Plattform als langfristig angelegtes Lenkungsgremium. Ein Beispiel für umsetzungsorientierte Multi-Akteurs-Plattformen sind Komitees zum Management von Wassereinzugsgebieten, die sich typischerweise aus verschiedenen Interessengruppen und betroffenen Gemeinden zusammensetzen. Ihre Aufgabe ist es, Regierungsinterventionen, Beiträge von Geberorganisationen und Aktivitäten der Gemeinden zugunsten eines optimalen Wassermanagements zu koordinieren. Eine umsetzungsorientierte Multi-Akteurs-Plattform

kann aus einer Multi-Akteurs-Initiative oder einem Konsultationsprozess entstehen. Ihre Funktion besteht dann darin, die Ergebnisse einer Multi-Akteurs-Initiative fortzusetzen oder aufrecht zu erhalten.

**Praxisbeispiel
Bewirtschaftung von Wasserressourcen**

Ein Vorhaben zur nachhaltigen Wassernutzung des namibischen Ministeriums für Landwirtschaft, Wasser und Forstwirtschaft in Zusammenarbeit mit der GIZ zielt auf die nachhaltige Bewirtschaftung von Wassereinzugsgebieten durch integriertes Wasserressourcenmanagement. Zu diesem Zweck wurden bereits an zwei Orten Komitees für Wassereinzugsgebiete gegründet. Diese setzen sich aus Vertretern des öffentlichen und privaten Sektors, der Zivilgesellschaft sowie NGOs zusammen. Ihre Aufgabe ist es, gemeinsam mit staatlichen Wasserbehörden praktische Fragen des Managements dieser Einzugsgebiete sowie der Wasserversorgung und -einsparung zu klären.

Tabelle 7

MULTI-AKTEURS-PLATTFORM (MANAGEMENT DER IMPLEMENTIERUNG)		
Merkmal	Inhaltliche Funktion	Empfohlen wenn:
KOOPERATION <ul style="list-style-type: none"> Gemeinsames Management der Umsetzung Laufend, solange es die gemeinsame Aufgabe erfordert 	<ul style="list-style-type: none"> Koordination und gemeinsame Umsetzung von Aufgaben im öffentlichen Interesse 	<ul style="list-style-type: none"> über das gemeinsame Abgeben von Empfehlungen hinaus bestimmte Aufgaben hinsichtlich der Umsetzung von z.B. verbesserter Dienstleistung langfristig zusammen angegangen werden sollen. eine Kooperation unterschiedlicher Stakeholder dauerhaft etabliert werden soll.

Ausblick: Eine Multi-Akteurs-Plattform ist empfehlenswert, wenn dauerhaft eine gemeinsame Umsetzung von bestimmten Aufgaben im öffentlichen Interesse erfolgen soll. In welchem Umfang sich die Stakeholder involvieren und engagieren, liegt in ihrem eigenen Ermessen. Sollen im Rahmen der Implementierung gemeinsamer Vorhaben die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten verteilt sowie eigene Management- und Governance-Strukturen für die Kooperation aufgebaut werden und der Zusammenarbeit im Partnerschaftsprozess somit größere Verbindlichkeit gegeben werden, so ist eine Multi-Akteurs-Initiative (zeitlich begrenzt) oder auch eine Umsetzungspartnerschaft (dauerhaft) denkbar.

2.4.3 Umsetzungspartnerschaft

Umsetzungspartnerschaften können zu zeitlich begrenzten Kooperationsprojekten führen, bei denen die gemeinsame Umsetzung von Maßnahmen im Vordergrund steht. Sie sind dann relevant, wenn die Lösung eines Problems am ehesten mit einem gemeinsamem Projektmanagement mit anderen Stakeholdern, unter Nutzung unterschiedlicher Kompetenzen erreicht werden kann. Dies erfordert in der Regel sehr klare Absprachen und oft eine

vertragliche Bindung. Häufig müssen bei Umsetzungspartnerschaften große Budgets zwischen den beteiligten Stakeholdern verwaltet werden. Dies erfordert von Anfang an ein professionelles Projektmanagement sowie die Bildung von Überwachungs-, Kontroll- und Bewertungsverfahren. Solche Umsetzungspartnerschaften stehen unter dem Druck, vereinbarte Ziele und Meilensteine zu erreichen und regelmäßig zum Stand der Umsetzung Bericht zu erstatten. Jeder der Partner hat eine vereinbarte Rolle zu erfüllen und trägt die Verantwortung für die Umsetzung einzelner Aspekte des Projekts.

Komplexe Umsetzungspartnerschaften können von einem Projekt-Sekretariat unterstützt werden. Die Herausforderung von Umsetzungspartnerschaften liegt darin, die oft ungleichen Erwartungen der Akteure an Geschwindigkeit und Sichtbarkeit der Erfolge zu managen. Häufig müssen Stakeholder aus sehr unterschiedlichen organisatorischen Kulturen eng zusammenarbeiten und gegenseitiges Verständnis für ihre internen Regeln und die Art ihrer Arbeitsweise aufbringen. Da Umsetzungspartnerschaften komplexe Projekte realisieren, kann es erforderlich sein, weitere relevante Stakeholder, die nicht direkt an der Umsetzungspartnerschaft beteiligt sind, in Konsultationsprozesse zu integrieren.

Dies schafft Bewusstsein für eine Veränderung oder ermöglicht Feedback.

Die verschiedenen Formen von Umsetzungspartnerschaften unterscheiden sich in Ausrichtung, Zweck und Struktur, können sich aber auch gegenseitig ergänzen: Programme oder Initiativen, die einen Austausch und eine Zusammenarbeit zwischen Interessengruppen benötigen, können verschiedene Formen von Umsetzungspartnerschaften nutzen. Häufig ist der Ausgangspunkt eine Konsultation, die sich dann zu einem Kooperationsprojekt erweitern kann. Wenn es von Beginn an um gemeinsame Umsetzung geht, müssen klare Absprachen regeln, welche Beiträge die einzelnen beteiligten Akteure leisten. Teil des Umsetzungsprozesses kann auch sein, dass die direkt Beteiligten einer Umsetzungspartnerschaft, die gemeinsam vereinbarte Ziele anstreben, in Konsultationsprozessen mit nicht direkt beteiligten Akteuren gehen.

Praxisbeispiel

Anpassung an den Klimawandel

Ziel der Initiative Sertão im Nordosten Brasiliens ist es, kleine bäuerliche Gemeinschaften bei der Anpassung an die Herausforderung des Klimawandels zu unterstützen. Die Initiative suchte zu diesem Zweck nach Möglichkeiten, die Einkommen in der Region zu erhöhen. Durch die Zusammenarbeit verschiedener lokaler Akteure wie lokaler Kommunen, Klein- und mittelständiger Unternehmen und Kleinbauern konnten Handlungsoptionen und technische Lösungsansätze zur Sicherung der lokalen Nahrungsmittelversorgung sowie der Verringerung der CO²-Emissionen entwickelt und durchgeführt werden.

Das Projekt wird derzeit auf nationaler Ebene ausgeweitet und strebt aufgrund seines Erfolgs langfristig eine internationale Durchführung an.

Ausblick: Eine Umsetzungspartnerschaft empfiehlt sich, wenn eine begrenzte Anzahl von Akteuren zu einem inhaltlich eingegrenzten Thema vereinbarte Umsetzungsziele erreichen will. Die Umsetzungsziele, Beiträge der Stakeholder sowie die Verantwortlichkeiten sind in der Regel mindestens in einem „Memorandum of Understanding“, oft auch vertraglich festgelegt. Im Rahmen von Umsetzungspartnerschaften können Konsultationsprozesse mit nicht direkt beteiligten Stakeholdern, die aber für die Zielerreichung wichtig sind, stattfinden. Umsetzungspartnerschaften haben Projektmanagement-Strukturen und vereinbarte Steuerungsstrukturen.

starke Zunahme von breiten und umfassenden Netzwerken, die sich rund um die SDG-Themen formen. Komplexe Partnerschaften werden oft als transformative Partnerschaften beschrieben, obwohl der Begriff – noch – nicht klar definiert ist.¹⁶ Partnerschaften, die auf eine systemische Wirkung zielen, gehen die Herausforderungen ganzheitlich und mit mehreren Akteuren auf mehreren Ebenen zusammen an. Dabei ist diese Art von Partnerschaften mit systemischer Wirkung so gestaltet, dass sie z.B. Veränderungen von nicht nachhaltigen Marktmechanismen hervorbringen, drängende gesellschaftliche Fragen beantworten oder das Umweltverhalten in verschiedenen Regionen beeinflussen.

2.5 WIRKUNG: VOM ZEITBEGRENZTEN UMSETZUNGSPROJEKT ZU GESELLSCHAFTLICHER TRANSFORMATION, VOM PILOTPROJEKT ZUM KONTINUIERLICHEN PROZESS

Organisationen gehen Partnerschaften ein, um im Rahmen der SDG-Implementierung konkrete Ziele zu verfolgen, nämlich gemeinsame Ergebnisse an einem klar definierten Thema und in einem bestimmten geografischen Gebiet zu erreichen. Die Komplexität von Multi-Akteurs-Partnerschaften reicht jedoch von zwei oder mehreren Organisationen als Partner bis zu Partnerschaften aus einer großen Anzahl von Akteuren der Privatwirtschaft, der Zivilgesellschaft und des öffentlichen Sektors. Die Ziele wiederum reichen von fokussierter Projektumsetzung bis zur nachhaltigen Transformation eines ganzen Sektors, einer systemischen Veränderung in einer ganzen Region oder der Lösung eines globalen Problems.

Es gibt eine klare Tendenz zu mehr strategischen Partnerschaften, deren Anspruch eine transformative Wirkung ist und die die Kernkompetenzen aller beteiligten Partner nutzen. Philanthropische Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen mit einem begrenzten Wirkungsgrad verlieren hingegen an Bedeutung. Gleichzeitig gibt es auch eine

Praxisbeispiel

Textilbündnis

Das Bündnis für nachhaltige Textilien, gegründet im Oktober 2014 durch das BMZ aus einem Runden Tisch der Textil- und Bekleidungsindustrie heraus, umfasst die Hälfte der deutschen Textilwirtschaft (Textil- und Bekleidungsindustrie, Handel, Gewerkschaften u.a.) mit Politik und Zivilgesellschaft. Die 180 Bündnispartner (Stand: März 2016) verpflichten sich, die gemeinsamen Ziele zu sozialen, ökologischen und ökonomischen Verbesserungen entlang der Textillieferkette zu erreichen. Dies geschieht u.a. mithilfe von sozialen und ökologischen Standards, die die Rahmenbedingungen in den Produktionsländern ändern oder eine transparente Verbraucherkommunikation schaffen sollen. Die Mitglieder des Textilbündnisses erarbeiten in Arbeitsgruppen konkrete Vorgehensweisen für bessere Produktionsbedingungen. Die beschlossenen Maßnahmen werden durch das Bündnis für jedes Mitgliedsunternehmen und jede Mitgliedsorganisation mit konkreten Umsetzungsanforderungen und Zeitzielen versehen. Die GIZ übernimmt dabei die Rolle des Bündnissekretariats, welches bis 2018 vom BMZ finanziert wird und für die Kommunikation, Umsetzung und Vorbereitung der Aktivitäten zuständig ist.

Oft werden solche systemischen Partnerschaften entwickelt, um durch kollektives Handeln

Tabelle 8

UMSETZUNGSPARTNERSCHAFT		
Merkmal	Inhaltliche Funktion	Empfohlen wenn:
<ul style="list-style-type: none"> Stakeholder-übergreifendes Projektmanagement von zeitlich und inhaltlich begrenzten Projekten mit gemeinsam vereinbarten Zielen Zeitbegrenzt, nach Vereinbarung im Projekt 	<ul style="list-style-type: none"> Gemeinsame: <ul style="list-style-type: none"> Planung der Umsetzung Durchführung der Tätigkeiten Kontrolle der Ergebnisse Verantwortung für den Erfolg Entscheidungsfindung Managementstrukturen sind an einem Ort 	<ul style="list-style-type: none"> gemeinsam bestimmte projektgebundene Ziele mit geteilter Verantwortung umgesetzt werden sollen. eine zeitbegrenzte Kooperationsbeziehung zwischen an der Umsetzung eines Projektes beteiligten Stakeholdern mit festgelegten Verantwortlichkeiten formalisiert werden soll. zu diesem Zweck für die Umsetzung personelle und organisatorische Strukturen entstehen sollen. ein gemeinsames Monitoring und eine gemeinsame Evaluierung der Ergebnisse vorgesehen sind.

KOOPERATION

internationale, nationale, regionale und lokale Wirkung zu erzeugen. Die Wirksamkeit ist zum einen abhängig von einer funktionellen Verknüpfung zwischen den verschiedenen Interventionsebenen (von internationalen zu lokalen) und zum anderen von einer angemessenen Mischung aus zielorientierten und kollektiven Maßnahmen.

Um systemische Wirkung zu erzielen, muss eine komplexe partnerschaftliche Zusammenarbeit auf nationaler oder internationaler Ebene neben der übergreifenden Steuerung auch aus gemeinsam wirkenden kleineren Maßnahmen zusammengesetzt werden (wie Plattformen, Initiativen und Umsetzungspartnerschaften vor Ort). Diese werden dann durch eine systemische, transformative Partnerschaft auf der Metaebene verknüpft.

Alle Partnerschaftsformen haben ihre Berechtigung – je nach den zu behandelnden Thematiken und der Absichten, die sie verfolgen. Für alle gilt die goldene Regel, Schritt für Schritt ein funktionierendes Kooperationssystem zwischen den Akteuren aufzubauen, das dann die Veränderungen bewirkt. Die unterschiedlichen Formen greifen nicht nur ineinander über, sie können bewusst in Zusammenarbeit mit den verschiedenen Akteuren eingesetzt werden, um die jeweils beabsichtigte Wirkung zu erzielen.

Da der Aufbau von funktionierenden Kooperationsystemen ein ganz entscheidender Faktor für den Erfolg von Partnerschaften ist, geht das folgende Kapitel darauf ein, wie Partnerschaften optimal aufgebaut werden.

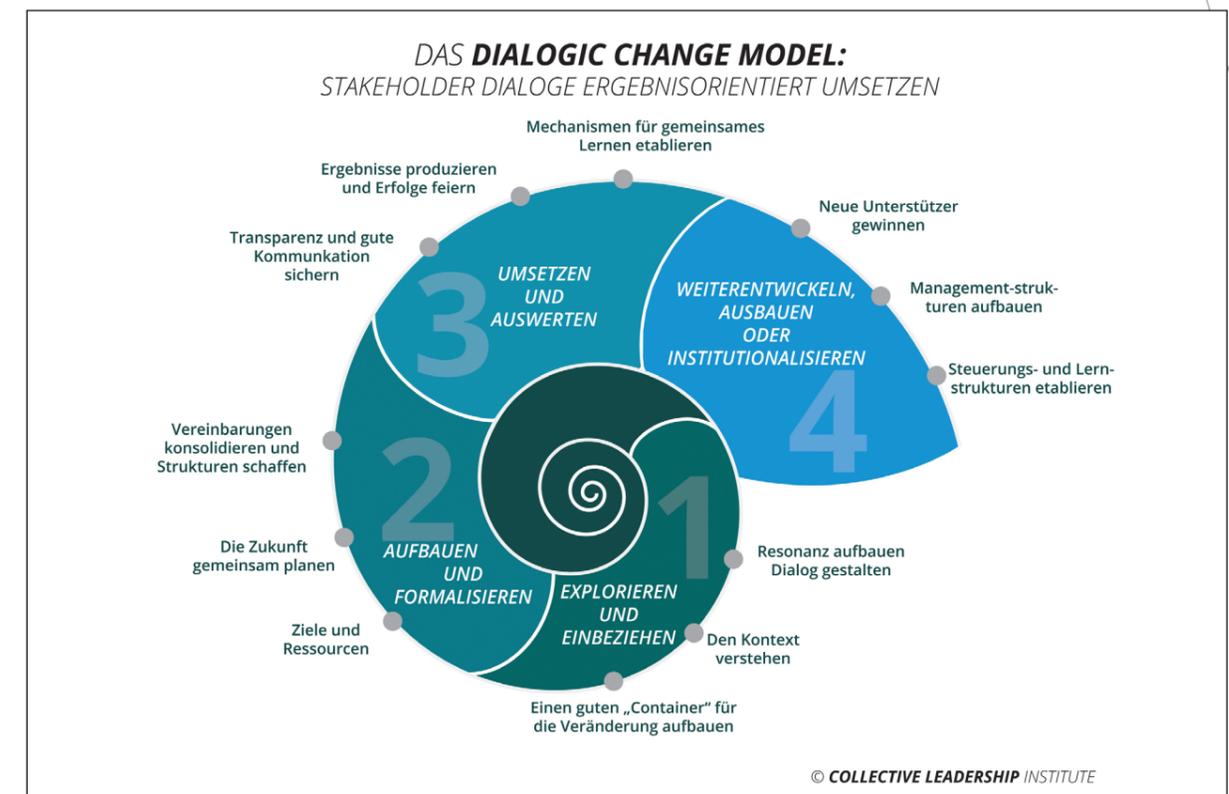
3. DIE UMSETZUNG VON MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

Der Erfolg von Multi-Akteurs-Partnerschaften hängt vor allem davon ab, wie gut die Zusammenarbeit der Akteure gestaltet wird. Als Kooperationssystem zwischen Akteuren, deren Handlungslogiken und Entscheidungsfindungsprozesse oft extrem unterschiedlich sind, stellen sektorenübergreifende Partnerschaften eine komplexe Form der Zusammenarbeit dar, die in der Regel vier Phasen durchläuft. Für eine ergebnisorientierte Umsetzung ist es wichtig, die Erfordernisse in den unterschiedlichen Phasen zu kennen und bei Planung und Umsetzung angemessen zu berücksichtigen.

Das Collective Leadership Institute hat ein Modell entwickelt, das die verschiedenen Phasen eines idealtypischen Partnerschafts- und Kooperationsprozesses beschreibt und die Anforderungen bei

Planung und Umsetzung erläutert. Dieses sogenannte **Dialogic Change Model** ist in zahlreichen Kooperationsprozessen erfolgreich angewendet worden und dient als Orientierung für die Planung und Umsetzung einer Multi-Akteurs-Partnerschaft. Der Ansatz ist jedoch kein starrer Ansatz mit festgelegter Vorgehensweise. Er sollte an die Bedürfnisse des jeweiligen Anliegens angepasst werden. Im Folgenden werden die vier Phasen eines Partnerschafts- und Kooperationsprozesses anhand des Dialogic Change Models erläutert.

Die zu jeder Phase formulierten Leitfragen fassen wichtige Aspekte für die Planung zusammen. Sie bieten dem Leser darüber hinaus die Möglichkeit, die Aussagen des Textes auf sein eigenes Anliegen zu übertragen und sein Vorgehen zu reflektieren.



3.1 DIE PHASEN DER KOOPERATIONSGESTALTUNG – DAS DIALOGIC CHANGE MODEL

Jede der vier Phasen des Dialogic Change Modells umfasst drei zentrale Schritte, die für die Planung und Entwicklung einer Multi-Akteurs-Partnerschaft entscheidend sind.

3.1.1 PHASE 1: Explorieren und Einbeziehen

In der ersten Phase eines Partnerschafts- und Kooperationsprozesses kommt es darauf an, den Kontext und das System zu verstehen, in dem eine Multi-Akteurs-Partnerschaft eine Veränderung bewirken soll. Ebenso wichtig ist, dass die Initiatoren einer Multi-Akteurs-Partnerschaft die Sichtweisen aller für das Anliegen relevanten Akteure¹⁷ kennen. Durch einen beziehungsorientierten und eher informellen Kommunikationsprozess (Engagement-Prozess¹⁸) wird das erforderliche Interesse für das Anliegen bei den relevanten Akteuren aufgebaut. In dieser Phase geht es noch nicht um formale Strukturen, Vereinbarungen oder Regeln.

Die wichtigsten Ziele liegen in Bezug auf die relevanten Akteure darin, Vertrauen auf- bzw. Misstrauen abzubauen, positive Resonanz auf das Anliegen zu erzeugen und Glaubwürdigkeit für die Umsetzung zu schaffen. Der Erfolg einer Multi-Akteurs-Partnerschaft hängt von der sorgfältigen Planung und Durchführung dieser Phase ab. Wesentlich ist es, ein gutes Beziehungsmanagement aufzubauen und die richtige Einschätzung des Kontextes für die spätere Umsetzung des geplanten Anliegens zu haben. Entscheidend ist der Aufbau einer stabilen Kerngruppe: eines Teams begeisterter Personen, das idealerweise unterschiedliche wichtige Stakeholder-Gruppen repräsentiert und das den Partnerschafts- und Kooperationsprozess über die kommenden Höhen und Tiefen hinweg voranbringt.

Die erste Phase eines Partnerschafts- und Kooperationsprozesses kann zwischen vier Wochen und mehr als einem Jahr dauern. Dies hängt davon ab,

wie viel Zeit für den Engagement-Prozess benötigt wird, der häufig die Konsultation eines komplexen Systems von Stakeholdern erforderlich macht.

Die wichtigsten Ziele in Phase 1 sind bezogen auf die relevanten Akteure:

- Resonanz aufbauen und den Dialog gestalten
- Den Kontext verstehen
- Einen guten „Container“ für Veränderung aufbauen

Das Ergebnis ist eine realistische Einschätzung der Umsetzbarkeit der Multi-Akteurs-Partnerschaft und der Handlungsoptionen. Darüber hinaus wird klar, welche Stakeholder in den Dialog einbezogen werden sollten.

3.1.1.1 Resonanz aufbauen und den Dialog gestalten

Im Austausch mit Stakeholdern klären die Initiatoren der Multi-Akteurs-Partnerschaft Interesse, Engagement und mögliche Beteiligung relevanter Akteure im entsprechenden Handlungsfeld. In diesem Austauschprozess konkretisiert sich die Idee. Durch zunächst meist bilaterale Gespräche bringen die Initiatoren den relevanten Akteuren Optionen für Veränderungen und ihre Umsetzung nahe und testen die Resonanz. Auf diesem Weg können sie potentielle Möglichkeiten ausloten, wie ihr Anliegen umzusetzen ist, und anhand des Feedbacks weiterentwickeln.

Die wichtigste Aufgabe während der informellen Gespräche ist der Aufbau tragfähiger Beziehungen zu möglichen Kooperationspartnern. Soweit in diesem Stadium möglich, sollten die Initiatoren die Akteure, die gegebenenfalls Interesse an einer aktiven Beteiligung in der Kerngruppe haben, in den gemeinsamen Denkprozess zur Konkretisierung des Anliegens einbeziehen. Je mehr Akteure ernsthaft an der Entwicklung der Umsetzungsidee beteiligt sind, desto mehr Interesse und Bereitschaft entsteht, Verantwortung im Dialog- und Umsetzungsprozess zu übernehmen.

Wichtige Leitfragen, um Resonanz aufzubauen und den Prozess zu gestalten

- Wer teilt das Interesse für Veränderung?
- Welche wichtigen Akteure können unser Anliegen unterstützen?
- Was macht das Anliegen für die unterschiedlichen Akteure attraktiv?
- Wo ist bereits „Energie“ beziehungsweise Veränderungswille vorhanden?
- Mit wem müssen wir sprechen?
- Wem müssen wir zuhören?
- Wer kann zur Klärung des Ziels und der Umsetzungsmöglichkeiten beitragen?

3.1.1.2 Den Kontext verstehen

In Phase 1 ist es ebenso wichtig, den für das Anliegen relevanten Gesamtkontext zu verstehen. Hierbei hilft es, frühzeitig Situations-, Konflikt- und Stakeholder-Analysen durchzuführen. Ziel solcher Analysen ist es, zu verstehen, welche Strukturen und Verhaltensmuster für die gegenwärtige Situation verantwortlich sind und gegebenenfalls die gewünschte Veränderung verhindern oder fördern würden.

Zur Kontextanalyse gehört auch ein Benchmarking im Sinne einer Auswertung von Erfahrungen zu ähnlichen Anliegen in anderen Sektoren, Ländern oder Themenbereichen. In manchen Fällen sind auch fachliche Studien oder thematische Situationsanalysen sinnvoll. Um sicherzustellen, dass alle relevanten Stakeholder in der Lage sind, sich fachlich adäquat einzubringen, können die Initiatoren oder Umsetzer der Multi-Akteurs-Partnerschaft Publikationen oder Informationsveranstaltungen als Capacity Development¹⁹ zur Verfügung stellen. Ebenso wichtig ist, eine Weiterbildung der Akteure im Hinblick auf die Kooperations- und Prozesskompetenz der Akteure anzubieten, da ein gemeinsames Verständnis von Erfolgsfaktoren

und Prozessgestaltung die Arbeit in Multi-Akteurs-Partnerschaften enorm erleichtert.

Wenn sich aus der Stakeholder-Analyse ergibt, dass einige relevante Stakeholder unzureichend organisiert sind, ist zu überlegen, wie diese gestärkt werden können. Auch eine Einschätzung darüber, inwiefern relevante Akteure mit dem Stakeholder-Ansatz vertraut sind, ist für die Planung der Vorgehensweise wichtig. Falls notwendig, sollten relevante oder beteiligte Akteure²⁰ ihre Kenntnisse über Kooperation, Dialog und Prozess erweitern.

Die Analyse des Handlungsfeldes, in dem Veränderung stattfinden soll, sollte im Verlauf des Prozesses immer wieder ergänzt werden. In komplizierten Prozessen ist Phase 1 nie abgeschlossen: komplexe Multi-Akteurs-Partnerschaften können nicht linear durchgeplant werden, sie sind gemeinsame Lernprozesse und brauchen Raum für Entwicklung und Anpassung.

Wichtige Leitfragen zum Verständnis des Kontextes

- Welche Stakeholder müssen wir einbeziehen?
- Was müssen wir über die aktuelle Situation und zukünftige Ereignisse wissen?
- Welche Partner brauchen wir für die Umsetzung unseres Anliegens?
- Wer beeinflusst unser Anliegen und wen können wir beeinflussen?
- Welche Best-Practices können wir übernehmen?
- Welche Studien müssen wir voranstellen?
- Welche anderen Faktoren beeinflussen unser Anliegen?
- Mit wem müssen wir sprechen, um unser Verständnis des Gesamtsystems zu ergänzen?
- Was wissen wir über Erfahrungen, die in ähnlichen Situationen gemacht wurden?
- Welchen potentiellen Konflikten werden wir begegnen?

3.1.1.3 Einen guten „Container“ für Veränderung aufbauen

Multi-Akteurs-Partnerschaften brauchen Menschen, die Kooperation als Mehrwert verstehen und Möglichkeiten zu ihrer Umsetzung sehen. Unter dem Aufbau eines guten „Containers“ ist die Formierung einer Kerngruppe von interessierten Akteuren zu verstehen, die bereit sind, sich gemeinsam für ein entsprechendes Anliegen in einer Multi-Akteurs-Partnerschaft zu engagieren. Der Aufbau einer solchen Kerngruppe ist bei der Initiierung, dem Aufbau, aber auch der Weiterentwicklung von Multi-Akteurs-Partnerschaften das zentrale Element, um interessierte und relevante Akteure im Prozess zu halten.

Bei der Initiierung einer Multi-Akteurs-Partnerschaft ist die Kerngruppe für die weitere Initiierung und Durchführung wesentlich. Sie kann aus zwei bis sechs engagierten Personen bestehen, die zugleich die Vielfalt der Akteure in der Multi-Akteurs-Partnerschaft repräsentiert. Die Rolle der Kerngruppe besteht darin, die Kommunikation und Zusammenarbeit aller beteiligten und relevanten Stakeholder zu organisieren und aufrecht zu erhalten. Es ist hilfreich, wenn die Personen der Kerngruppe unkompliziert und informell zusammenarbeiten können und ein hohes Maß an Vertrauen besteht. Die Kerngruppe wirkt im Idealfall wie eine Art „Energiezentrum“ für das Voranschreiten des Anliegens.

Das funktioniert am besten, wenn sie das Vertrauen der unterschiedlichen Stakeholder genießt. Die Kerngruppe behält die Intention des Anliegens im Blick, ohne dabei jedoch die Komplexität des Handlungsfeldes einschließlich möglicher Konflikte aus den Augen zu verlieren. Sie sorgt verlässlich für den Rahmen und die Struktur sowie für einen tragfähigen Prozess, der trotz der zunehmenden Fokussierung auf ein gemeinsames Ziel ein bestimmtes Maß an Offenheit benötigt. Sie kann schon in der ersten Phase von einem mandatierten Projektsekretariat unterstützt werden. Hat sich die Kerngruppe in ihrer Arbeit konsolidiert, ist es ihre Aufgabe, den

größeren „Container“ aufzubauen. Hierbei handelt es sich um eine Auswahl von wichtigen Akteuren, die das zu verändernde System repräsentieren, die angestrebte Veränderung unterstützen und bereit sind, sich dafür zu engagieren. Nicht immer sind alle Beteiligten gleichermaßen engagiert. Dennoch ist es wichtig, in der Anfangsphase darauf zu achten, möglichst viele aufrichtig Interessierte am Prozess zu beteiligen und nicht nur ein System von „Delegierten“ zu schaffen, denen das Anliegen nicht wirklich am Herzen liegt.

3.1.2 PHASE 2: Aufbauen und formalisieren

Während Phase 1 der Exploration und Konsultation vor allem dem Aufbau von tragfähigen Beziehungen und positiver Resonanz dient, ist für Phase 2 entscheidend, wie viel Bereitschaft bei unterschiedlichen Stakeholdern vorhanden ist, ihr Commitment zu formalisieren. Ziel dieser Phase ist es, die dem geplanten Anliegen angemessene formale Struktur zu finden. Die beteiligten Akteure legen die Ziele gemeinsam fest, klären die Rollen und diskutieren, wer welche Ressourcen einbringt. Dies mündet in der Regel in eine Vereinbarung, wie etwa die Unterzeichnung eines Vertrags oder „Memorandum of Understanding“ (MoU). Das Anliegen wird nun in einem formalisierten Prozess weitergeführt.

Bei komplexen Multi-Akteurs-Partnerschaften stellt sich zudem die Frage nach der Arbeitsteilung, der Form der Entscheidungsfindung, nach Ressourcen sowie der Gestaltung der internen und externen Kommunikation²¹.

In Phase 2 liegt der Fokus auf den folgenden drei Schritten:

- Ziele und Ressourcen klären
- Die Zukunft gemeinsam entwerfen
- Vereinbarungen treffen und Strukturen schaffen

Das Ergebnis von Phase 2 hängt von der Intention einer Multi-Akteurs-Partnerschaft ab: bei

Praxisbeispiel:

Common Code for the Coffee Community (4C) PHASE 1 – Explorieren und Einbeziehen

Durch die positive, aber örtlich begrenzte Wirkung früherer Entwicklungspartnerschaften kam es zu der Erkenntnis, dass die Förderung von Nachhaltigkeit im Kaffeesektor eine langfristig angelegte Strategie gemeinsamen Lernens und Handelns bedarf. Vertreter der Kaffeewirtschaft hatten unabhängig davon erkannt, dass strategisch ausgerichtete Unternehmen bei ihren Lieferanten frühzeitig die Umstellung auf nachhaltig produzierten Rohkaffee anregen sollten. In Gesprächen nahm die Idee Form an, einen internationalen Basisstandard für den Kaffee-Massenmarkt zu entwickeln.

In Phase 1 der Exploration und Konsultation gelang es, durch zunächst informellen Austausch, den Gesamtkontext und relevante Akteure zu analysieren und interessierte Stakeholder zu identifizieren. Regelmäßige Konsultationen mit diesen Akteuren ermöglichten es, potentielle Konfliktpunkte sowie Herausforderungen des Kaffeesektors frühzeitig zu erkennen. Der Schwerpunkt lag in dieser Phase darauf, konstruktive Beziehungen aufzubauen, spätere Kooperationsmöglichkeiten zu testen und ein von der Vision überzeugtes Kernteam zu bilden, das Verantwortung für die Initiative übernahm. Zu rasch formelle Strukturen und verbindliche Ziele festzulegen, hätte Kritik und falsche Erwartungen hervorgerufen sowie den Findungsprozess gehemmt. Zu diesem Zeitpunkt war es wichtiger, bei allen Beteiligten Ownership für den Prozess und die Inhalte zu schaffen.

Konsultationsprozessen können dies Empfehlungen der beteiligten Stakeholder sein, bei Initiativen und Umsetzungspartnerschaften ist das Ergebnis eine formalisierte Vereinbarung zur weiteren Zusammenarbeit und zur Umsetzung von Aktivitäten²². Phase 2 kann, abhängig von der Bereitschaft der Stakeholder, eine Vereinbarung zu erzielen, unterschiedlich lang dauern.

3.1.2.1 Ziele und Ressourcen klären

Das Interesse und Commitment der Akteure, das die Kerngruppe in Phase 1 informell aufgebaut hat, versucht sie in Phase 2 zu festigen. Es geht darum, die Kerngruppe zu konsolidieren und zu klären, welche Stakeholder sich aktiv an der weiteren Zusammenarbeit beteiligen, was gemeinsam erreicht werden soll und wer in welcher Form wozu beiträgt.

Die Ziele einer Multi-Akteurs-Partnerschaft sind bereits in Phase 1 Inhalt informeller Gespräche, mit allen wesentlichen Akteuren. In Phase 2 von kooperativen, umsetzungsorientierten Multi-Akteurs-Partnerschaften bringt die Kerngruppe die Ziele ein, schließlich vereinbart werden sie dann aber mit allen beteiligten Stakeholdern. Sie werden gegebenenfalls angepasst und dann gemeinsam festgelegt. Dabei ist es wichtig, sich unterschiedliche Interessen bewusst zu machen. Vor diesem Hintergrund sollte die Kerngruppe mit allen beteiligten Stakeholdern zumindest eine grobe Planung sowie die Form der Zusammenarbeit festlegen.

Wichtige Leitfragen, um die Ziele und Ressourcen zu klären

- Welche Akteure müssen wir über die Kerngruppe hinaus in die Multi-Akteurs-Partnerschaft einbeziehen?
- Welche Akteure repräsentieren das weitere System?
- Wie können wir gewährleisten, dass sich die Stakeholder in ihren Meinungen und Zielen ernst genommen fühlen?
- Was würde Stakeholder darin bestärken, Engagement für das Anliegen zu entwickeln?
- Wie würden sich die Akteure in einer aufrichtigen Weise beraten fühlen?
- Was kommunizieren wir, mit der Multi-Akteurs-Partnerschaft erreichen zu wollen?

Die Kerngruppe sollte darauf achten, dass die Verteilung von Aufgaben schriftlich vereinbart wird. Zweifel und gelegentliches Misstrauen sind immer

Teil von Multi-Akteurs-Partnerschaft. Relevant für den Erfolg der Multi-Akteurs-Partnerschaft ist, wie die Kerngruppe dafür sorgt, dass allen Beteiligten das Ziel der Zusammenarbeit präsent bleibt und sie es als Mehrwert sehen.

3.1.2.2 Zukunft gemeinsam entwerfen

Ziel der Phase 2 ist es, gemeinsam die Zukunft zu entwerfen, indem eine Vision der angestrebten Veränderung konkretisiert wird. Oft zeigt sich, dass man nicht stur am Konzept festhalten kann sondern inhaltliche oder prozessuale Veränderungen zulassen muss, die sich aus dem Dialog zwischen den Stakeholdern ergeben. Die Rolle der Kerngruppe ist es, Ideen aufzunehmen und in realisierbare Vorschläge zu übersetzen. Sie sollte sicherstellen, dass alle Stakeholder ausreichend gehört werden.

Wichtige Leitfragen, um die Zukunft gemeinsam zu entwerfen

- Haben wir uns für Phase 1 der Exploration und Konsultation ausreichend Zeit genommen?
- Sind genügend Stakeholder bereit, die Zukunft gemeinsam zu gestalten?
- Verfügen wir über alle Perspektiven und die Expertise, die für die Gestaltung der Zukunft erforderlich sind?
- Welcher Prozess würde die Akteure dabei unterstützen, die Zukunft gemeinsam zu gestalten?
- Wie müssen wir die Workshops gestalten, damit Engagement und Identifikation mit dem Anliegen entstehen?
- Welche Form des Meeting-Settings (Kontext, Programm, Raum) unterstützt die Akteure bei der Gestaltung der Zukunft?
- Sind alle Kooperationspartner ausreichend an der Diagnose der Situation und an der Zukunftsplanung beteiligt?

Um *Ownership* weiterzuentwickeln, ist es entscheidend, sowohl die Diagnose der zu verändernden

Situation als auch die angestrebten Veränderungen gemeinsam mit den Stakeholdern zu erarbeiten. So wird gemeinsam ein Entwurf für die zukünftige Gestaltung des Handlungsfeldes geschaffen. Manchmal ist es sinnvoll, Experten um Inputs zu bestimmten Fachthemen zu bitten, um alle beteiligten Stakeholder auf den gleichen Wissensstand zu bringen oder Ergebnisse aus Phase 1 (Exploration und Konsultation) zur Situationsanalyse, Benchmarking oder Studienergebnisse in den Dialog einzubringen.

Durch die Vorstellung der Ergebnisse der Kontextanalyse kann das Interesse und die Zustimmung für die angestrebte Veränderung unterstützt werden. Auch in Phase 2 kann die Kerngruppe **Capacity Development** für die Zusammenarbeit in den Prozess integrieren²³.

In Phase 2 wird die Multi-Akteurs-Partnerschaft in der Regel nach außen sichtbar – in Form von großen, manchmal öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen, auf denen alle bereits beteiligten und relevanten Stakeholder anwesend sind. Es ist wichtig, die Veranstaltungen inhaltlich und organisatorisch so zu planen, dass innerhalb eines kurzen Zeitraums, in der Regel in ein bis zwei Tagen, sichtbare Ergebnisse erzielt werden. Dies erfordert eine Kommunikationsarchitektur, die den Bedürfnissen der anwesenden Stakeholder und der spezifischen Situation entspricht.

3.1.2.3 Vereinbarungen treffen und Strukturen schaffen

Wichtig ist, dass die beteiligten Akteure Vereinbarungen so treffen, dass sie für alle nachvollziehbar und transparent sind, um Glaubwürdigkeit zu gewinnen. Vereinbarungen können zum Beispiel das Festlegen von Meilensteinen, die Klärung von Rollen oder des Beitrags einzelner Stakeholder zum Dialogprozess umfassen. Darüber hinaus wird die Form und Regelmäßigkeit der Kommunikation unter den beteiligten Akteuren (interne

Kommunikation) und die Kommunikation an die Öffentlichkeit vereinbart (externe Kommunikation). Das Unterzeichnen eines „Memorandum of Understanding“ (MoU) ist nur eine Möglichkeit, eine Multi-Akteurs-Partnerschaft zu formalisieren. In anderen Fällen sind es gemeinsam erarbeitete Projekt- oder Umsetzungspläne. In sehr konfliktreichen Situationen können Vereinbarungen lediglich ein Anschlusstreffen beinhalten. In der Phase der Formalisierung der Multi-Akteurs-Partnerschaft kann es sinnvoll sein, die Kerngruppe zu formalisieren und mit einem Mandat aller Akteure auszustatten.

Entscheidend ist in dieser Phase, dass die Kerngruppe Vereinbarungen und Entscheidungen transparent dokumentiert und allen beteiligten Akteuren zur Verfügung stellt.

Wichtige Leitfragen, um Vereinbarungen gemeinsam zu treffen

- Was unterstützt die beteiligten Akteure bei der Identifizierung ihres gemeinsamen Wegs?
- Was sind für den jeweiligen Prozess die angemessenen Formen von Vereinbarungen und welche Form sichert die Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit des weiteren Kooperationsprozesses?
- Können wir einen Aktionsplan entwickeln, den alle beteiligten Stakeholder mittragen?
- Was sind realistische Meilensteine?
- Ist geklärt, wer bei der Umsetzung des Anliegens welche Rollen und Verantwortungen übernimmt?
- Ist die Planung für alle Akteure nachvollziehbar dokumentiert?
- Haben wir Nachfolgetreffen vereinbart und damit Verlässlichkeit im Prozess signalisiert?

3.1.3 PHASE 3: Umsetzen und Managen

Für eine ergebnisorientierte Umsetzung des Anliegens sind die in der Multi-Akteurs-Partnerschaft

gemeinsam entwickelte Planung, die Meilensteine, aber auch das Monitoring der Umsetzung wichtig. Bleibt eine Multi-Akteurs-Partnerschaft auf der Ebene des Austausches von Meinungen und Perspektiven stehen, kann dies ein Zeichen dafür sein, dass zu diesem Zeitpunkt kein oder kein ausreichendes Interesse an der Umsetzung einer Veränderung besteht.

Ein wichtiges Ziel in der Phase des Umsetzens und Managens ist es, das Interesse an dem in Phase 2 konkretisierten Ziel aufrecht zu erhalten. Doch auch bei der Umsetzung muss es Raum geben, das ursprüngliche Anliegen und das Vorgehen regelmäßig zu reflektieren und gegebenenfalls anzupassen. Oft stellt sich erst in der Umsetzung heraus, dass bestimmte Aspekte des Kontextes nicht ausreichend berücksichtigt wurden oder dass wichtige Akteure nicht in den bisherigen Prozess einbezogen waren. Hier hilft es, Herangehensweisen aus Phase 1 (Exploration und Konsultation) wieder aufzugreifen²⁴.

In der Phase 3 zeigt sich oft am stärksten, wie unterschiedlich die Entscheidungslogiken der Akteure sind. Hier müssen alle Beteiligten viel Geduld und Rücksicht auf die Unterschiedlichkeit nehmen. Die Kerngruppe sollte dafür sorgen, dass die Umsetzung des gemeinsam geplanten Vorgehens vorangebracht wird.

Folgende drei Schritte des Umsetzens und Managens sind hier besonders zu beachten:

- Transparenz und gute Kommunikation sichern
- Ergebnisse produzieren und Erfolge feiern
- Mechanismen für gemeinsames Lernen etablieren

Phase 3 dauert so lange an, bis die vereinbarten Ergebnisse erzielt sind. Dies können mehrere Monate sein, wenn eine schnelle Umsetzung das ermöglicht, aber auch einige Jahre, wenn die Umsetzung des Ziels dies so vorsieht.

3.1.3.1 *Transparenz und gute Kommunikation sichern*

Für Multi-Akteurs-Partnerschaften in Umsetzung sind Struktur- und Führungselemente wichtig, wie sie aus dem Projektmanagement bekannt sind: Operationspläne, Protokolle von Veranstaltungen und Workshops sowie Aktivitätspläne. Eine regelmäßige Bewertung des Vorgehens ist wichtig, um alle beteiligten Akteure im Prozess zu halten²⁵. Wie häufig dies stattfindet, hängt von der jeweiligen Situation beziehungsweise von der Form der Multi-Akteurs-Partnerschaft ab.

Wenn es sich um eine komplexe Multi-Akteurs-Partnerschaft handelt, wird meist die organisatorische Unterstützung durch ein Sekretariat benötigt. Dies kann in einer Organisation angesiedelt sein, die das Vertrauen aller genießt, aus Repräsentanten verschiedener Stakeholder-Gruppen bestehen oder als Mandat an eine externe Organisation vergeben werden.

Wichtige Leitfragen für eine Implementierung und transparente Kommunikation

- Wie können wir eine regelmäßige Information der Stakeholder garantieren?
- Was sind unsere Indikatoren für eine gute, interne Kommunikation?
- Wie können wir das Vertrauen aufrechterhalten?
- Welche Maßnahmen stärken gegenseitiges Vertrauen und gute Arbeitsbeziehungen?
- Müssen wir zusätzliche Capacity Development-Maßnahmen planen?

Eine kontinuierliche Kommunikation, die den Fortschritt in der Umsetzung für alle Stakeholder transparent macht, ist in Phase 3 von zentraler Bedeutung: Dies kann durch einen Newsletter, durch eine zusammenfassende Berichterstattung aus Stakeholder-Treffen oder durch regelmäßige Fortschrittsberichte erreicht werden. Zentral ist,

dass die vereinbarten Formen der Kommunikation eingehalten werden und dass der Prozess wie ausgemacht stattfindet. Multi-Akteurs-Partnerschaften sind fragile Systeme: Eine transparente und verlässliche Kommunikation kann stabilisierend wirken.

In Phase 3 ist es wichtig, Struktur in Form einer klaren Prozessplanung anzubieten. Darüber hinaus geht es darum, transparent zu kommunizieren, so dass allen klar ist, was wann stattfindet und wer was wem berichtet.

3.1.3.2 *Ergebnisse produzieren und Erfolge feiern*

In Phase 3 (Umsetzen und Managen) ist es wichtig, die Erfolge einer Multi-Akteurs-Partnerschaft aufzuzeigen, die auch für Außenstehende sichtbar sind. Im bildlichen Sinne muss man erste Erfolge als „Prototypen“ künftiger Erfolge bei der Umsetzung der angestrebten Veränderung erreichen. Vor diesem Hintergrund macht es Sinn, sich in einer Multi-Akteurs-Partnerschaft zunächst auf Ergebnisse zu fokussieren, die leicht zu erreichen sind (sogenannte „quick-wins“). Dies bedeutet nicht, dass man das größere Ziel zugunsten kurzfristiger Ergebnisse vernachlässigen sollte. Durch bereits erzielte Ergebnisse kann jedoch in schwierigen Situationen ein Bezug zu diesen gemeinsamen Erfolgen hergestellt werden.

Wichtige Leitfragen für den Aufbau eines „Prototyps“ und die Kommunikation der Ergebnisse

- In welchen Bereichen können wir „Erfolge“ am ehesten erreichen?
- Wie können wir erste Erfolge am besten nach außen verbreiten?
- Wie können wir ein „Lernen aus Erfolgen“ unterstützen?
- Wen müssen wir in welcher Form über die Fortschritte der Zusammenarbeit informieren?

In Phase 3 können die Beteiligten Erfolge feiern und sollten dies auch öffentlichkeitswirksam tun. Je mehr Beteiligte in dieser Phase die Idee und die bisher erreichten Ergebnisse positiv verbreiten, desto leichter fällt es allen Beteiligten, dabei zu bleiben. Um einen Rückfall in Misstrauen und das Ausbrechen von Konflikten zu verhindern, ist es wichtig, sich innerhalb der Multi-Akteurs-Partnerschaft darauf zu einigen, was und wie man über Ergebnisse kommuniziert. Es sollten Vereinbarungen über die Kommunikation mit Externen getroffen werden, zum Beispiel mit den Medien. Die Kommunikation missverständlicher Ergebnisse sollten dagegen alle vermeiden.

3.1.3.3 *Mechanismen für gemeinsames Lernen etablieren*

Multi-Akteurs-Partnerschaften benötigen Feedbacksysteme für Lernen und Innovation. Die Beteiligten einer Multi-Akteurs-Partnerschaft müssen sich gemeinsam auf solche Monitoring-Systeme einigen, die alle Beteiligten verstehen und nachvollziehen können. Gegebenenfalls müssen diese Systeme an die Erfordernisse der Multi-Akteurs-Partnerschaft angepasst werden, da Stakeholder-Gruppen oft ein sehr unterschiedliches Verständnis von Feedbacksystemen haben. Es kann hilfreich sein, Kriterien für Feedback gemeinsam mit allen Akteuren abzustimmen. Wichtig ist, dass sich alle Akteure frei äußern können. Darüber hinaus benötigen Multi-Akteurs-Partnerschaften auch Instrumente zum Monitoring.

Wichtige Leitfragen um Feedbacksysteme zu etablieren

- Wie können wir feststellen, dass wir auf dem richtigen Weg sind?
- Wie beziehen wir das Feedback der Stakeholder ein?
- Wie können wir sicherstellen, dass sich die Stakeholder mit ihrem Input ernst genommen fühlen?
- Was ist das interne System für Monitoring und Evaluation?

Praxisbeispiel:

Common Code for the Coffee Community (4C) PHASE 3 – Umsetzen und Managen

In Phase 3 lagen die Schwerpunkte darauf, den ausgearbeiteten Verhaltenskodex praktisch umzusetzen und ergebnisorientierte, formale Arbeitsstrukturen aufzubauen. Die Beteiligten definierten Rollen und Verantwortlichkeiten genauer, arbeiteten „Teilnahmeregeln“ für den Handels- und Industriesektor aus, und entwickelten ein Verifizierungssystem sowie ein Capacity Development-Programm. Dies war entscheidend, um sicherzustellen, dass die Interessen der Produzenten dauerhaft beachtet wurden. Auch in dieser Phase erschwerten Misstrauen und Vorurteile die Verhandlungen. Dank des Engagements aller Stakeholder führten sie die Partnerschaft dennoch weiter. Wieder erwiesen sich das Projektsekretariat und die externe Prozessbegleitung als wichtige Mittler. Als ein letztes Ziel in dieser Phase gelang es, die Nachhaltigkeit der Initiative zu sichern, indem ein Selbstfinanzierungssystem und eine Plattform zum Kompetenzaufbau für die Anwendung des Verhaltenskodex eingerichtet wurden. Wichtige Schritte, um den Verhaltenskodex praktisch umzusetzen, waren so im Konsens aller Stakeholder erfolgt.

3.1.4 *PHASE 4: Weiterentwickeln, Ausbauen oder Institutionalisieren*

Ist das gewünschte Ergebnis der Multi-Akteurs-Partnerschaft erzielt, sollten Erfolge ausreichend gewürdigt und die Beteiligung und Beiträge der einzelnen Stakeholder-Gruppen wertgeschätzt werden. Viele Multi-Akteurs-Partnerschaften enden erfolgreich nach Phase 3 der Umsetzung und des Managens. Manchmal ist es jedoch sinnvoll, den Prozess weiterzuentwickeln, ihn zum Beispiel auf eine andere Ebene zu heben, an anderer Stelle zu wiederholen, ein neues Anliegen einzubringen oder die Form der Multi-Akteurs-Partnerschaft zu institutionalisieren.

Bei der Weiterentwicklung der Multi-Akteurs-Partnerschaft müssen meistens neue Stakeholder

integriert werden, insbesondere, wenn andere Akteure die Umsetzung übernehmen. Akteure, die zuvor nicht beteiligt waren, müssen die Dringlichkeit und Bedeutung des Anliegens verstehen. Bestehende Steuerungsstrukturen brauchen nun noch mehr Legitimität und Glaubwürdigkeit. Somit ist es sinnvoll, dass die Kerngruppe in dieser Phase bestehen bleibt und den Prozess Schritt für Schritt in die zukünftige Struktur überführt.

In Phase 4 ist es wichtig, auf folgende drei Schritte zu achten:

- Neue Unterstützer gewinnen
- Managementstrukturen aufbauen
- Steuerungs- und Lernstrukturen etablieren

Die größte Herausforderung liegt hier darin, den ursprünglichen Geist der Veränderung aufrechtzuerhalten beziehungsweise in den neuen Prozess zu überführen. Phase 4 hat keine Zeitbegrenzung. Die Dauer hängt von den neuen Planungen ab.

3.1.4.1 Neue Unterstützer gewinnen

Wenn das Ergebnis einer Multi-Akteurs-Partnerschaft breitenwirksamer ist, die Umsetzung stärker formalisiert oder die Form der Zusammenarbeit unter den Stakeholdern institutionalisiert werden soll, entstehen neue Herausforderungen. Nicht immer kann die Gruppe, die die ersten Ergebnisse der Multi-Akteurs-Partnerschaft erzielt hat, auch die langfristige Umsetzung des Anliegens kompetent begleiten. Manchmal erschläft mit einem „politischen“ Konsensprodukt und dessen öffentlichkeitswirksamer Darstellung das Interesse an dem Thema, da es zum Beispiel an Umsetzungs-Know-how oder an Ressourcen mangelt.

Hier ist es wichtig, die neue Aufgabenstellung der beteiligten Akteure frühzeitig zu entwickeln und klar zu kommunizieren. Wenn eine veränderte Zusammensetzung der Akteure notwendig ist, sollte die ursprüngliche Kerngruppe die Neuerungen initiieren und begleiten.

Wichtige Leitfragen um einen neuen „Container“ aufzubauen

- Können wir die Art des Vorgehens an anderer Stelle wiederholen?
- Haben wir das Potenzial der Multi-Akteurs-Partnerschaft für eine stärkere Formalisierung oder Institutionalisierung angemessen eingeschätzt?
- Haben wir Kooperationspartner, die Promotoren für eine Weiterentwicklung, Formalisierung oder Institutionalisierung der Multi-Akteurs-Partnerschaft sein können?
- Welche Strategien müssen wir anpassen und überdenken?
- Auf welche Weise können wir ein breitere Gruppe Interessierter aufbauen, die sich mit dem Anliegen identifiziert?
- Wie können involvierte Akteure Botschafter für das Anliegen werden?
- Wie können wir Identifikation mit dem Anliegen, Vertrauen und Engagement aufrechterhalten?

In Phase 4 ist es wichtig, neue, in einigen Fällen größere Container aufzubauen: Hier wiederholen sich die Maßnahmen der vorangegangenen Phasen 1–3, insbesondere der Phase 1. Um einen Erfolg zu verbreiten, an anderer Stelle zu wiederholen oder in Institutionen zu verankern, ist es notwendig, neue Netzwerke Interessierter und Engagierter aufzubauen, Vertrauen zu schaffen und Kommunikationsarchitekturen zu etablieren. Wenn der vorherige „Container“, d.h. das Kooperationsystem funktional und stark genug war, können neue Beteiligte hinzugewonnen werden. Die Verbreitung der Ideen fördert die Umsetzung. Ist dies nicht der Fall, muss abermals wie in Phase 1 des Explorierens und Einbeziehens ein nun neuer „Container“ aufgebaut werden. Die Multi-Akteurs-Partnerschaft in ihrer weiterentwickelten Form sollte sich auf das ursprüngliche System gemeinsamer Werte und Herangehensweisen beziehen und die Ziele nicht aus den Augen verlieren.

3.1.4.2 Managementstrukturen aufbauen

Falls Multi-Akteurs-Partnerschaften aufgrund ihrer erfolgreichen Umsetzung institutionalisiert, das heißt, in eine formale Struktur überführt werden sollen, sind folgende Aspekte aus Phase 1 (Exploration und Konsultation) und Phase 2 (Formalisierung) relevant:

- eine erweiterte Kontextanalyse,
- neue Engagement-Prozesse,
- eine Anpassung von Vereinbarungen und
- der Aufbau von Managementstrukturen.

Die Multi-Akteurs-Partnerschaft hat nun ein neues, größeres „Zuhause“, eine professionellere Umsetzungsstruktur oder zusätzliche finanzielle Ressourcen. In einigen Fällen kann dies bedeuten, dass aus der Multi-Akteurs-Partnerschaft eine Institution entsteht, in anderen Fällen, dass der Ansatz der Partnerschaft in formale oder regulative Prozesse übernommen wird oder der Zweck der Partnerschaft in einer anderen Form wiederholt wird. Dies verläuft meistens nicht ohne Hürden und Konflikte. Eine Kontinuität in der Kerngruppe oder von wichtigen anderen beteiligten Stakeholdern ist wichtig, um Hürden zu überwinden.

Wichtige Leitfragen, um die Multi-Akteurs-Partnerschaft zu institutionalisieren

- Welche Struktur braucht es für die Weiterführung der Multi-Akteurs-Partnerschaft?
- Ist die Gründung einer Institution notwendig?
- Welche Form der Institution wäre sinnvoll?
- Wie können wir ein langfristiges Bestehen der Ergebnisse gewährleisten?
- Wie können wir die Multi-Akteurs-Partnerschaft in bereits vorhandene Strukturen integrieren?
- Welches ist das richtige Design für die Fortführung des gemeinsamen Dialogs?
- Haben wir ausreichend in Beziehungsmanagement investiert, so dass das bestehende Interesse und Engagement aufrecht erhalten werden kann?

3.1.4.3 Steuerungs- und Lernstrukturen etablieren

Mit einer stärkeren Formalisierung der Multi-Akteurs-Partnerschaft entstehen neue Herausforderungen: Stakeholder oder Unterstützer fragen noch mehr nach Wirkungen und Nützlichkeit der Multi-Akteurs-Partnerschaft. Nicht-Beteiligte zweifeln die Repräsentativität der beteiligten Stakeholder an. Politische Unterstützer fordern einen stärkeren Nachweis über Ergebnisse. Es wird nach externen Evaluierungen gefragt.

Die Sichtbarkeit der Multi-Akteurs-Partnerschaft nimmt zu und damit auch die Möglichkeit, Kritik zu üben. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, benötigt sie Governance-Strukturen – neue, angepasste Lern- und Steuerungsstrukturen. Zum Beispiel eine formale Stakeholder-Repräsentanz oder ein Steuerungskomitee, das paritätisch besetzt ist. Entscheidungsprozesse und der Umgang mit externer Kritik müssen formalisiert und ergebnisorientiert geregelt werden.

Jede Institutionalisierung birgt die Gefahr, dass der Prozess an Dynamik verliert. Auf der anderen Seite kann zu wenig Struktur die weitere Umsetzung der Multi-Akteurs-Partnerschaft gefährden. Vor diesem Hintergrund ist die Kommunikation über Sinn und Zweck der Multi-Akteurs-Partnerschaft ebenso wichtig wie die Stärkung der Zukunftsvision, um die richtige Balance zwischen kreativem Freiraum für Engagement und genügend Struktur zu finden. Auch institutionalisierte Steuerungsstrukturen müssen weiterhin reflektieren und lernen. Wenn das gelingt, ist es wahrscheinlicher, dass die Motivation erhalten bleibt, Krisen überwunden werden und das ursprüngliche Ziel nicht aus dem Blick gerät.

Eine der größten Herausforderungen in Phase 4 ist es, den „Geist der Veränderung“ immer wieder einzubringen und aufrechtzuerhalten. Es kann hilfreich sein, dass die Kerngruppe die Herangehensweisen aus Phase 1 (Exploration und Konsultation), den Aufbau von Vertrauen und

Veränderungsbereitschaft, angepasst wiederholt. Die Online Lern- und Austauschplattform www.StakeholderDialogues.net bietet eine ausführliche Checkliste, um den Erfolg von Partnerschafts- und Kooperationsprozess zu messen.

Wichtige Leitfragen, um Lern- und Steuerungsstrukturen zu etablieren

- Welche Lernstrukturen benötigt die Multi-Akteurs-Partnerschaft?
- Welche Steuerungsstruktur benötigt der Prozess?
- Welche externe Expertise benötigen wir für die weitere Zusammenarbeit?
- Wie können wir weitere Capacity Development-Maßnahmen integrieren?
- Haben wir unsere Strategien für Phase 4 geprüft und sie gegebenenfalls angepasst?
- Haben wir die Lessons Learnt evaluiert und dies in die nächste Planungsstufe integriert?

Praxisbeispiel:

Common Code for the Coffee Community (4C)
PHASE 4 – Die Multi-Akteurs-Partnerschaft weiterentwickeln

Der entscheidende Schritt von einer Initiative zu einer Institution wurde in Phase 4 mit der Gründung der 4C Association im Jahr 2006 gemacht. Ein Lenkungsrat wurde gewählt und ein Vorstand sowie eine Geschäftsleitung benannt. Ebenso wurde eine Managementstruktur etabliert, die für die Umsetzung des Verhaltenskodex und die Koordination der Trainingsmaßnahmen für die Kaffeeproduzenten zuständig ist. Die so gegründete 4C Association steht Akteuren aus dem gesamten Kaffeesektor offen. Die besonderen Herausforderungen dieser Phase bestanden darin, der neuen Institution eine Struktur zu geben, die von allen drei Sektoren gleichermaßen bestimmt wird, sich selbst finanzieren kann sowie die Umsetzung des Verhaltenskodex durch ein glaubhaftes Verifizierungssystem und Kompetenzentwicklung der Anwender gewährleistet.

3.2 KOMMUNIKATION OPTIMAL MANAGEN

Multi-Akteurs-Partnerschaften bestehen im Wesentlichen aus Kommunikationsprozessen. Von der Initiierung bis zur Umsetzung einer Kooperation ist die Kommunikation das Bindeglied zwischen den relevanten und beteiligten Akteuren, die sich in der Regel freiwillig auf die Zusammenarbeit einlassen. Wenn Menschen über ihre organisationalen und kulturellen Grenzen hinweg kommunizieren und arbeiten, um gemeinsam die Zukunft zu gestalten, erfordert dies Rahmenbedingungen, die eine kooperative Zusammenarbeit an einem größeren gemeinsamen Ziel ermöglichen und einen konstruktiven Umgang mit Konflikten und Spannungen unterstützen. Vertrauen, Respekt, Transparenz und Offenheit gegenüber anderen Sichtweisen und Standpunkten sind hier unerlässlich.

Eine adäquate Planung und Umsetzung der Kommunikation ist vor diesem Hintergrund für den Erfolg

einer Multi-Akteurs-Partnerschaft grundlegend. Multi-Akteurs-Partnerschaften haben häufig eine komplexe Kommunikationsarchitektur, die verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Interessen und Hintergründen einschließt. Es ist wichtig, alle relevanten und beteiligten Akteure in den Kommunikationsprozess einzubeziehen. Darüber hinaus muss der Kommunikationsfluss innerhalb und zwischen den verschiedenen Interessengruppen einer Multi-Akteurs-Partnerschaft aufrechterhalten werden. Die Berücksichtigung der sozialen und räumlichen Bedürfnisse der verschiedenen Akteure und Interessengruppen ist hier ebenso wichtig wie die zeitliche Planung einzelner Kommunikationsprozesse innerhalb der Partnerschaft.

Im Folgenden werden die Kommunikationsebenen in komplexen Partnerschaften dargestellt und Anforderungen an die Kommunikation innerhalb und zwischen den verschiedenen Kommunikationsebenen erläutert.

3.2.1 Die verschiedenen Ebenen der Kommunikation

Gute Kommunikation ist in Multi-Akteurs-Partnerschaften ein entscheidender Erfolgsfaktor. Dabei geht es sowohl um die Kommunikation mit den beteiligten Stakeholdern als auch mit solchen, die nicht in die Partnerschaft involviert, jedoch für deren Anliegen relevant sind.

Die Initiierung einer Multi-Akteurs-Partnerschaft erfordert ein Verständnis des Handlungsfeldes des jeweiligen Anliegens.²⁶ Dies ist nicht nur für die Integration aller relevanten Stakeholder notwendig, sondern ebenso für die vorbereitende Planung der Multi-Akteurs-Partnerschaft. Kommunikationsprozesse in Partnerschaften bestehen aus der internen und der externen Kommunikation. Die **interne Kommunikation** umfasst die Kommunikation zwischen den direkt beteiligten Akteuren sowie die Kommunikation mit den beteiligten Institutionen. Unter **externer Kommunikation** ist die Kommunikation mit der Öffentlichkeit oder weiteren relevanten Akteuren zu verstehen, die nicht oder noch nicht direkt am Prozess beteiligt sind. Das Kooperationssystem spiegelt das gesamte Kommunikationssystem einer Partnerschaft wider und umfasst somit beide Kommunikationsebenen.

Die Kommunikation stellt einen wichtigen Faktor für den Zusammenhalt der Akteure dar. Verlauf und Ergebnisse hängen grundlegend vom Gelingen der Kommunikation auf den beiden Kommunikationsebenen ab. Eine richtige Planung und Umsetzung der internen und externen Kommunikation erfordert ein Verständnis dafür, auf welchen Ebenen Kommunikation notwendig ist oder einer Unterstützung in Form von Vermittlung bedarf. Die folgende Grafik visualisiert ein idealtypisches Kooperationssystem. Die nachgestellten Erläuterungen erklären die verschiedenen Kommunikationsebenen.

3.2.2 Interne Kommunikationsebenen

Eine funktionierende interne Kommunikation ist Voraussetzung für das nötige Vertrauen innerhalb einer Partnerschaft. Vertrauen ist wiederum Voraussetzung dafür, dass das System der beteiligten Akteure stabil genug ist, um aus Dialog und Kooperation heraus Ergebnisse zu produzieren. Misstrauen führt zu Verzögerungen oder im schlimmsten Fall dazu, dass eine Zusammenarbeit unmöglich wird. Daher ist die Qualität der internen Kommunikation entscheidend für den Erfolg. Im Folgenden werden die einzelnen internen Kommunikationsebenen erläutert.

Kommunikation innerhalb der Kerngruppe²⁷

Wie in dem Dialogic Change Model zur Umsetzung von Multi-Akteurs-Partnerschaften beschrieben, ist es in der ersten Phase (Exploration und Konsultation) einer Multi-Akteurs-Partnerschaften hilfreich, eine kleine Kerngruppe aufzubauen. Im Idealfall besteht die Kerngruppe schon aus den wichtigsten Akteuren und treibt mit besonderem Interesse und Motivation die Initiierung und Implementierung der Partnerschaft voran. In der Kommunikation ist es wichtig, dass die Mitglieder der Kerngruppe über alle Belange und das Vorgehen unterrichtet sind und den Prozess gemeinsam planen. Zwischen den Mitgliedern der Kerngruppe sollte eine Kommunikationsform entstehen, die Vertrauen und ein Zusammengehörigkeitsgefühl fördert und so eine unkomplizierte, informelle Zusammenarbeit ermöglicht.

Kommunikation zwischen der Kerngruppe und den beteiligten Akteuren

Neben der Kommunikation innerhalb der Kerngruppe ist die Kommunikation zwischen der Kerngruppe und den beteiligten Akteuren von Bedeutung. Dies ist vor allem in der zweiten Phase (Formalisierung der Partnerschaft) und dritten Phase (Umsetzung der vereinbarten Ziele) relevant. Bei der Kommunikation sollte darauf geachtet werden, dass sich alle beteiligten Akteure gut betreut und informiert

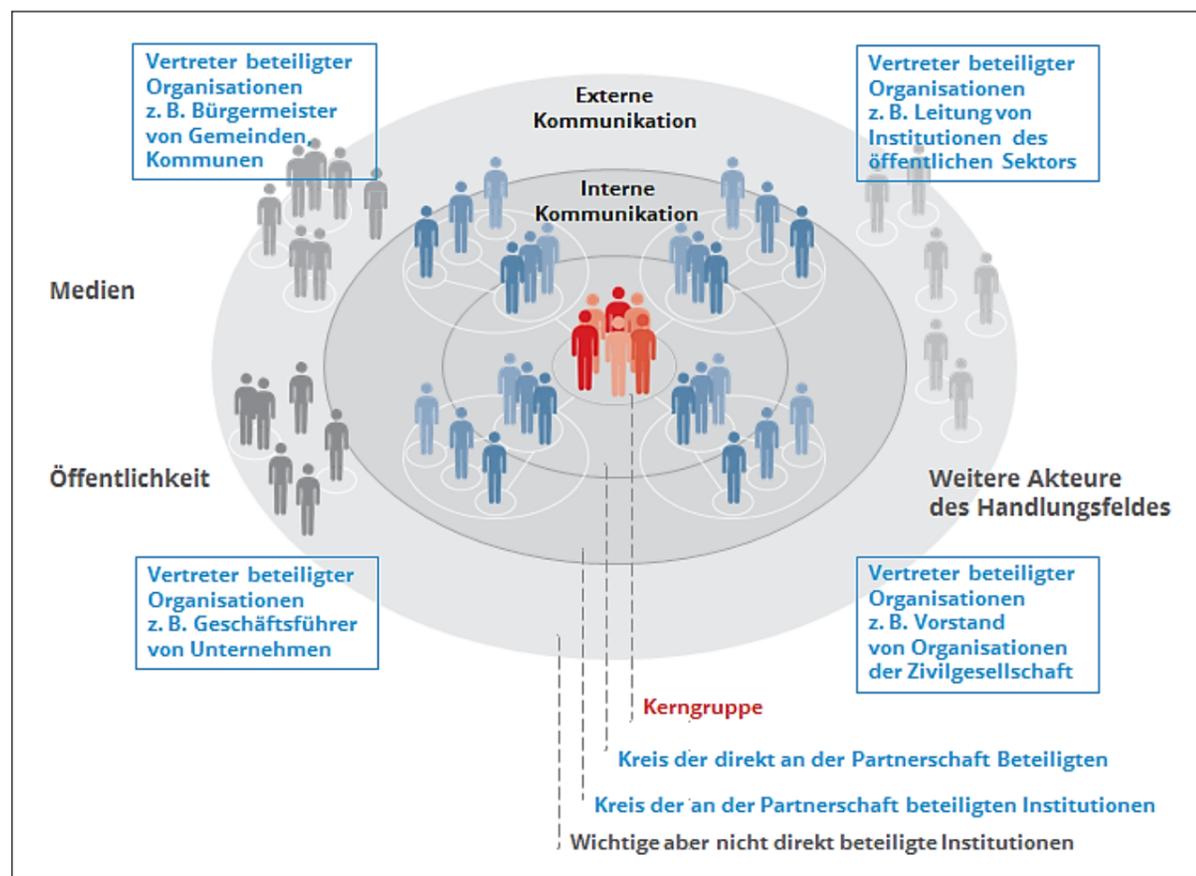


Abbildung 2: Multi-Akteurs-Partnerschaften als Kooperationssystem

fühlen. Auf der Basis einer Stakeholder-Analyse ist zu überlegen, in welcher Form mit den verschiedenen Stakeholdern kommuniziert werden sollte und welche Inhalte dabei im Vordergrund stehen. Die richtige Form der Kommunikation ist in den verschiedenen Phasen einer Multi-Akteurs-Partnerschaft unterschiedlich und hängt von den beteiligten Akteuren und der aktuellen Situation ab. Generell sollte von Anfang an eine offene und transparente Form der Kommunikation angewendet werden, die Feedback, Kritik und eine Anpassung an die jeweilige Situation und den jeweiligen Gesprächspartner zulässt und somit eine gute Arbeitsatmosphäre schafft.

Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren und ihren Institutionen

An einer Partnerschaft Beteiligte sind in der Regel

Repräsentanten von Institutionen, das heißt Mitarbeiter von Unternehmen, der öffentlichen Hand, von Vereinen oder Organisationen der Zivilgesellschaft. In dieser Position vertreten sie nicht ihre persönlichen Interessen, sondern in erster Linie die ihres Arbeitgebers. Die Beziehungen zwischen den beteiligten Institutionen und ihren Vertretern ist eine weitere zu berücksichtigende Kommunikationsebene, die den Verlauf einer Multi-Akteurs-Partnerschaft mitunter stark beeinflussen kann. Es kann beispielsweise dazu kommen, dass Vertreter einer Institution aufgrund des intensiven Austauschs Verständnis für die Situation anderer Akteure entwickeln, ihr Entscheidungs- und Handlungsspielraum jedoch durch die Vorgaben ihrer Vorgesetzten eingeschränkt ist. Häufig müssen sie alle Formen von Zugeständnissen mit ihren Vorgesetzten absprechen. Dies ist in vielen Partner-

schaften ein sehr zähes und schwieriges Vorgehen, über das sich alle beteiligten Akteure bewusst sein und dem sie mit Verständnis begegnen sollten. Vertreter der Kerngruppe sollten diese Kommunikationsebene unterstützen – etwa durch die Vermittlung kleiner Erfolge oder Ergebnisse an die Entscheidungsträger der beteiligten Institutionen oder aber durch individuelle Betreuung. Es sollte verhindert werden, dass sich indirekte Unterstützer in beteiligten Institutionen nicht ausreichend betreut fühlen oder durch mangelnde Information zu Kritikern werden oder ihr Interesse verlieren. Dies kann dazu führen, dass sie den Prozess blockieren.

Kommunikation zwischen der Kerngruppe und wichtigen Unterstützern/Kritikern

Die Kommunikation mit wichtigen Unterstützern wie etwa politischen, gesellschaftlichen oder privatwirtschaftlichen Entscheidungsträgern, die dem Anliegen der Multi-Akteurs-Partnerschaft positiv gegenüber stehen, ist besonders sorgfältig zu planen. In der Kommunikation ist hier ein maßgeschneidertes Vorgehen sinnvoll, das ihre jeweiligen Bedürfnisse hinsichtlich Umfang, Form und Regelmäßigkeit der Information berücksichtigt. Eine individuelle Betreuung dieser Unterstützer kann verhindern, dass diese ihr Interesse an dem Anliegen verlieren und somit ihre Unterstützung entfällt. Auch die Kommunikation mit potentiellen Kritikern des Anliegens oder der Multi-Akteurs-Partnerschaft sollte bedacht und angemessen geplant werden. Durch eine persönliche individuelle Betreuung, etwa durch Vertreter der Kerngruppe, kann das Ausmaß bestehender Kritik gegebenenfalls eingedämmt werden.

3.2.3 Externe Kommunikationsebenen

Die externe Kommunikation umfasst die Information des umliegenden Handlungsfeldes über die Inhalte, Ziele, das Vorgehen und die Ergebnisse der Multi-Akteurs-Partnerschaft. Dies kann je nach Anliegen die Öffentlichkeit, Medien oder

aber einzelne externe Akteure betreffen, die nicht an der Multi-Akteurs-Partnerschaft beteiligt sind. Auch hier lassen sich unterschiedliche Kommunikationsebenen identifizieren.

Die externe Kommunikation verläuft häufig eindimensional, indem sie von beteiligten Akteuren ausgeht. Durch die nur schwer zu erfassende Wirkung der Information auf das Handlungsfeld gestaltet sich diese Kommunikation in manchen Fällen als vielschichtig. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, externe Kommunikation gut zu planen und den richtigen Zeitpunkt dafür auszuwählen. Im Folgenden werden die einzelnen externen Kommunikationsebenen erläutert.

Kommunikation zwischen den Beteiligten der Multi-Akteurs-Partnerschaft und externen Akteuren des umliegenden Handlungsfeldes

Insbesondere komplexe Multi-Akteurs-Partnerschaften stehen häufig unter der Beobachtung von externen Akteuren, die nur indirekt an dem Thema interessiert sind, Vorbehalte gegen die Realisierbarkeit des Anliegens haben oder dem Anliegen grundsätzlich skeptisch oder ablehnend gegenüberstehen. Wie stark die Beobachtung aus dem umliegenden Handlungsfeld ist, hängt von dem Thema und dem politischen Stellenwert des Anliegens ab. Die Rolle beobachtender externer Akteure sollte bei der Planung der externen Kommunikation bedacht werden. Unerwartete Kritik kann das fragile System einer Partnerschaft gefährden. In der Kommunikation kann es sinnvoll sein, insbesondere skeptische Akteure regelmäßig zu informieren, so dass ihr Verständnis für den Zweck und die Erfolgsaussichten der Partnerschaft wächst. Vor allem zu Beginn der Initiierung und Umsetzung in der ersten Phase (Exploration und Konsultation) und zweiten Phase (Formalisierung) sollte ein hohes Bewusstsein über die potentielle Gefahr bestehen, die von externen Akteuren für das noch fragile Kooperationssystem ausgehen kann. Für die Identifikation potentiell kritischer Akteure bietet sich eine Stakeholder-Analyse an.

Kommunikation zwischen den Beteiligten der Multi-Akteurs-Partnerschaft und den Medien

In manchen Partnerschaften spielt die Beobachtung durch Medien eine wichtige Rolle.²⁸ Andere finden wiederum wenig öffentliche Beachtung. Hier kann es jedoch sein, dass eine Darstellung von Erfolgen in den Medien die Partnerschaft in der Umsetzung unterstützen würde. Generell sollten Medien nicht zu früh über eine stattfindende Multi-Akteurs-Partnerschaft informiert werden, es sei denn, dies ist aus politischen Gründen unvermeidbar. Die Information der Medien sollte beginnen, wenn erste Erfolge sichtbar werden. Kommunikationsprozesse innerhalb eines Stakeholder-Systems sind häufig komplex und bedürfen viel Aufmerksamkeit und Pflege. Ihre Steuerung sollte daher die Kerngruppe oder aber ein mandatiertes Projektsekretariat als Stakeholder-Broker übernehmen. Es ist wichtig, die unterschiedlichen Hintergründe und Weltansichten der verschiedenen Akteure zu verstehen und Vertrauen in ihre Arbeit und den Dialogprozess aufzubauen. Eine innere Haltung im Sinne einer offenen dialogorientierten Herangehensweise ist zentral.

3.3 ERFOLGSFAKTOREN KENNEN

Es gibt eine Reihe von Faktoren, die die Qualität der Ergebnisse einer Multi-Akteurs-Partnerschaft entscheidend beeinflussen. Keiner dieser Schlüsselfaktoren ist losgelöst von den anderen, sie beeinflussen sich vielmehr gegenseitig. Sie haben eine Hebelwirkung bei der Verbesserung des Prozessdesigns und demzufolge auch der Wirkung einer Multi-Akteurs-Partnerschaft. Für die Kerngruppe sind die Schlüsselfaktoren eine Unterstützung für die erfolgreiche Umsetzung des Dialoges. Die Schlüsselfaktoren können nicht nur der allgemeinen Orientierung, sondern auch als Grundlage für ein Prozessmonitoring dienen. Im Folgenden werden die einzelnen Schlüsselfaktoren mit jeweiligen Unterdimensionen für die erfolgreiche Umsetzung

von Multi-Akteurs-Partnerschaften erläutert. Sie basieren auf den Erfahrungen des Collective Leadership Institutes in der Begleitung von zahlreichen erfolgreichen Multi-Akteurs-Partnerschaften sowie den Erfolgsfaktoren, die die GIZ in komplexen Projekten verwendet. Zudem sind sie inhaltlich ergänzt bzw. erweitert durch das Studium einschlägiger Literatur zu Erfolgsfaktoren in Partnerschaften.²⁹

Schlüsselfaktor 1: Strategie und Zukunftsorientierung

- Zielklarheit
- Kollektive Führung
- Koordination der Umsetzung
- Orientierung auf gesellschaftlichen Mehrwert

Multi-Akteurs-Partnerschaften benötigen Strategieentwicklung und -anpassung wie andere gesellschaftliche Veränderungsprozesse auch. Hierzu gehören eine unter den Schlüsselakteuren gemeinsam abgestimmte Zielorientierung, die Koordination der Umsetzung und die Ausrichtung auf einen gesellschaftlichen Mehrwert. Potentialorientierung, d.h. der Fokus auf Lösungen statt auf Probleme ist dabei ebenso wichtig wie das Nachhalten von Ergebnissen. Führung in Multi-Akteurs-Partnerschaften unterscheidet sich von Führung in hierarchisch strukturierten Organisationen. Obwohl in Multi-Akteurs-Partnerschaften Unterschiede in Macht und Einfluss bestehen, gibt es keine hierarchische Rangordnung unter den Akteuren. Es gibt keinen „Chef, der das letzte Wort über künftige Entwicklungen hat“. Führung ist in diesem Sinne die Fähigkeit der Schlüsselakteure, die Veränderung in gemeinsamer Verantwortung ergebnisorientiert voranzubringen. Hochrangige Unterstützung einzuholen kann entscheidend sein für Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Veränderung.

Schlüsselfaktor 2: Kooperationsmanagement

- Systematische Einbeziehung
- Netzwerkpfege
- Gegenseitiger Respekt
- Wertschätzende Kommunikation

Multi-Akteurs-Partnerschaften sind mehr als eine Zusammenarbeit verschiedener Akteure. Sie entwickeln eine eigene Systemdynamik mit formellen und informellen Regeln. Der Grad des Zusammenhalts in einer Partnerschaft trägt entscheidend zum Erfolg bei. Wenn die Identifizierung der beteiligten Akteure mit der Partnerschaft zu schwach ist, wird auch die Wirkung gering bleiben. Die Akteure werden Ergebnisse nur unzureichend umsetzen, oder sie nicht in ihren Institutionen einführen. Externe Einflüsse können den Prozess leichter gefährden. Vertrauen ist hier ein wichtiger Eckpfeiler für den Zusammenhalt. Wenn die Beteiligten trotz gelegentlicher Meinungsunterschiede und eventuellem Misstrauen lernen, ihre Unterschiedlichkeiten in Interessen und Handlungslogiken zu hinterfragen, zugleich aber auch zu respektieren, hat der Kooperationsprozess eine Chance, die in ihn gesetzten Erwartungen zu erfüllen.

Auch der Grad der Einbindung von Stakeholdern hat Auswirkungen. Multi-Akteurs-Partnerschaften, die wichtige Akteursgruppen ausschließen, verlieren ihre Glaubwürdigkeit und verursachen Misstrauen unter den nichtteilnehmenden Stakeholdern. Zudem mindert es die Wirkung von Partnerschaften, wenn Akteure, die wichtig für die Umsetzung oder die Unterstützung des Kooperationsprozesses sind, fehlen. Es ist wichtig, schwächere Akteure einzubeziehen, damit die Multi-Akteurs-Partnerschaft auf einer breiten Meinungsbasis beruht. Dies gilt auch für Akteure, die sich weniger gut artikulieren können. Die Kunst besteht darin, in der ersten Phase der Kooperation (Exploration und Konsultation) herauszufinden, welche Akteure wirklich relevant sind, um die gewünschten Veränderungen zu erzielen.

Schlüsselfaktor 3: Steuerung und Glaubwürdigkeit

- Mandatierung von Projektsekretariaten
- Ressourcenausstattung
- Repräsentative Steuerungsstrukturen (Governance)
- Transparente Entscheidungsfindung

Multi-Akteurs-Partnerschaften benötigen ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit für Zielerreichung. Dazu gehört die Mandatierung von Schlüsselakteuren für ein solides Prozessmanagement ebenso wie eine Steuerungsstruktur (Governance), die in ihrer Form abhängig ist von der Größe, Ausrichtung und dem Zweck der Partnerschaft. Diese Steuerungsstruktur muss das Vertrauen aller wesentlichen Stakeholder genießen. Multi-Akteurs-Partnerschaften basieren auf der Annahme, dass die Integration verschiedener Interessen und Kompetenzen zu besseren Lösungen führt. Sie nutzen unterschiedliche Sichtweisen und Kompetenzen im Sinne von kollektiver Intelligenz³⁰. Damit dies optimal erreicht wird, müssen Steuerungsstrukturen einen guten Dialog ebenso fördern wie Interessensintegration und Ergebnisorientierung. Glaubwürdigkeit ist allerdings auch die Folge einer Reihe von weiteren Faktoren, wie zum Beispiel Neutralität von Projektsekretariaten, die angemessene Repräsentation der verschiedenen Akteure oder die Transparenz von Entscheidungsfindungsprozessen.

Schlüsselfaktor 4: Prozessarchitektur

- Gemeinsame Zielentwicklung
- Prozessklarheit und Verlässlichkeit
- Umsetzungs- und Ergebnisorientierung
- Kommunikationsstrategie

Die Entwicklung eines gemeinsamen Ziels und das Vorantreiben der Multi-Akteurs-Partnerschaft hin zu konkreten Ergebnissen verlangen einen soliden Prozessaufbau. Alle Beteiligten müssen die jeweils nächsten Schritte kennen. Klarheit über das Ziel und den Prozess bedingen sich gegenseitig. Wenn das Ziel noch konkretisiert werden muss, sich die Zielsetzung ändert oder erst gemeinsam entwickelt werden muss, stiftet ein gut konzipierter Prozess Vertrauen. Wenn Akteure den Eindruck bekommen, dass ein Partnerschafts- und Kooperationsprozess nicht wirklich auf Umsetzung zielt oder ihre Empfehlungen nicht nachvollziehbar genutzt werden, zeigen sie wenig Einsatz oder ziehen sich mit großer Wahrscheinlichkeit aus dem Prozess

zurück. Ergebnisorientierung ist zentral für das Commitment der Akteure, also die Identifikation der Akteure mit der Partnerschaft. Greifbare, gemeinsam erreichte Resultate sind daher sehr wichtig. Dies kann beispielsweise die Vereinbarung eines weiteren Treffens sein, bei umsetzungsorientierten Partnerschaften ein Aktionsplan oder ein Fortschrittsbericht zur Prozessumsetzung. Damit dies gelingt, ist es hilfreich, in der ersten Phase (Exploration und Konsultation) die Umsetzungskapazität der Multi-Akteurs-Partnerschaft adäquat einzuschätzen und durch alle Phasen hindurch zu evaluieren. Inhaltlich inspirierende und regelmäßige Kommunikation zwischen Partnern sowie Information über Umsetzungsfortschritte sind daher entscheidend.

Schlüsselfaktor 5: Lernen und Innovation

- Wissensmanagement
- Capacity Building
- Prozess- und Ergebnismonitoring
- Rechenschaftspflicht
- Partizipative Lernprozesse

Expertise, Erfahrung und Wissen über die fachlichen Inhalte eines Partnerschafts- und Kooperationsprozesses sind ebenso wichtig wie die Kenntnis von Erfolgsfaktoren guter Zusammenarbeit. Wenn beteiligten Akteuren inhaltliche oder prozessbezogene Kompetenz fehlt, wirkt sich das negativ auf die Ergebnisse aus. Daher ist es oft erforderlich, schwächere Stakeholder oder Akteure, denen ein spezifischer Fachhintergrund fehlt, sowohl in ihrer Fachkompetenz als auch in ihrer Prozesskompetenz weiterzubilden. Ebenso wichtig ist es, ein angemessenes Wissensmanagement in den Prozess zu integrieren. Ein gemeinsam vereinbartes Monitoring des Umsetzungsprozesses gewährleistet, dass sämtliche Partner Verantwortung übernehmen und Rechenschaft gegenüber allen Parteien ablegen. Zugleich fördert dies ein iteratives und gemeinsames Lernen, das die Akteure in die Lage versetzt, Ziele und Strategien anzupassen. Das Augenmerk liegt dabei auf partizipativen Lernprozessen, die

sowohl die Erfolge als auch Misserfolge in Chancen weiterentwickeln. Instrumente der Selbstbewertung, gemeinsame Vereinbarung aller Partner zu Ergebnisindikatoren und die Einführung eines Monitoringsystems vor allem in Phase 3 sind dabei entscheidend für eine erfolgreiche gemeinsame Prozessüberwachung.

Schlüsselfaktor 6: Wirkungsorientierung

- Kontextbezogenheit
- Systemansatz
- Metapartnerschaften
- Erfahrungsaustausch

Multi-Akteurs-Partnerschaften für die Umsetzung von nachhaltigen Entwicklungszielen finden in einem globalen Kontext statt. Die Wirkung der steigenden Anzahl von Partnerschaften ergibt sich daher nicht nur aus der Qualität der einzelnen Partnerschaft, sondern auch aus der gemeinsamen Wirkung mehrerer Partnerschaften, die entweder zu ähnlichen Thematiken oder in der gleichen Region stattfinden. Kontextbezogenheit ist ein entscheidendes Element für den Erfolg. Sie zeigt sich sowohl in einer vor oder während der Partnerschaft durchgeführten Kontextanalyse, einer auf die Ziele bezogenen Stakeholder-Analyse und einer Auswertung der Aktivitäten von anderen Akteuren, die nicht direkt an der Partnerschaft beteiligt sind. Die Einbettung der Multi-Akteurs-Partnerschaft in relevante gesellschaftliche Prozesse und die Abstimmung mit Aktivitäten anderer Akteure erhöht nicht nur den Wirkungsgrad, sondern eröffnet auch Möglichkeiten für Meta-Partnerschaften, d.h. den Austausch bzw. die Kooperation zwischen Multi-Akteurs-Partnerschaften. Eine solche zusammenhängende Umsetzung von Partnerschaftsaktivitäten fördert nicht nur schnelleres gegenseitiges Lernen, sondern erhöht auch die Chancen für eine systemische Wirkung.

3.4 FORTSCHRITTE MESSEN

Multi-Akteurs-Partnerschaften benötigen wie andere Veränderungsprozesse Monitoringinstrumente, um die Umsetzung von Aktivitäten zu verfolgen und die Wirkung der erreichten Ergebnisse zu messen. Da der Erfolg von Multi-Akteurs-Partnerschaften entscheidend von der Qualität des Prozessmanagements abhängt, ist auch eine regelmäßige Anpassung des Prozessdesigns von großer Bedeutung. Strukturierte Reflektion ebnet hier den Weg. Daran sollten mindestens die Schlüsselakteure, im besten Fall jedoch eine breitere Gruppe involvierter Akteure beteiligt sein.

Monitoringinstrumente und Evaluierungsmethoden sind den meisten Akteuren im Bereich der nachhaltigen Entwicklung vertraut. Insbesondere in der Entwicklungszusammenarbeit, aber auch im Privatsektor, in zivilgesellschaftlichen Projekten sowie im Bereich öffentlicher Dienstleistungen gehört Monitoring zum Repertoire des Managements. Form, Fokus und konkrete Anwendung können von Sektor zu Sektor oder von Organisation zu Organisation variieren.

3.4.1 Monitoring und Evaluation in Multi-Akteurs-Partnerschaften

Die Einführung von Monitoringsystemen in Multi-Akteurs-Partnerschaften kann weitaus schwieriger sein, als bei einer einzelnen Organisation. Oft haben Stakeholder-Gruppen unterschiedliche Ansätze und Methoden des Monitorings. Zudem sind Multi-Akteurs-Partnerschaften insbesondere zu Beginn fragile Kooperationssysteme, deren Erfolg von der Übereinstimmung der Beteiligten abhängt. Für den Prozess kann es daher eine Gefahr darstellen, wenn eine Stakeholder-Gruppe oder eine unterstützende Organisation die Einführung eines Monitoringinstruments erzwingen will. Dies kann den Partnerschaftsprozess gefährden, wenn wenig Vertrauen zueinander besteht oder die Akteure noch skeptisch gegenüber dem Vorhaben,

Einige Grundregeln für die Einführung von Monitoring in Multi-Akteurs-Partnerschaften

Monitoring nicht zu früh einführen: Solange die Kerngruppe noch mit der Vertrauensbildung und dem Beziehungsaufbau beschäftigt ist, gefährdet die Einführung von Monitoring den Prozess. Wenn die Multi-Akteurs-Partnerschaft etabliert ist, kann Monitoring weiteres Vertrauen in die Umsetzung stärken und das System stabilisieren. In dem Maße, wie Ergebnisse nachgewiesen werden, unterstützt das Monitoring die Vertrauenswürdigkeit des Ansatzes.

Die Form des Monitoring gemeinsam abstimmen: Alle Schlüsselakteure müssen mit der Einführung eines bestimmten Monitoringinstruments einverstanden sein, idealerweise alle Akteure der Partnerschaft.

Wenn Lernerfahrungen aus dem Prozess im Fokus stehen, sollten Instrumente zum „Self Assessment“ genutzt werden: Eine Selbsteinschätzung stärkt die Zusammenarbeit, weil sie zugleich als Reflektion der Vorgehensweise genutzt werden kann. Eine externe Evaluierung ist nur dann sinnvoll, wenn alle beteiligten Stakeholder dies explizit wollen.

Instrumente verwenden, die von allen leicht verstanden werden: Multi-Akteurs-Partnerschaften sind bereits komplex. Es ist daher ratsam, zu komplizierte Monitoringinstrumente zu vermeiden.

Monitoring und Evaluierungsinstrumente der beteiligten Institutionen respektieren und nutzen: Oft sind schon stakeholderspezifische Monitoringansätze vorhanden, die zum Monitoring der Umsetzung oder der Wirkungen genutzt werden können. Monitoring in Multi-Akteurs-Partnerschaften sollte nicht zu einer zusätzlichen Arbeitsbelastung der Stakeholder führen und nicht mit vorhandenen Monitoringinstrumenten der beteiligten Institutionen im Konflikt stehen.

der Kooperation oder der Initiative sind. Manche Akteure können es als Manipulationsversuch oder unangemessene Einflussnahme empfinden.

3.4.1.1 Arten von Monitoring in Multi-Akteurs-Partnerschaften

In diesem Abschnitt werden folgende Arten von Monitoring und entsprechende Leitfragen erläutert:

- Monitoring von Aktivitäten und Ergebnissen
- Wirkungsmonitoring
- Prozessmonitoring

Monitoring von Aktivitäten und Ergebnissen in Multi-Akteurs-Partnerschaften

Monitoring von Aktivitäten und Ergebnissen in Multi-Akteurs-Partnerschaften dient dem Beobachten von vereinbarten Aktivitäten sowie der erzielten Ergebnisse. Hier können die meisten der bekannten Monitoring- und Evaluierungsinstrumente genutzt werden. Es ist wichtig, einen Überblick über die vereinbarten Aktivitäten, unterzeichneten Vereinbarungen, Roadmaps und Umsetzungspläne zu behalten. Häufig ist für das Prozess- oder Projektmanagement ein Projektsekretariat oder Steuerungskomitee zuständig. Diese stellen üblicherweise zu Beginn jedes größeren Stakeholder-Treffens die bisher erreichten Fortschritte kurz dar. Das Monitoring von Aktivitäten sollte für die Kerngruppe bereits in der ersten Phase (Exploration und Konsultation) des Partnerschaftsprozesses beginnen. Ein grundlegendes Element der zweiten Phase (Formalisierung) ist es dann, sich gemeinsam auf ein Monitoringinstrument zu einigen.

Leitende Fragestellungen für das Monitoring von Aktivitäten und Ergebnissen sind:

- Haben wir das getan, worauf wir uns im Umsetzungs- oder Aktionsplan der Partnerschaft geeinigt haben?
- Führt das, worauf wir uns geeinigt haben, zu den gewünschten Ergebnissen?

Wirkungsmonitoring von Multi-Akteurs-Partnerschaften

Das Wirkungsmonitoring erfasst jenseits von Aktivi-

täten und deren Ergebnissen, ob die Multi-Akteurs-Partnerschaft und ihre Ergebnisse die erwartete Wirkung erzielen. Hierfür sollten dem jeweiligen Kontext angepasste Instrumente verwendet werden.

Leitende Fragestellungen für ein Wirkungsmonitoring sind:

- Welche Wirkungen haben die Ergebnisse der Partnerschaft auf die beteiligten Institutionen, auf die Begünstigten, auf weitere Akteure?
- Inwiefern hat die Partnerschaft zum Erreichen der Ziele beigetragen, die die Akteure am Anfang vereinbart haben?
- Hat die Form der Partnerschaft ihren Zweck erfüllt?

Prozessmonitoring in Multi-Akteurs-Partnerschaften

Prozessmonitoring überprüft kontinuierlich, ob der Prozess zu den erwarteten Ergebnissen führt und wesentlich zu einer gemeinsamen Verantwortung für den Erfolg beiträgt. Schlüsselakteure wie beispielsweise die Kerngruppe oder ein Projektsekretariat sowie eine weitergefasste Gruppe von Akteuren können so ein besseres Verständnis für die Anforderungen einer erfolgreichen Partnerschaft entwickeln und zeitnah aus Erfahrungen lernen. Ein Prozessmonitoring erfolgt am besten in Form eines Self-Assessments und sollte auf den im vorangegangenen Kapitel näher erläuterten Erfolgsfaktoren für Multi-Akteurs-Partnerschaften basieren. Es muss immer in Verbindung mit einem Monitoring der Ergebnisse und einem Wirkungsmonitoring geschehen.

3.4.2 Self-Assessment in Multi-Akteurs-Partnerschaften

Ein Self-Assessment hat weniger die Funktion einer objektiven Messung, als vielmehr einer subjektiven Einschätzung der gegenwärtigen Situation einer Multi-Akteurs-Partnerschaft. Das Ergebnis kann als Ausgangspunkt für einen Lernprozess

Leitende Fragestellungen für ein Prozessmonitoring sind:

- Welche Strategien für Engagement-Prozesse waren erfolgreich?
- Ist das System der Akteure ausreichend kooperationsfähig?
- Welche Elemente des Prozessdesigns tragen dazu bei, dass gemeinsame Verantwortung für den Erfolg entsteht?
- Wie trägt der Prozess zur Ergebnisorientierung bei?

genutzt werden und einen internen Dialog über erfolgsorientiertes Prozessmanagement anstoßen. Wird das Self-Assessment durchgehend in einem Prozess angewendet, kann es auch als eine interessante Dokumentation des Prozesses mit all seinen Fortschritten und Schwierigkeiten dienen. Vor der Anwendung des Self-Assessment-Tools ist es wichtig, dass die Beteiligten die Erfolgsfaktoren verstehen und sie gegebenenfalls der Situation der laufenden Partnerschaft anpassen.

Option 1 – Netz-Diagramm:

Voraussetzung ist, dass alle Beteiligten mit den genannten Schlüsselfaktoren vertraut sind. Sie bewerten einzeln oder gemeinsam die Faktoren auf dem Diagramm anhand einer Skala von 1 bis 6. Anschließend diskutieren sie die Bewertung der Situation im Hinblick auf die einzelnen Schlüsselfaktoren, um auf dieser Basis Maßnahmen für eine Verbesserung der Situation zu beschließen.

Option 2 – Fragebogen und Netz-Diagramm:

Auch bei dieser Option sollten alle an dem Self-Assessment Beteiligten mit den Schlüsselfaktoren vertraut sein. Anhand des Fragebogens lässt sich prüfen, wie die beschriebenen Aspekte für jeden Schlüsselfaktor einzuschätzen sind. Die Bewertung erfolgt anhand einer Skala von 1 bis 6, die auf dem Netz-Diagramm individuell eingetragen wird. Anschließend diskutieren die Beteiligten, was zu einer Verbesserung der Situation beitragen kann und vereinbaren entsprechende Aktivitäten.

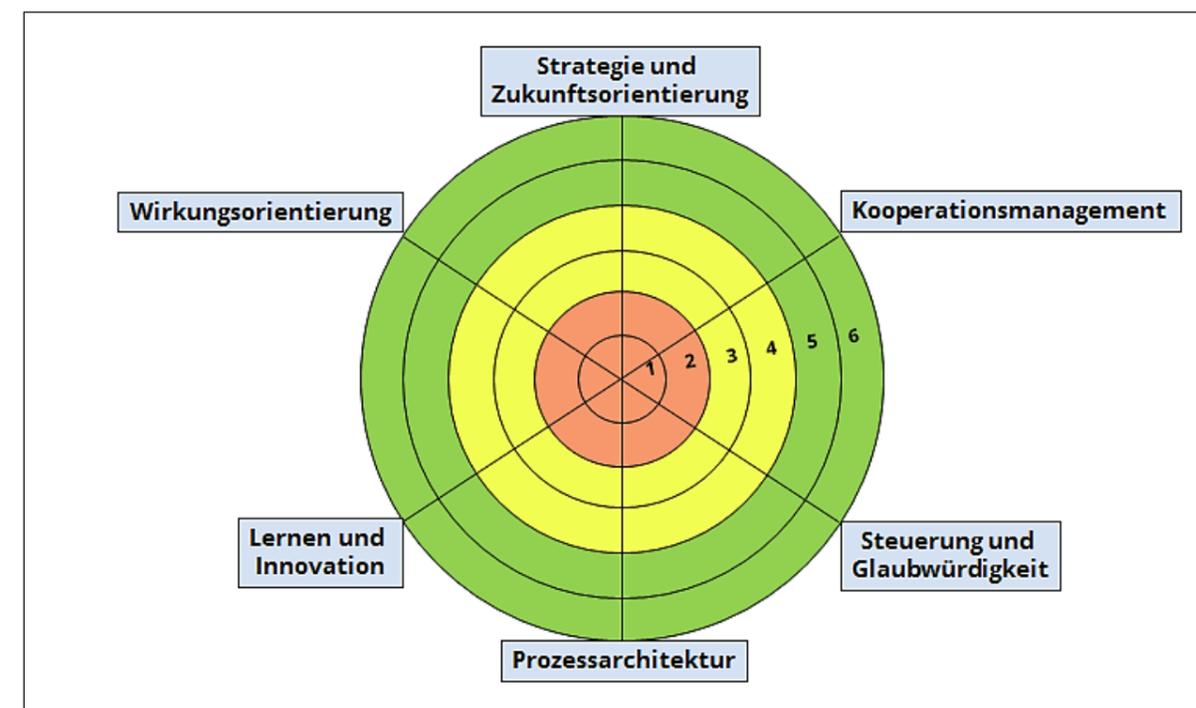


Abbildung 3: Prozessmonitoringtool für Multi-Akteurs-Partnerschaften

3.4.2.1 Schlüsselfaktoren und leitende Fragestellungen

Checkliste 2

1. Strategie und Zukunftsorientierung	6	5	4	3	2	1
a. Existiert eine starke Kerngruppe von Personen, die ein hohes Commitment aufweisen und die beteiligten Akteure repräsentieren?	6	5	4	3	2	1
b. Unterstützen hochrangige und einflussreiche Personen die Multi-Akteurs-Partnerschaft?	6	5	4	3	2	1
c. Gibt es neben der Kerngruppe ausreichend Beteiligte, die sich mit dem Anliegen identifizieren?	6	5	4	3	2	1
d. Identifiziert sich das Management auf höchster Ebene der beteiligten Institutionen mit dem Anliegen der Multi-Akteurs-Partnerschaft?	6	5	4	3	2	1
e. Wissen die beteiligten Akteure, welche Wirkungen sie mit der Multi-Akteurs-Partnerschaft erzielen wollen?	6	5	4	3	2	1
f. Sind es die „richtigen“ Partner für die Durchführung der Multi-Akteurs-Partnerschaft, um die angestrebten Ziele und Wirkungen zu erreichen?	6	5	4	3	2	1
2. Kooperationsmanagement	6	5	4	3	2	1
a. Haben die beteiligten Akteure die Strategie der Multi-Akteurs-Partnerschaft gemeinsam mit zentralen Kooperationspartnern (intern, extern) entwickelt?	6	5	4	3	2	1
b. Haben die Akteure ausreichend Zeit, um Beziehungen zueinander aufzubauen; begegnen sich die beteiligten Personen mit gegenseitigem Respekt und Akzeptanz?	6	5	4	3	2	1
c. Funktioniert die Kommunikation und Abstimmung unter den Kooperationspartnern gut?	6	5	4	3	2	1
d. Sind die Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren und den Institutionen, die sie vertreten, ausreichend gepflegt?	6	5	4	3	2	1
e. Haben die Partner untereinander eine klare Vorstellung von ihren Rollen?	6	5	4	3	2	1
3. Steuerung und Glaubwürdigkeit	6	5	4	3	2	1
a. Verfügen Initiatoren, Kerngruppe oder Prozessmanager über ein ausreichendes Mandat und über das Vertrauen aller beteiligten Akteure?	6	5	4	3	2	1
b. Sind alle relevanten Akteure innerhalb der Multi-Akteurs-Partnerschaft ausreichend und adäquat repräsentiert?	6	5	4	3	2	1
c. Sind die Entscheidungsprozesse transparent und möglichst von den Akteuren gemeinsam beschlossen? Beziehen die Akteure die verschiedenen Hintergründe und die Kulturen der Beteiligten und ihrer jeweiligen Institutionen mit ein?	6	5	4	3	2	1
d. Gibt es ein gemeinsames Steuerungsgremium mit den zentralen Partnern (intern, extern), das wichtige Entscheidungen trifft (z.B. bzgl. Strategie oder Ressourcen)?	6	5	4	3	2	1

4. Prozessarchitektur	6	5	4	3	2	1
a. Sind die Treffen so konzipiert, dass die Beteiligten Problemlösungen gemeinsam erarbeiten können?	6	5	4	3	2	1
b. Setzen die Institutionen der beteiligten Akteure Entscheidungen gemeinsam um?	6	5	4	3	2	1
c. Werden regelmäßige Bestandsaufnahmen des Fortschritts gemacht?	6	5	4	3	2	1
d. Kennen alle beteiligten Akteure die verschiedenen Rollen sowie Steuerungs- und Implementierungsstrukturen?	6	5	4	3	2	1
e. Verfügen alle Beteiligten über notwendiges Wissen und Kompetenzen?	6	5	4	3	2	1
f. Ist Capacity-Development zur Umsetzung der Multi-Akteurs-Partnerschaft in den Prozessaufbau integriert?	6	5	4	3	2	1
g. Stehen ausreichende Ressourcen für die Umsetzung der Multi-Akteurs-Partnerschaft zur Verfügung?	6	5	4	3	2	1
5. Lernen und Innovation	6	5	4	3	2	1
a. Wird aktives Wissensmanagement (Dokumentation von Lernerfahrungen, Verbreitung von Produkten, Konferenzbeiträge o.Ä.) betrieben?	6	5	4	3	2	1
b. Wird die Prozessplanung an neue Entwicklungen und veränderte Rahmenbedingungen angepasst?	6	5	4	3	2	1
c. Wird Kompetenzaufbau in der Strategieentwicklung und -Fortschreibung berücksichtigt?	6	5	4	3	2	1
d. Gibt es eine Lernbereitschaft unter den Partnern, die dazu führt, dass sie voneinander lernen (auf persönlicher und/oder organisationaler Ebene)?	6	5	4	3	2	1
6. Wirkungsorientierung	6	5	4	3	2	1
a. Besteht Klarheit über die Wirkungsketten der Multi-Akteurs-Partnerschaft?	6	5	4	3	2	1
b. Werden regelmäßig Monitoringdaten zur laufenden Entwicklung der Multi-Akteurs-Partnerschaft erhoben?	6	5	4	3	2	1

4. MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN IM KONTEXT SYSTEMISCHER UND TRANSFORMATIVER WIRKUNG

Besonders im Kontext der Umsetzung der Agenda 2030 ist eine Ausrichtung auf transformative Wirkung von Partnerschaften eine klare Notwendigkeit.³¹ Ein gesellschaftlicher Wandel ist dann transformativ, wenn die Wirkung eine klare Verbindung zu einem übergeordneten, nachhaltigen Ziel hat. Initiativen zur Nachhaltigkeit müssen auf diesen transformativen Wandel zielen – die modernen Herausforderungen lassen keine Perspektive auf geringerem Niveau zu.³² Eine holistische Perspektive und eine systemische Herangehensweise³³ sind dabei extrem wichtig. Ebenso wesentlich ist ein kontinuierlicher Fokus auf Innovation, Reflektion und Lernprozesse.

Multi-Akteurs-Partnerschaften stellen die besondere Möglichkeit dar, transformative Wirkung bei Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung zu erzielen. Sie bieten einzigartiges Potential, zu „beständig lernenden Institutionen“³⁴ zu werden. Sie ermöglichen eine effektive Vervielfältigung („scaling-up“) von Wirkung, können eine enorme Reichweite entfalten und systemische Veränderung mit sich bringen, die dem holistischen Grundsatz von nachhaltiger Entwicklung entspricht. Ebenso können sie durch ihren inklusiven Ansatz mehr Raum für gesellschaftliche Innovationen schaffen – nicht zuletzt dem organisationalen Lernen von neuen

Praktiken, Perspektiven und Fähigkeiten von Partnern in der Zusammenarbeit geschuldet. All diese Potentiale können Multi-Akteurs-Partnerschaften aber nur dann erfüllen, wenn bestimmte Rahmenbedingungen und Qualitätsaspekte beachtet werden.

4.1 ZU FÖRDERNDE RAHMENBEDINGUNGEN

4.1.1 Kooperationskompetenz von Akteuren aufbauen

Alle Partner in einer Multi-Akteurs-Partnerschaft brauchen ein bestimmtes Grundniveau an Kompetenz zur Zusammenarbeit. Diese Kompetenz setzt sich aus drei fundamentalen Aspekten zusammen:

1. die Bereitschaft, Lösungen und Lösungswege gemeinsam zu entwickeln,
2. in Weiterbildung zu Ansätzen für Sektor übergreifende Zusammenarbeit zu investieren und
3. die Fähigkeit, Unterschiede zwischen den Partnern zu respektieren und im Kontext der Partnerschaft zu bewältigen.

Zu Letzterem gehören insbesondere Unterschiede in Fachwissen, Organisationskultur, Einfluss und

Tabelle 9

Bereitschaft zum Partnerschaftsprozess	<ul style="list-style-type: none"> • Haben wir eine Risikoanalyse vor Beginn der Partnerschaft durchgeführt? • Sind alle Partner der Auffassung, dass sich eine Zusammenarbeit lohnt?
Wissen zu Partnerschaftsprozessen	<ul style="list-style-type: none"> • Wie können wir Erfahrungsaustausch zu erfolgreicher Zusammenarbeit organisieren? • Sind wir bereit, in Fort- und Weiterbildungen zu Kooperationskompetenz zu investieren?
Management von Unterschieden zwischen Partnern	<ul style="list-style-type: none"> • Wie fördern wir vertrauensbildende Maßnahmen? • Was hilft uns, Unterschiede in Kultur und Perspektive anzuerkennen?

Tabelle 10

Kontextbezogenheit	<ul style="list-style-type: none"> • Wie steht unser Vorhaben in Bezug zu einem größeren Kontext und den Aktivitäten anderer Akteure? • Wie stellen wir den Austausch mit komplementären Aktivitäten sicher?
Netzwerkmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Welchen Netzwerken und Austauschplattformen mit ähnlicher Thematik sollten wir beitreten?
Metakooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Mit welchen anderen Multi-Akteurs-Partnerschaften sollten wir kooperieren bzw. uns abstimmen? • Wie tragen wir zu gemeinsamer Wirkungsevaluierung bei?

Entscheidungsmacht. Der Fokus auf diese drei Kompetenzaspekte von Partnern ist mindestens so wichtig wie der fachliche Inhalt der Partnerschaft. Tabelle 9 gibt eine Übersicht, wie die Kooperationskompetenz von Partnern erhöht werden kann.

4.1.2 Systemische Herangehensweisen fördern

Eine systemische Herangehensweise an Partnerschaftsprozesse bedeutet, dass die Perspektive auf den größeren Kontext der Zusammenarbeit immer präsent sein muss. Diese Perspektive geht über mögliche Vernetzungen mit ähnlichen Aktivitäten hinaus: Im Fokus steht hier die Einbettung der Partnerschaft in den Prozess eines breiteren transformativen Wandels hin zu einem übergeordneten Ziel nachhaltiger Entwicklung. Die Rückspiegelung des Partnerschaftsprozesses auf die Metaebene ermöglicht die entsprechende Anpassung und Koordination mit ähnlichen Aktivitäten und erhöht damit die tatsächliche Wirkung des Prozesses. Dieser Austausch mit der Metaebene ermöglicht Lernprozesse für die Partnerschaft, insbesondere eine kontinuierliche Analyse der Stakeholder, die der Dynamik einer Partnerschaft gerecht wird.

Eine systemische Herangehensweise an Multi-Akteurs-Partnerschaften sichert auch die Perspektive auf den Prozess als Kooperationssystem. Der Prozess einer Partnerschaft stellt im größeren Kontext eines systemischen Wandels ein kleineres System dar, das durch interne Organisationsmuster

und seinen thematischen Fokus definiert wird. Diese Organisationsmuster sind das Ergebnis des Prozesses der Zusammenarbeit aller Akteure in der Partnerschaft. Die systemische Herangehensweise ist sowohl eine Strategie als auch eine individuelle Fähigkeit von Akteuren und kann durch folgende Maßnahmen gefördert werden (Tabelle 10).

4.1.3 Unterstützungsstrukturen nutzen

Eine effektive Unterstützungsstruktur ist eine Bedingung für gute Partnerschaften, die am häufigsten unterschätzt wird – und damit auch die finanziellen Ressourcen, die dafür eingeplant werden. Unterstützungsstrukturen sind oft der ‚Kitt‘, der ein komplexes System von Akteuren zusammenhält. Der Begriff bezieht sich hier vor allem auf neutrale, mandatierte Akteure, die eigens dafür zuständig sind, den Partnern kontinuierlich Unterstützung zu leisten (z.B. zu Vision, Strategie und Koordination der Aktivitäten). Idealerweise sind sie unabhängig von den einzelnen Partnern und ihre Position ist durch ausreichend finanzielle Ressourcen sicher abgedeckt. Die Unterstützungsstruktur kann unterschiedliche Formen annehmen:

1. **Unterstützung durch Katalysatoren** – hier tritt meist eine externe Organisation auf, die den Partnerschaftsprozess von außen unterstützt. Sie unterstützt das Ziel des Prozesses, ist aber selbst nicht ein Teil davon.

Tabelle 11

Unterstützungsorganisationen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Form der Unterstützung nützt dem Management der Partnerschaft? • Wie mandatieren wir ggf. eine neutrale Organisation, die das Management des Partnerschaftsprozesses unterstützt?
Capacity Building	<ul style="list-style-type: none"> • Wie investieren wir in die Prozess- und Kooperationskompetenz der beteiligten Akteure?
Strukturierte Reflektion	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Mechanismen für iteratives Lernen haben wir etabliert?

2. **Unterstützung durch Prozessbegleiter** – oft in der Form eines Sekretariats wird hier der laufende Partnerschaftsprozess im Hinblick auf seine Zielorientierung und -fokussierung seiner Aktivitäten unterstützt.

3. **Unterstützung durch Aufbau von Kapazitäten** – die Partner werden im Prozess durch integriertes Training zu erfolgreichen Partnerschaftsprozessen begleitet.

Tabelle 11 gibt ein Beispiel von Aktivitäten, die eine Unterstützungsstruktur effektiver machen können:

4.1.4 Kooperationskompetenz und Kompatibilität von Organisationen sicherstellen

Dieser Aspekt betrachtet einerseits die einzelnen Partnerorganisationen und ihre Kompetenz für Partnerschaften. Dazu gehört die zentrale strategische Ausrichtung, die es den Mitarbeitern erlauben muss, Partnerschaften aktiv voranzubringen und zu unterstützen. Ebenso müssen die rechtlichen Rahmenbedingungen der Organisation Multi-Akteurs-Partnerschaften unterstützen. Andererseits muss auch die Kompatibilität von spezifischen

Organisationen als potentielle Partner beachtet werden. Die folgende Tabelle zeigt Faktoren auf, die diese Rahmenbedingungen unterstützen können:

4.2 WICHTIGE ZU BEACHTENDE QUALITÄTSASPEKTE IM MANAGEMENT VON MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

Die Rahmenbedingungen einer Multi-Akteurs-Partnerschaft können oft nur bedingt beeinflusst werden. Im Gegensatz dazu sind die Qualitätsaspekte vollständig von den Partnern zu gestalten. Fünf Aspekte können zentral hervorgehoben werden:

Zu einem der wichtigsten Punkte zählt **kollektive Führung** im Rahmen von Multi-Akteurs-Partnerschaften – kollektiv, weil Menschen, nicht ein Mensch, im Mittelpunkt stehen. Nur im Kollektiv wird Sinn erschaffen, Bedeutungen und Definitionen zugewiesen. Die Art und Weise, wie Menschen gemeinsam einen Schaffensprozess gestalten und umsetzen, bestimmt Erfolg und Wirkung einer Partnerschaft. Ein oft unterschätzter Aspekt ist **Prozessmanagement**. Der Ausdruck Prozess bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die gesamte Zeitspanne der Multi-Akteurs-Partnerschaft, von der Entstehung

Kooperationsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Welche internen strategischen Vorgaben und ggf. Anpassungen brauchen wir, um erfolgreich in Partnerschaften arbeiten zu können?
Partner-Check	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wählen wir geeignete Partner aus?
Stakeholder stärken	<ul style="list-style-type: none"> • Wie stärken wir schwächere Stakeholder im Partnerschaftsprozess?

Tabelle 12

Vision auf ein übergeordnetes Ziel fokussieren	<ul style="list-style-type: none"> • Findet eine regelmäßige Überprüfung von Ziel und Beitrag der Partnerschaft zu einem übergeordneten Ziel statt? • Nutzen wir die Stärken und Besonderheiten der Partner? • Wird Zielorientierung auf jedem Niveau unterstützt? • Wurde ein gemeinsames Monitoring für den Partnerschaftsprozess entwickelt und umgesetzt?
Verlässliche formelle Absprachen einführen und Netzwerke stärken	<ul style="list-style-type: none"> • Werden (gemeinsam getroffene) Vereinbarungen eingehalten? • Unterstützen wir gemeinsame Aktionen? • Wird die Zielwirkung im Netzwerk gefördert?
Innovative Ansätze integrieren	<ul style="list-style-type: none"> • Wurde relevantes Expertenwissen eingebracht? • Wie schaffen wir Raum für Kreativität und fördern innovative Ansätze? • Wie verwandeln wir Krisen zu Chancen?
Gegenseitiges Verstehen voranbringen	<ul style="list-style-type: none"> • Ist eine gegenseitige Auseinandersetzung mit den Perspektiven der Partner gesichert? • Wie schaffen wir ein wertschätzendes Arbeitsumfeld? • Achten wir auf eine Balance zwischen formellen und informellen Austauschmöglichkeiten?
Dialog pflegen	<ul style="list-style-type: none"> • Fördern wir authentische Gespräche? • Wird Diversität wirksam genutzt und eingesetzt? • Werden Mechanismen für Lernzyklen entwickelt?
Verbindung zum größeren Kontext erhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Wurde die Verankerung im größeren Kontext überprüft? • Wie fördern wir Netzwerke, deren Mitglieder sich gegenseitig unterstützen? • Ist der Beitrag der Partnerschaft zum größeren Kontext von Bedeutung?

der Idee bis hin zur Institutionalisierung. Die inhaltliche Ausrichtung ist selbstverständlich die Basis, die alle Partner zunächst an einen Tisch bringt.

Die Orientierung an einem **inhaltlichen Ziel** darf in der Komplexität des Partnerschaftsprozesses nicht verloren gehen. Gleichzeitig muss bei der Verpflichtung zu hoher Qualität eine angemessene Balance erhalten werden zwischen Inhalt und Kompetenz zur Partnerzusammenarbeit. Schließlich muss auf ein **Bewusstsein der unterschiedlichen Formen** von Multi-Akteurs-Partnerschaften geachtet werden, damit die passende Struktur für das spezifische Ziel gewählt werden kann. Zuletzt darf der **Kontext**

der Partnerschaft nicht vergessen werden. Dazu zählen nicht nur die Hintergrundbedingungen, die durch eine systemische Herangehensweise präzisiert werden, sondern auch die spezifischen Strukturen, die den lokalen Kontext prägen, seien sie kulturell, institutionell oder national bestimmt.

4.2.1 Die Rolle von Führung in Multi-Akteurs-Partnerschaften

Die Fähigkeit, in Multi-Akteurs-Partnerschaften eine kollektive Führung des Prozesses durch alle Partner sicherzustellen, ist von fundamentaler

Bedeutung. Führung als Leistung der Gemeinschaft ist historisch, kein neues Konzept; dennoch nimmt es besonders in diesem Zusammenhang und im Rahmen der aktuellen globalen Herausforderungen eine neue Dringlichkeit an. Sie ist hier definiert als die Fähigkeit der Akteure, einen gemeinsamen Prozess der Gestaltung und Entscheidungsfindung zuzulassen und aktiv zu fördern. Dazu braucht es insbesondere eine systematische Einbeziehung aller relevanten Akteure und den gemeinsamen Fokus auf ein nachhaltiges und übergeordnetes Ziel. Mit dem Nutzen kollektiver Intelligenz, um gemeinsame Schaffensprozesse zu gestalten und umzusetzen, lassen sich Innovation und Lernprozesse potenzieren. Die folgenden Faktoren unterstützen kollektive Führung (Tabelle 12).

4.2.2 Modalitäten des Prozessmanagement

Die Qualität der Zusammenarbeit in Multi-Akteurs-Partnerschaften ist durch das Prozessmanagement

Tabelle 13

Prozessmanagement hoher Qualität	<ul style="list-style-type: none"> • Werden Vereinbarungen eingehalten?
Berücksichtigung angemessener interner und externer Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Ist eine transparente und regelmäßige Kommunikation sichergestellt? • Wurden die Kommunikationsregeln mit allen Partnern abgesprochen (d.h. Kommunikation mit externen Stakeholdern und den Medien)?
Angemessene Balance zwischen Planung und Prozessentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Wird die vereinbarte Planung eingehalten? • Sind Mechanismen für eine gemeinsame Überarbeitung der Pläne eingeführt? • Achten wir auf Beziehungspflege? • Wird die Entstehung einer Gruppe als starker Kern der Partnerschaft gefördert und strukturiert unterstützt?
Raum für kollektive Lernprozesse und Innovation schaffen	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffen wir genügend Raum für kollektives Lernen und für Überprüfung von Ziel und Wirkung des Prozesses? • Sind die Akteure mit innovativen Ansätzen vertraut? • Wurde inhaltliche Expertise und Benchmarking zu vergleichbaren Prozessen eingebracht?

bedingt. Im Idealfall ermöglicht ein gut aufgesetzter Prozess den Partnern die gemeinsame Analyse von Herausforderungen, Stärken und Schwächen sowie die gemeinsame Erarbeitung von Zielen, und letztlich die gemeinsame Umsetzung der geteilten Vision.

Des Weiteren geht ein gutes Prozessmanagement auf die ergänzende Dynamik der Unterschiede zwischen den Partnern ein, ermöglicht menschliche Begegnung, Dialog und Verständnis und navigiert geschickt zwischen Misstrauen, unterschiedlichen Weltanschauungen und aufeinander prallenden Organisationslogiken. Ein effektives Prozessmanagement sollte deshalb eine Balance zwischen ex-ante Planung und Prozessdynamik finden, auf genügend externe und interne Kommunikation achten und Raum für kollektive Lernprozesse und Innovation bieten. Im Detail beinhaltet das Folgendes (Tabelle 13):

4.2.3 Fachlichkeit und inhaltliche Ausrichtung

Multi-Akteurs-Partnerschaften sind nicht ein Ziel an sich, sondern entstehen als Antwort auf eine thematische Herausforderung. Der Inhalt, das Thema im Zentrum, hält die Akteure der Partnerschaft zusammen. Eine Partnerschaft kann daher kein Ersatz sein für mangelnde Ressourcen, Wissen oder Kompetenz im fachlichen Bereich des Themas. Kenntnisse über den aktuellen Wissensstand bei allen Akteuren, nicht nur zu Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit, sondern auch im fachlichen Bereich, sind daher eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Multi-Akteurs-Partnerschaft. Eine Verpflichtung zu einer Zusammenarbeit höchster Qualität beinhaltet ein Bewusstsein über den aktuellen Sachstand, oder die Einbeziehung von Expertise, wo nötig (Tabelle 14).

4.2.4 Angemessenheit von Form und Kooperationsstruktur

Multi-Akteurs-Partnerschaften können unterschiedliche Formen annehmen. Häufig genutzte

Tabelle 14

Inhalt und aktuelle thematische Diskussionen	<ul style="list-style-type: none"> • Bringt der inhaltliche Fokus einen Beitrag zu aktuellen thematischen Fragen des Themas? • Besteht eine Verbindung zu fachlichen Netzwerken und Aktionsbündnissen?
Spezielles Fachwissen und Kompetenzaufbau	<ul style="list-style-type: none"> • Existieren strukturierte Möglichkeiten, um fachliche Kompetenz und Innovation aufzubauen und zu fördern? • Haben wir alle relevanten Informationen zum aktuellen Forschungsstand und zur Praxiserfahrung eingebracht?
Offenheit gegenüber innovativen Ansätzen	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützen wir Kreativität, indem wir neue Methoden, Kunst und Kultur einbringen? • Wie fördern wir themenübergreifenden Austausch zwischen Experten?
Verpflichtung zu höchster Qualität	<ul style="list-style-type: none"> • Sichern wir die Auswertung ähnlicher und ergänzender Aktivitäten für unser Thema? • Bringen wir eine kontinuierliche Verbesserung unseres thematischen Ansatzes voran?

Kategorisierungen von Partnerschaften sind Unterscheidungen nach Zweck (Standardsetzung, Informationsaustausch etc.), Formalisierungsgrad der Zusammenarbeit (Allianzen, Koalitionen, Initiativen etc.) und Arten der Partner (bspw. Public-Private-Partnerships, Business/CSO Partnering etc.). Davon abgesehen können unterschiedliche Formen auch nach Zeitplan, Thema, Anzahl der Partner, geographischem Rahmen oder anvisierter Wirkung unterschieden werden. Folgende Punkte sind wichtig, damit das Bewusstsein über passende Formen eine effiziente Partnerschaft unterstützen kann (Tabelle 15).

4.2.5 Einbettung in den relevanten Kontext

Die Anpassung einer Multi-Akteurs-Partnerschaft an den Kontext bezieht sich sowohl auf die Abstimmung mit lokalen kulturellen, institutionellen und nationalen Charakteristika, als auch auf die sinnvolle Verbindung mit Partnerschaften auf anderen Wirkungsebenen (z.B. regionale mit internationalen Partnerschaften). Konkret bedeutet das Anpassung an die Kooperationskompetenz von Partnern, an

Tabelle 15

Nutzen unterschiedlicher Formen, um Thema anzugehen	<ul style="list-style-type: none"> • Sind wir uns der Vielfalt der Ansätze bewusst und tauschen wir uns mit anderen Partnerschaften auf einer Metaebene aus? • Bauen wir Interventionssysteme, die auf die Umsetzung globaler Partnerschaften als lokale Aktion abzielen (und umgekehrt)?
Wissensaustausch zwischen unterschiedlichen Partnerschaftsformen	<ul style="list-style-type: none"> • Haben wir einen Austausch zwischen den unterschiedlichen Partnerschaftsebenen ermöglicht? • Nutzen wir komplementäre Partnerschaftsverbindungen?

die Geschwindigkeit, mit der Zusammenarbeit aufgebaut wird, oder auf die Intensität, in der Stakeholder in den Prozess miteinbezogen werden (können). Um diesen Bezug herzustellen, ist eine entsprechende Kontextanalyse unabdingbar – etwa durch eine Situationsanalyse, Konfliktanalyse und

Stakeholder-Analyse. Diese Analysen und Anpassungen sind nicht nur in der Vorbereitungsphase einer Multi-Akteurs-Partnerschaft notwendig, sondern genauso während des Partnerschaftsprozesses. Hier sind Möglichkeiten, diesen Kontextfokus und die Anpassung der Partnerschaft zu fördern:

Tabelle 16

Aufmerksamkeit auf lokale und situationsbedingte Besonderheiten	<ul style="list-style-type: none"> • Haben wir den gegebenen Kontext und möglicherweise das Konfliktpotential analysiert? • Wurde eine Abbildung des Akteurssystems erstellt? • Sind Chancen und Risiken analysiert worden? • Wie können wir spezifische Strategien für Wandel entwickeln?
Integration von transformativem Wandel mehrerer Ebenen	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn möglich, wurden die einzelnen Niveaus der Umsetzung (lokal, national, international) verbunden? • Haben wir örtliche Eigenverantwortung gesichert, indem wir lokale Akteure einbezogen haben?
Verweis auf – und Koordination mit – anderen Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Wurden die Verbindungen mit ähnlichen und ergänzenden Initiativen gesichert? • Erfolgt Austausch mit anderen relevanten Initiativen?

LITERATUR, WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN UND LINKS

Weiterführende Erklärungen:

Common Code for the Coffee Community (4C) ist ein Mindeststandard für Nachhaltigkeits- und Qualitätsanforderungen in der Kaffeeproduktion, den eine Gruppe internationaler Stakeholder entwickelt hat: Beteiligt waren Kaffeeproduzenten aus den wichtigsten Kaffee anbauenden Ländern, Kaffeeröster und -händler sowie internationale Nichtregierungsorganisationen. Sie alle schlossen sich zusammen, um den Standard gemeinsam zu entwickeln sowie die Konditionen für seine Anwendung zu beschließen.

www.4c-coffeeassociation.org

Kavango-Zambezi Transfrontier Conservation Area (KAZA TFCA) ist ein grenzüberschreitendes Schutzgebiet in Angola, Sambia, Simbabwe, Botswana und Namibia. Die Gründung wurde am 18. August 2011 durch die Staats- und Regierungschefs der beteiligten Länder formell bestätigt und erfolgte offiziell ein halbes Jahr später. Das deutsche Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung unterstützt das Projekt über die KfW Entwicklungsbank. Hauptziel ist die nachhaltige Entwicklung des Tourismus und der Wirtschaft in den beteiligten Ländern sowie der Erhalt der Biodiversität. Kooperationspartner sind andere staatliche Unterstützer wie die Niederlande, die Schweiz und die USA sowie Nichtregierungsorganisationen, WWF und Peace Parks Foundation.

<http://www.kavangozambezi.org/>

DEFINITIONEN

Container

Unter einem Container ist eine Gruppe von interessierten Akteuren zu verstehen, die bereit sind, sich gemeinsam für ein Anliegen in einer Multi-Akteurs-Partnerschaft zu engagieren. Idealerweise sind in dem Container alle beteiligten Stakeholder-Gruppen repräsentiert. Ein Container bezeichnet keine formale Struktur. Vielmehr beschreibt er die Qualität der Kooperationsbeziehungen der Akteure untereinander und ihr Commitment bezüglich des Veränderungsziels. Ein Container ist bei der Initiierung, dem Aufbau und der Weiterentwicklung einer Multi-Akteurs-Partnerschaft grundlegend, um interessierte und relevante Akteure für einen Veränderungsprozess zu gewinnen. Der Container bündelt die Veränderungsenergie, er ist das Herz und das „Energiezentrum“ eines jeden Veränderungsprozesses. Die Akteure des Containers gestalten den Kooperationsprozess gemeinsam und binden weitere Stakeholder systematisch ein. Meist wird zunächst ein erster kleiner (initialer) Container aufgebaut, der als Kerngruppe den erweiterten Container für die Entwicklung und Umsetzung der Multi-Akteurs-Partnerschaft einrichtet.

Initialer Container

Der Initiale Container, manchmal auch Kerngruppe genannt, bezeichnet die Akteure, die sich von Beginn an für die Initiierung und Durchführung einer Multi-Akteurs-Partnerschaft einsetzen. Er besteht idealerweise aus zwei bis sechs engagierten Personen, die alle beteiligten Gruppen repräsentieren. Diese Personen müssen nicht notwendigerweise diejenigen in hoher Position und mit finalen Entscheidungsbefugnissen sein. Gerade zu Beginn einer Multi-Akteurs-Partnerschaft besteht die Aufgabe des Initialen Containers darin, die gemeinsame Vision wachzuhalten, die Kommunikation und Zusammenarbeit der Akteure zu organisieren sowie den Prozess gemeinsam voranzutragen. Er baut Vertrauen unter den verschiedenen Stakeholdern auf und fördert die Zusammenarbeit zwischen ihnen.

Erweiterter Container

Eine Aufgabe des Initialen Containers ist es, nach der Konsolidierung seiner Vision einen Erweiterten Container aufzubauen. Von den Akteuren des Initialen Containers werden weitere interessierte und wichtige Akteure identifiziert, die den Veränderungsprozess unterstützen müssen/ können, damit das Ziel nachhaltig erreicht werden kann. Der Erweiterte Container bezeichnet also die Akteure, die auch an der Multi-Akteurs-Partnerschaft beteiligt sind, allerdings nicht so intensiv wie die Akteure des Initialen Containers. Mit dem Erweiterten Container vergrößert sich also das Netzwerk der Stakeholder.

Capacity Development

Die an einer Multi-Akteurs-Partnerschaft beteiligten Akteure kommen unter Umständen aus organisatorisch und fachlich unterschiedlichen Bereichen. Daher ist es in verschiedenen Phasen des Dialogprozesses wichtig, alle zu dem Zeitpunkt beteiligten Akteure auf den gleichen Kompetenz- und Wissensstand zu bringen, etwa durch Workshops zu bestimmten fachlichen Themen.

Engagement-Prozess

Der Engagement-Prozess beginnt mit dem Aufbau und der Bildung des Initialen Containers. Dieser Prozess beschreibt, wie schrittweise Resonanz getestet und Unterstützung von immer mehr Akteuren für das gemeinsame Ziel gewonnen wird.

Generativer Dialog

Einen generativen Dialog kennzeichnet eine rücksichtsvolle und offene Gesprächskultur. Um eine solche Gesprächskultur zu erzeugen, sind bestimmte Fähigkeiten notwendig: aktives und genuines Zuhören, gegenseitiger Respekt und die Bereitschaft der Akteure, konstruktiv an Konflikten zu arbeiten. Gerade im Kontext von Multi-Akteurs-Partnerschaften ist diese Art der Kommunikation wichtig, da verschiedene Akteure mit gegebenenfalls unterschiedlichen Ansichten zusammenkommen.

Ownership

Der Begriff Ownership wird in der Entwicklungszusammenarbeit verwendet und ist mit Identifikation zu übersetzen.

Projektsekretariat

Das Projektsekretariat wird idealerweise als organisatorisches Zentrum einer Multi-Akteurs-Partnerschaft etabliert und arbeitet so besonders der Kerngruppe zu. Es unterstützt die Durchführung des gemeinsamen Prozesses, die Kommunikation zwischen den teilnehmenden Akteuren beziehungsweise deren Institutionen und den verschiedenen operativen und strategischen Gremien/Strukturen der Stakeholder. Für diese Arbeit ist es wichtig, dass die anderen Akteure dieser Instanz vertrauen. Daher sollte sich ein Sekretariat als neutraler Ansprechpartner für alle Akteure präsentieren und nicht einer einzelnen Stakeholder-Gruppe zuzuordnen sein.

Prozessdesign

Das Prozessdesign verweist auf das allumfassende Gesamtkonzept sowie die Vorbereitung, Umsetzung und Überprüfung der Prozesse in Multi-Akteurs-Partnerschaften.

Prozessmonitoring

Das Prozessmonitoring überprüft kontinuierlich anhand von zuvor vereinbarten Indikatoren, ob der Prozess zu den erwarteten Ergebnissen führt. Die Erfolgsfaktoren für Multi-Akteurs-Partnerschaften spielen hier eine zentrale Rolle und dienen dazu, die Qualität der Kooperationsprozesse zu verfolgen.

Beteiligte Akteure

Unter beteiligte Akteure sind solche Akteure zu verstehen, die sich bereits an dem Partnerschafts- oder Kooperationsprozess beteiligen.

Relevante Akteure

Die relevanten Akteure innerhalb der Multi-Akteurs-Partnerschaft sind alle die Stakeholder, die aufgrund ihres hohen Interesses oder ihrer Einflussmöglichkeiten für den Erfolg der Partnerschaft wichtig sind. In den unterschiedlichen Phasen einer Multi-Akteurs-Partnerschaft können

unterschiedliche, neue Akteure an Relevanz gewinnen. Eine regelmäßige Prozessevaluation und Stakeholder-Analyse zu unterschiedlichen Zeitpunkten des Veränderungsprozesses ist daher ratsam.

Stakeholder

Stakeholder sind Personen oder Institutionen, die ein Interesse an einem bestimmten Entwicklungsverlauf oder einer bestimmten Entscheidung haben. Sie können entweder als Einzelpersonen oder als Vertreter einer Gruppe auftreten. Dazu gehören Personen, die eine Entscheidung beeinflussen, die Schlüsselfiguren bei der Umsetzung oder die von der Entwicklung betroffen sind.

Multi-Akteurs-Partnerschaft

Multi-Akteurs-Partnerschaften sind Kooperationen verschiedener gesellschaftlicher Akteure, die gemeinsame dem gesellschaftlichen Nutzen dienende Ziele verfolgen und umsetzen. Sie arbeiten zusammen bei der Lösung von komplexen Herausforderungen, die durch global vernetzte Probleme und Konflikte entstehen. Die Kooperation zwischen Akteuren unterschiedlicher Sektoren geschieht dabei auf Augenhöhe, das bedeutet, dass die Teilhabe als gleichberechtigter Partner im Prozess geschieht. Sie zeichnen sich idealerweise dadurch aus, dass sie die gemeinsam vereinbarten Ziele durch Zusammenarbeit besser erreichen, indem sie die Wirksamkeit der einzelnen Partner erhöhen und gleichzeitig die individuellen Erwartungen und Werte der relevanten Akteure würdigen. Multi-Akteurs-Partnerschaften treten in verschiedenen Formen auf und können sich auf Konsultation oder Kooperation bei der Umsetzung konzentrieren.

Wirkungsmonitoring

Das Wirkungsmonitoring erfasst, ob die Multi-Akteurs-Partnerschaft durch die damit verbundenen Aktivitäten und deren Ergebnisse die erwartete Wirkung erzielt. Hierfür sollten dem jeweiligen Kontext angepasste Instrumente verwendet werden.

REFERENZEN ZU VERWENDETER LITERATUR

- Beisheim, M. 2011. Innovative Governance durch Entwicklungspartnerschaften? Chancen und Grenzen am Beispiel transnationaler Wasserpartnerschaften. Stiftung Wissenschaft Politik (SWP) Studie, 20(August), 5–29.
- Beisheim, M. 2012. Partnerships for Sustainable Development: Why and How Rio+ 20 Must Improve the Framework for Multi-Stakeholder Partnerships. RP 3. Stiftung Wissenschaft und Politik, Berlin.
- Beisheim, M. 2015. Conditions for Success: Transnational Water Partnerships in Fragile Areas, Stiftung Wissenschaft und Politik, Research Center: Governance in Areas of Limited Statehood.
- Brouwer, H., Woodhill, J., Hemmati, M., Verhoosel, K., and van Vugt, S. 2015. The MSP Guide. How to design and facilitate multi-stakeholder partnerships. Wageningen: Centre for Development Innovation.
- Hemmati, Minu. 2002. Multi-Stakeholder Processes for Governance and Sustainability. Beyond Deadlock and Conflict. Earthscan Publications: London.
- Kania, J., and Kramer, M. 2011. Collective Impact. Stanford Social Innovation Review.
- Künkel, Petra. 2004. Das Dialogische Prinzip als Führungsmodell in der Praxis, Zeitschrift für Organisationsentwicklung (ZOE) 01–2004, Handelsblatt Fachmedien GmbH
- Künkel, Petra. 2008. Mind and Heart – Mapping Your Personal Leadership Journey Towards Sustainability, Potsdam: Collective Leadership Institute Publishing.
- Künkel, Petra et al. 2009. The Common Code for the Coffee Community, in: Volmer, D., Enhancing the Effectiveness of Sustainability Partnerships, National Academies Press
- Künkel, Petra; Gerlach, Silvine; Frieg, Vera. 2011. Working with Stakeholder Dialogues – Key Concept and Competencies for Achieving Common Goals – A practical guide for change agents from public sector, private sector and civil society. Collective Leadership Institute. Books on Demand: Norderstedt.
- Künkel, Petra; Gerlach, Silvine; Frieg, Vera; Görg, Christian; Ferguson, Marike; Kohler, Judith. 2011. B. Stakeholder Dialoge Manual. GIZ: Eschborn.
- Künkel, Petra; Schäfer, Kristiane. 2013. Shifting the way we co-create: How we can turn the challenges of sustainability into opportunities. Vol 1. Collective Leadership Publishing.
- Künkel, Petra. 2014. Navigating Complex Change – How We Can Master the Challenges of Stakeholder Collaboration. Vol 2. Collective Leadership Publishing.
- Künkel, Petra. 2015. Navigating Change in Complex Multi-Actor Settings: A Practice Approach to Better Collaboration, The Journal of Corporate Citizenship (JCC), Issue 58 on Large Systems Change, Greenleaf Publications.
- Künkel, Petra, and Aitken, Andrew. 2015. Key Factors for the Successful Implementation of Stakeholder Partnerships: The Case of the African Cashew Initiative, in: Bitzer, V., Hamann, R., Hall, M., Griffin-EL, E.W. (Eds.), The Business of Social and Environmental Innovation – New Frontiers in Africa. Springer.
- Künkel, Petra; Buddenberg, Jade; Aitken, Andrew, Wagener, H. 2015. Empowering Young Professionals. Vol 3. Collective Leadership Publishing
- Künkel, Petra. 2016. The Art of Leading Collectively – How We Can Co-create a Sustainable, Socially Just Future, Chelsea Green.
- Künkel, Petra. 2016. Führung mit Sinn: Wie Manager verantwortlich Zukunft gestalten, Springer Gabler
- Künkel, Petra; Gerlach, Silvine; Frieg, Vera. 2016: Stakeholder Dialoge erfolgreich gestalten, Springer Gabler
- Künkel, Petra. 2016: Towards a governance of trust: Leading collectively in multi-stakeholder partnerships, ecdpm's GREAT Insights, Vol. 5, Issue 2, March/April 2016
- Künkel, Petra. 2016. The Art of Leading Collectively – Co-creating a Sustainable, Socially Just Future, Chelsea Green, USA
- Pattberg, P. and Widerberg, O. 2014. Transnational Multi-Stakeholder Partnerships for Sustainable Development. Building Blocks for Success. IVM Report, R-14/31. Amsterdam: Institute for Environmental Studies.
- Tennyson, R., Harrison, T. and Wisherat, M. 2008. Emerging Opportunities for NGO-business partnerships, feedback from the Cross Sector Partnership project.
- Tennyson, R. 2011. The Partnering Toolkit: An essential guide to cross-sector partnering, The Partnering Initiative, IBLF, 4th edition.
- The Partnership Resource Center. 2011. The State of Partnership Report 2011: Dutch Development NGO
- The Partnership Resource Centre. 2012. Cross-Sector Partnership Formation – What to Consider Before You Start
- The Partnerships Resource Centre. 2015. The State of the Partnerships Report 2015 – Civil Society Organisations (CSOs) Under Siege. Rotterdam: Partnerships Resource Centre at RSM, Erasmus University

WEITERFÜHRENDE LITERATUR ZU COLLECTIVE LEADERSHIP FÜR NACHHALTIGKEIT UND FÜR NACHHALTIGEN WANDEL

- Ashman, D. 2001. Civil society collaboration with business: Bringing empowerment back in., World Development 19(7): 1097–1113.
- Austin, J. E. 2000. The Collaboration Challenge: How non-profit and businesses succeed through strategic alliances, San Francisco: Jossey-Bass.
- Baekstrand, K. 2006. Multi-Stakeholder Partnerships for Sustainable Development: Rethinking Legitimacy, Accountability and Effectiveness, Department of Political Science, Lund University, Sweden, European Environment, Eur. Env. 16, 290–306.
- Berger, I. A., Cunningham, P. H., and Drumwright, M. E. 2004. Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration, California Management Review, 47(1): 58–90.
- Biermann, F. et al. 2007. Multi-stakeholder Partnerships for Sustainable Development: Does the Promise Hold? In Glasbergen, P., F. Biermann, and A. Mol (eds.). Partnerships, Governance and Sustainable Development: Reflections on Theory and Practice. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar.
- Bitzer, V., van Wijk, J., Helmsing, B., and van der Linden, V. 2009. Partnering to Facilitate Smallholder Inclusion in value chains, Paper presented at the EADI Seminar "Promoting sustainable global value chains: the role of governance" held at the Maastricht School of Management.
- Byiers, B., Guadagno, F., and Karaki, K. 2015. From looking good to doing good: Mapping CSO-business partnerships. ECDPM Discussion Paper 182. Maastricht.
- Byiers, B., Vanheukelom, J., and Kingombe, C.K.M. 2015. A five lenses framework for analysing the political economy in regional integration. ECDPM Discussion Paper 178. Maastricht.
- Dahan, N.M., Doh, J. P., Oetzel, J., and Yaziji, M. 2010. Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets, Long Range Planning, 43: 326–342.
- Danish Red Cross. 2015. Business not as Usual - Partnerships between CSOs and Businesses, <https://www.rodekors.dk/media/917945/2015-03-2-Learning-report-FINAL.PDF>.
- Darko, E. 2014. Private Sector and NGO Engagement: Descriptive List of the Main Ways the Private Sector and NGOs Currently Collaborate in Development Work, EPS PEAKS, London.
- Drost, S., van Wijk, J., and Vellema, S. 2012. Linking theories of change and observed reality: the shea value chain partnership case in Burkina Faso, Project N. 593, The Partnerships Resource Center.
- Elbers, W. 2004. Doing Business with Business: Development NGOs interacting with the corporate sector. CIDIN Centre for International Development Issues Nijmegen.
- Engberg-Pedersen, P. 2014. Poverty Reduction, Sustainable Development and Global Public Goods: Multi-Stakeholder Partnerships in Danish Development Policy, Danish Institute for International Studies (DIIS) Report 2014: 27, Copenhagen.
- Galaskiewicz, J., and Sinclair Colman, M. 2006. Collaboration between corporations and nonprofit organizations, in W. Powell, and Steinberg, R. (eds), The Nonprofit sector: a research handbook, New Haven: Yale University Press, pp. 180–204.
- Gartner, W.B., and Birley, S. 2002. Introduction to the Special Issue on Qualitative Methods in Entrepreneurship Research. Journal of Business Venturing, Vol. 17 (5), pp. 387–395.
- Googins, B. K., and Rochlin, S. A. 2000. Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships, Business and Society Review, 105(1): 127–144.
- Hamann, R., Pienaar, S., Boulogne, F. and Kranz, N. 2011. What Makes Cross-Sector Partnerships Successful? A comparative Case Study Analysis of Diverse Partnership Types in an Emerging Economy Context, ICBE-RF Research report No 03/11, Investment Climate and Business Environment Research Fund ICBE-RF, Dakar.
- Hanleybrown, F., Kania, J., and Kramer, M. 2012. Channeling Change: Making Collective Impact Work. Stanford Social Innovation Review, Leland Stanford Jr. University. Downloaded October 14 2013 <http://www.oregon.gov/gov/docs/OEIB/keynoteChange.pdf>.
- International Civil Society Centre (ICSC). 2014. Multi-Stakeholder Partnerships – Building Blocks for Success, Berlin.
- Jamali, D., and Keshishian, T. 2008. Uneasy alliances: lessons learned from partnerships between business and NGOs in the context of CSR, Journal of Business Ethics, 84: 277–295.
- Kindornay, S., Higgins, K., and Olender, M. 2013. Models for Trade-related Private Sector Partnerships for Development, The North-South Institute.
- Kolk, A., van Tulder, R., and Kostwinder, E. 2008. Business and Partnerships for Development, European Management Journal, 26(4): 262–273.

- Künkel, Petra; Pooya, Nahide; Gross, M. 2012. Visionen entwickeln – was wir von der Generation Y lernen können, *Organisationsentwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 04-2012, Handelsblatt Fachmedien GmbH
- Künkel, Petra. 2013. Ten ingredients for embedding sustainability into leadership *The Guardian*, UK
- Künkel, Petra. 2013. Stakeholder engagement: a practical guide *The Guardian*, UK
- Künkel, Petra. 2013. Sustainability leadership: how can we combine flatland and wonderland? *The Guardian*, UK
- Künkel, Petra. 2013. Leadership for sustainability: the art of engaging *The Guardian*, UK
- Künkel, Petra. 2013. Collaborative leadership for sustainable development *The Guardian*, UK
- Künkel, Petra (upcoming 06/2016). Die Zukunft von Führung ist kollektiv – was zukunftsorientierte Unternehmen auf dem Weg zu einem anderen Wirtschaften von Multi-Akteursinitiativen lernen können, in Daniels, K., Hollmann, J. Anders wirtschaften- Integrale Impulse für eine plurale Ökonomie, Gabler
- Le Blanc, D. 2015. Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets, *DESA Working Paper No. 141*, Department of Economic & Social.
- Liening, A. 2013. The Breakdown of the Traditional Mechanistic Worldview, the Development of Complexity Sciences and the Pretence of Knowledge in Economics *Modern Economy*, 2013, 4, 305–319 <http://dx.doi.org/10.4236/me.2013.44034>, Published Online April 2013 (<http://www.scirp.org/journal/me>).
- Luzzi, P. 2012. *Post-2015 MDGs: What role for business?*, London: ODI.
- Martens, J. 2007. *Multistakeholder Partnerships – Future Models of Multilateralism? Dialogue on Globalization*, N° 29 Occasional Paper by Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin.
- OECD 2006. *Evaluating the Effectiveness and Efficiency of Partnerships*, Workshop ENV/EPOC, Paris.
- OECD 2015. *Development Co-operation Report 2015: Making Partnerships Effective Coalitions for Action*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/dcr-2015-en>
- Patscheke, A. et al. 2014. *Shaping global partnerships for a post-2015 world*, *Stanford Social Innovation Review*, Leland Stanford Jr. University, Stanford, California, www.ssiireview.org/articles/entry/shaping_global_partnerships_for_a_post_2015_world.
- Radovich, S., Zadek, S., and Sillanpää, M. 2006. *Partnership Governance and Accountability Reinventing Development Pathways: The PGA Framework*, PGA General Report, AccountAbility, London.
- Rein, M., and Stott, L. 2009. *Working Together: Critical Perspectives on Six Cross-Sector Partnerships in Southern Africa*, *Journal of Business Ethics*, 90(1): 79–89.
- Rondinelli, D. A., and London, T. 2003. *How Corporations and Environmental Groups Cooperate: Assessing Cross-Sector Alliances and Collaborations*, *The Academy of Management Executive*, 17(1): 61–76.
- Sabatier, P. A., and Weible, C. M. 2007. *Advocacy Coalition Framework – Innovations and Clarifications*, in: Paul A. Sabatier (ed.), *Theories of the Policy Process*, Boulder, Co, 189–220.
- Sagawa, S., and Segal, E. 2000. *Common interest, common good*. Boston: Harvard Business School Press.
- Selsky, John W., and Parker, B. 2005. *Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice*, *Southern Management Association*, in *Journal of Management*, Vol. 3 No. 6.
- Senge, P., Hamilton, H., and Kania, J. 2015. *The Dawn of System's Leadership*, *Stanford Social Innovation Review*.
- Snowden, D., and Boone, M. 2007. *A Leader's Framework for Decision Making of the circumstances they face*. *Harvard Business Review Journal*.
- Stadtler, L., & Probst, G. 2012. *How broker organizations can facilitate public-private partnerships for development*, *European Management Journal* (2011), doi:10.1016/j.emj.2011.10.002
- Stern, A., Kingston, D., and Ke, J. 2015. *More than the Sum of its Parts: Making Multi-Stakeholder Initiatives Work*, *Global Development Incubator (GDI)*, USA.
- SustainAbility. 2016. *Orchestrating Change - Catalyzing the Next Generation of Multi-Stakeholder Collaboration for Sustainability*, London.
- Tewes-Grادل, C., De Ruijter De Wil, M., Knobloch, C., and Huppert, J. 2014. *Proving and Improving the Impact of Development Partnerships – 12 Good Practices for Results Measurement*, Endeava UG Berlin.
- The United Nations. 2014. *A New Global Partnership: Eradicate Poverty And Transform Economies Through Sustainable Development*. Available at: http://www.un.org/sg/management/pdf/HLP_P2015_Report.pdf, p. 8.
- The United Nations. 2014. *The Secretary-General's High-Level Panel Of Eminent Persons On The Post-2015 Development Agenda*. Available at: <http://www.un.org/sg/management/hlppost2015.shtml>.
- Turner, S., Merchant, K., Kania, J., and Martin, E. 2012. *Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact: Part 2*, *Stanford Social Innovation Review*. http://ssir.org/articles/entry/understanding_the_value_of_backbone_organizations_in_collective_impact_2#sthash.j5c3av4Z.dpuf
- Van Tulder, R., and Pfisterer, S. 2013. *Creating Partnership Space: Exploring the Right Fit for Sustainable Development Partnerships*, in Seitanidi, M. M., and Crane, A. (eds), *Social Partnerships and Responsible Business. A Research Handbook*. London: Routledge.
- Waddell, S. 2010. *Global Action Networks: Creating Our Future Together*, Palgrave Macmillan.
- Waddell, S. 2012. *Action Networks – A Global Invention to Make Globalisation Work for all*. *Journal for Corporate Citizenship*.
- Waddell, S. et al. 2015. *Large Systems Change - An Emerging Field of Transformation and Transitions*, *Journal for Corporate Citizenship*.
- Waddell, S. 2003. *Global Action Networks*, *Journal of Corporate Citizenship*, 3.12: 27–42
- Zadek, S., and Radovich, S. 2006. *Governing Collaborative Governance: Enhancing Development Outcomes by Improving Partnership Governance and Accountability*. *AccountAbility and the Corporate Social Responsibility Initiative*, Working Paper No. 23. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University
- Zimmermann, F., and Kimberly, S. 2011. *New partnerships in development co-operation*, *OECD Journal: General Papers*, Vol. 2010/1.

WEITERFÜHRENDE LINKS

The Collective Leadership Institute	www.collectiveleadership.com , www.stakeholderdialogues.net
The Partnering Initiative	www.thepartneringinitiative.org
The Partnership Resource Centre	http://www.rsm.nl/prc/
The Partnership Brokers Association	http://www.partnershipbrokers.org
Partnerships in Practice	http://partnershipsinpractice.co.uk
Centre for Development Innovation, University of Wageningen	http://www.wageningenur.nl/en/Expertise-Services/Research-Institutes/centre-for-development-innovation.htm
FSG, Collective Impact	http://www.fsg.org/publications/collective-impact http://www.fsg.org
Western Cape Development Partnership	http://www.wcedp.co.za

ÜBER DAS COLLECTIVE LEADERSHIP INSTITUTE



Das Collective Leadership Institute (CLI) ist ein international tätiger, gemeinnütziger Verein mit Sitz in Potsdam, Deutschland und Kapstadt, Südafrika. Seit 2005 unterstützen wir Akteure aus der privaten Wirtschaft, dem öffentlichen Sektor und der Zivilgesellschaft in der dialogischen Gestaltung und ergebnisorientierten Umsetzung von Multi-Stakeholder-Initiativen durch unser Angebot an Kompetenzaufbauprogrammen, Beratung und als Projektpartner.

Wir befähigen zukunftsorientierte Menschen, mit kollektiver Führung nachhaltige Entwicklung gemeinsam zu gestalten.

Unsere Vision

Unsere Vision ist es, zukunftsorientierte Menschen dazu befähigen, kollektiv zu führen und gemeinsam eine nachhaltige Zukunft zu gestalten. Nachhaltigkeit ist ein globales Thema. Wie gut wir diese Herausforderung meistern, betrifft jeden Menschen. Erfolg und Niederlagen auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Lebensweise hängt von uns allen ab. Wir glauben an das Prinzip der Kooperation und kollektiv geschaffener Lösungen, über Sektoren, Institutionen, Nationen und Kulturen hinweg.

Unsere Mission

Mit unseren Weiterbildungsprogrammen, unserem Integrated Capacity Development, unserem Netzwerk-Aufbau und unserer Forschung bauen wir Kompetenz und Wissen für Nachhaltigkeit auf. Wir befähigen Führungskräfte, die mit ihrem Handeln das Prinzip der Nachhaltigkeit, des übergeordneten Wohls und der Zukunft der Menschheit auf diesem Planeten verankern wollen – für verantwortungsvolle Unternehmen, eine menschenorientierte öffentliche Hand und eine starke zivile Gesellschaft.

Wir bilden eine globale Gemeinschaft für den Wandel, indem wir Netzwerke aktivieren und die gegenseitige Unterstützung unter Change Agents fördern. Wir befähigen Menschen auf der ganzen Welt, unseren Ansatz der kollektiven Führung für Nachhaltigkeit und unsere Methodologie des Dialogic Change Modells zu nutzen.

Unsere Werte

Das CLI steht für nachhaltiges Handeln, Denken, Kommunizieren und Führen. Unsere Arbeit basiert auf den Grundkapazitäten kollektiver Führung für Nachhaltigkeit:

Humanity – unsere Menschlichkeit leben: die Fähigkeit, unsere Menschlichkeit zu leben und eine Atmosphäre gegenseitigen Respekts zu schaffen.

Future Possibilities – zukünftige Möglichkeiten voranbringen: die Fähigkeit, in Möglichkeiten zu denken, Möglichkeiten und Lösungen zu suchen und sich auf diese einzulassen.

Engagement – andere begeistern und einbeziehen: die Fähigkeit, Stakeholder sinnvoll und systematisch einzubeziehen und dadurch „collective action“ zu fördern.

Collective Intelligence – kollektive Intelligenz ermöglichen: die Fähigkeit und Bereitschaft, echten Dialog und unterschiedliche Sichtweisen zu fördern, um bessere Lösungen zu entwickeln.

Innovation – innovative Lösungen erkennen: die Fähigkeit, innovative Lösungen zu erkennen und zu entwickeln.

Wholeness – das größere Ganze erfassen: die Fähigkeit, über den eigenen Tellerrand hinauszusehen und den größeren Kontext im Blick zu behalten.

Wen wir unterstützen

In Deutschland und Europa, Asien, Afrika und Südamerika arbeiten wir mit Führungskräften, Projektmanagern und Change Agents aus

- Unternehmen
- klein- und mittelständischen Firmen
- Entwicklungsorganisationen
- dem öffentlichen Sektor
- Organisationen der Zivilgesellschaft

Was wir anbieten

Unsere Weiterbildungsprogramme zu Stakeholder Dialogen und Collective Leadership verbinden Wissensaufbau, Persönlichkeitsentwicklung und die praktische Arbeit an tatsächlichen beruflichen Herausforderungen der Teilnehmer, die diese selbst einbringen. Unsere offenen oder auch maßgeschneiderten Kurse basieren auf konzeptionellen Schlüsselgehalten. In den Seminaren legen wir Wert darauf, das Wissen so zu vermitteln, dass es im täglichen Berufsleben umgesetzt werden kann. Das Feedback, welches wir von den Teilnehmern bekommen, nutzen wir, um uns kontinuierlich zu verbessern.

Unser Integrated Capacity Development für sektorübergreifende Kooperationsprojekte kombiniert Beratung, Coaching und Weiterbildung: Auf diesem Wege ermöglichen wir es den Menschen, ihre eigenen Kompetenzen langfristig entsprechend ihrer spezifischen Herausforderungen weiterzuentwickeln.

Unsere Aktivitäten zur Entwicklung von Führungskompetenz für Nachhaltigkeit fördern eine Veränderung im Denken und in der praktischen Umsetzung von Projekten durch die Kombination von Wissensaufbau, persönlicher Reflektion und eigenem Erfahren.

Unsere Forschung ist als ein Lernprozess für Nachhaltigkeit entworfen, der den Menschen hilft, neue Handlungswege schneller zu beschreiten.

Unsere Netzwerkarbeit verbindet Menschen aus verschiedenen Sektoren, um Unterschiede zu überbrücken und neue Möglichkeiten für nachhaltiges Engagement zu schaffen. Um Menschen, die den dialogischen Ansatz nutzen, weltweit zu vernetzen und Austausch zu ermöglichen, nutzen wir unsere webbasierte Lernplattform www.stakeholderdialogues.net.

Unsere Kooperationsprogramme erproben neue Ansätze des sektorenübergreifenden Lernens und Engagements für Nachhaltigkeit. Durch integrierte Produkte, die unsere Arbeit mit dem thematischen Fokus eines Partners kombinieren, ermöglichen wir optimale Anwendbarkeit und Wirkung unserer beiden Ansätze.

Unsere Arbeit basiert auf dem Prinzip von kollektiver Führung für Nachhaltigkeit.

Kollektive Führung für Nachhaltigkeit ist die Fähigkeit einer Gruppe von Change Agents, durch gemeinsames und flexibles Führen im Dienste eines übergeordneten

Allgemeinwohls ihren Beitrag für eine nachhaltige Zukunft zu leisten. Kollektivem Führen liegt die menschliche Fähigkeit zugrunde, einen Dialog zu führen, Unterschiedlichkeit zu nutzen und in Fortschritte zu transformieren: Kollektive Führung für Nachhaltigkeit ermöglicht die Transzendenz über selbstbezogene Blickrichtungen – eine Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung der Herausforderungen, vor die uns Globalisierung und Nachhaltigkeit stellen.

Folgende Website gibt eine Übersicht zum besseren Verständnis, was Kollektive Führung bedeutet: www.theartofleadingcollectively.net

Für mehr Informationen besuchen Sie unsere Website www.collectiveleadership.com

die persönliche Seite der Gründerin, Vorstandsvorsitzende des CLI und Full Member des Club of Rome <http://petrakuenkel.com/>

unsere webbasierte Lernplattform und Experten-Community www.stakeholderdialogues.net

unser Qualifikationsprogramm für Young Professionals www.youngleadersforsustainability.de

Collective Leadership Institute
Eisenhartstrasse 2
14469 Potsdam, Deutschland

ANMERKUNGEN

- 1 Siehe <https://www.zukunftscharta.de/das-dokument.html>
- 2 Basierend auf Collective Leadership Institute e.V., The Partnership Initiative, Centre for Development Innovation and Minu Hemmati
- 3 Beisheim (2011) https://www.swp-berlin.org/fileadmin/contents/products/studien/2011_S20_bsh_ks.pdf
- 4 <http://zukunftscharta.de/>
- 5 Beisheim (2011)
- 6 Kapitel 2.3 gibt diesen Überblick.
- 7 The 2030 Agenda for Sustainable Development: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>
- 8 Zum Beispiel in einem Projektsekretariat.
- 9 Z. B. World Commission on Dams (www.dams.org)
- 10 Z. B. Common Code for the Coffee Community (www.4c-coffeeassociation.org)
- 11 Z. B. New Partnership for Africa's Development (www.nepad.org)
- 12 Z. B. African Cashew initiative — ACi (www.africancashewalliance.com)
- 13 Z. B. Verbesserung des Investitions- und Geschäftsklimas durch landesweite oder regionale öffentlich-private Dialoge (Vietnam, Laos, Senegal etc.) oder die Beteiligung des privaten Sektors an der Förderung von landwirtschaftlicher Produktion zur Verbesserung des Einkommens von Bauern (Kambodscha, Kenia, Benin, Ghana etc.).
- 14 Üblicherweise sind dies Konsensentscheidungen.
- 15 Wie etwa mit nationaler, regionaler oder internationaler Ausrichtung.
- 16 Beisheim (2012), Sustainability (2016)
- 17 „Relevante Akteure“ siehe Anhang – Definition.
- 18 „Engagement-Prozess“ siehe Anhang – Definition.
- 19 Capacity Development kann thematisch ausgerichtet sein (zum Beispiel eine Fortbildung oder die Organisation von Experteninputs zu der spezifischen Thematik des Anliegens) oder auf Dialog-, Kooperations- oder Prozesskompetenz.
- 20 „Beteiligte Akteure“ siehe Anhang – Definition.
- 21 Eine Erläuterung zur Kommunikation in Multi-Akteurs-Partnerschaften finden Sie in dem Kapitel 5.
- 22 Zu den verschiedenen Intentionen von Multi-Akteurs-Partnerschaften siehe Kapitel 3.
- 23 Dies kann beispielsweise in Form eines halb- oder ganztägigen Workshops zu relevanten fachlichen Themen oder aber zur ergebnisorientierten Durchführung von Multi-Akteurs-Partnerschaften sein.
- 24 Beispielsweise durch eine Vervollständigung der Kontextanalyse, durch den Ausbau des Capacity Development oder die Integration neuer Akteure in den Prozess.
- 25 Je nach Verfügbarkeit der Akteure und zeitlicher Planung der Zielerreichung kann dies zum Beispiel drei bis vier Treffen pro Jahr bedeuten, bei mehrjährigen Umsetzungsprozessen sollte mindestens zweimal jährlich ein Treffen stattfinden.
- 26 Siehe Erste Phase: Exploration und Konsultation.
- 27 Siehe Kapitel 3: Umsetzung von Multi-Akteurs-Partnerschaften
- 28 Beispielsweise bei Multi-Akteurs-Partnerschaften, die vom öffentlichen Sektor initiiert werden und damit in einem politischen Umfeld agieren.
- 29 Künkel, Petra et al. (2011), Künkel, Petra (2015), Künkel, Petra (2016), Kania&Kramer (2011), Brouwer et al. (2015), The Partnership Resource Centre (2015)
- 30 Kollektive Intelligenz bedeutet, dass eine Gruppe von Personen durch Zusammenarbeit mehr erreichen kann, als durch die Summe ihrer Einzelleistungen zu erreichen wäre.
- 31 <https://www.zukunftscharta.de/das-dokument.html>
- 32 Beisheim, 2011; „Transformative Partnership - Stakeholder Health - Transforming Health Through Community Partnerships,“ Zukunftscharta
- 33 Siehe 4.1.2
- 34 Siehe Beisheim, 2011, p. 22



OFFICE GERMANY

Eisenhartstr. 2
14469 Potsdam
Tel.: +49 (0) 331.5816 596-0
Fax: +49 (0) 331.5816 596-22
germany@collectiveleadership.com

OFFICE SOUTH AFRICA

52/54 Francis Street
Woodstock 7915, Cape Town
Tel: +27 21 462 3902
Fax: +27 21 462 3918
southafrica@collectiveleadership.com

WWW.COLLECTIVELEADERSHIP.COM