



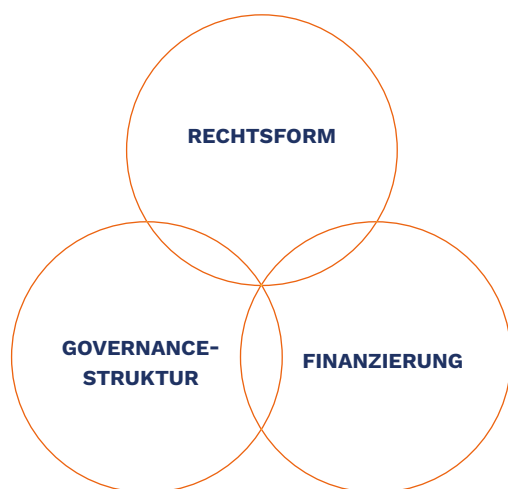
# Praxistipps: Institutionalisierung von und in Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP)

## Tipps aus der Praxis

Durch die Zusammenarbeit in einer Multi-Akteurs-Partnerschaften können Organisationen aus Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft gemeinsam die komplexen Herausforderungen der Agenda 2030 angehen.

Wie kann eine solche Partnerschaft sinnvoll institutionalisiert werden? Basierend auf einem Peer-Learning Workshop gibt dieses Dokument Tipps aus der Praxis bestehender Partnerschaften.

### Drei Elemente der Institutionalisierung einer MAP



Der Workshop fand im Juni 2018 in Bonn statt und wurde von der Plattform für Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) zur Umsetzung der 2030-Agenda organisiert.

Für die Institutionalisierung einer MAP sind die Rechtsform, die Governance-Struktur und die Finanzierung wichtige Elemente, die sich gegenseitig beeinflussen.

Vorab gilt es zu bedenken, wann und warum eine MAP überhaupt institutionalisiert werden sollte. Die Institutionalisierung einer MAP ist kein Selbstzweck, sondern ein Schritt im partnerschaftlichen Prozess. Eine Institutionalisierung wird sinnvoll oder nötig, wenn ein entsprechender Bedarf entsteht, beispielsweise durch den Wunsch, gemeinsam Gelder einzuwerben und auszugeben.

## 1. Rechtsform<sup>1</sup>

Es stehen verschiedene Optionen der rechtlichen Verfasstheit zur Verfügung. Die hier behandelten Partnerschaften verfolgen einen gemeinnützigen Zweck, was die Wahl der Rechtsform beeinflusst. Einige mögliche Rechtsformen sind:

- ein eingetragener Verein (e.V.) – wie zum Beispiel das Forum für Nachhaltigen Kakao,
- eine Stiftung – wie zum Beispiel das Deutsche Global Compact Netzwerk,
- eine gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH) oder
- eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR).

<sup>1</sup> Der Abschnitt Rechtsform beruht auf dem Vortrag durch Prof. Dr. Hans-Josef Vogel, Rechtsanwalt der Beiten Burkhardt Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, während des Workshops im Juni 2018. Indem die GIZ diese Informationen Dritten zur Verfügung stellt, übernimmt sie keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen.

## Hilfreich für die Überlegung hinsichtlich der Rechtsform sind die folgenden Leitfragen:

### 1. Ist ein hinreichendes Grundstockvermögen verfügbar, um den Zweck zu verfolgen?

Ja? → Stiftung denkbar.

Nein? → Stiftung nicht möglich.

### 2. Gibt es einen eher beständigen Personenkreis?

Ja? → GmbH denkbar.

Nein? → Verein (e.V.) passender.

### 3. Ist eine (gemeinnützige) wirtschaftliche Tätigkeit das Ziel?

Ja? → GmbH.

Nein? → Verein.

## Außerdem sind die folgenden Fragen relevant:

### 1. Hat eine MAP immer eine Rechtsform?

Nein. Eine Kooperation ist auch ohne Rechtsform möglich.

### 2. Ab wann hat eine MAP eine Rechtsform?

Sobald mehrere (zumindest zwei) Parteien einen gemeinsamen Zweck durch Beiträge fördern, wird dies immer als Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) angesehen; die GbR entsteht automatisch, sobald eine solche gemeinsame Zweckförderung vorliegt. Eine proaktive Wahl der Rechtsform ist generell empfehlenswert. Entstehende MAP sollten sich mit diesem Thema rechtzeitig beschäftigen.

### 3. Was sind die Eigenschaften einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)?

Fehlt es an einem Vertrag, finden die Regeln über die GbR aus dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) Anwendung, §§705-740 BGB. Diese Regeln passen allerdings nicht immer. So kann nach dem Gesetz jeder Gesellschafter die GbR jederzeit kündigen, ohne dass eine Fortführung gesichert ist. Bei der GbR haften zudem die Gesellschafter unbeschränkt für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft.

### 4. Hat die Rechtsform Auswirkungen auf die Governance-Struktur einer MAP?

Ja, abhängig von der jeweiligen Rechtsform gibt es zwingende und nachgehende Vorschriften, die sich auf das Stimmrecht und die Haftungsformen auswirken. Es ist sinnvoll, die Rechtsform, die Governance-Struktur und die Finanzierung im Gesamtbild zu bedenken.

### 5. Welche Rechtsform sollte eine MAP anstreben, wenn sie hauptsächlich in anderen Ländern operiert und implementiert?

Dies ist abhängig von den Ländern, in denen die MAP tätig ist. Eine der vielen Möglichkeiten ist ein Schweizer Verein, der sich für viele Organisationseinheiten als sinnvoll erweisen kann, ein Internationaler Verein nach belgischem Recht (eine Rechtsform, die viele bei der EU agierende NGO's wählen) oder das Stiftungsmodell nach niederländischem Recht.

### 6. Was sollte außerdem bedacht werden?

Die folgenden Fragen sollten beachtet werden:

- Wer soll wesentlich sein – Mitglieder oder Vorstand?
- Welche Entscheidungsmechanismen werden angestrebt? Optionen sind Konsens, Mehrheitsvotum mit einfacher oder qualitativer Mehrheit und ein Vetorecht.
- Wie werden Mittel vereinnahmt? Wie werden diese versteuert?

Sobald die Akteur\*innen sich auf gewisse Strukturen und eine Form der Zusammenarbeit geeinigt haben und eine Langfristigkeit der MAP angestrebt wird, ist es hilfreich, juristischen Rat einzuholen um über die jeweils spezifischen Möglichkeiten der Rechtsform zu beraten und über nächste Schritte aufzuklären.

## 2. Governance-Struktur

Die Governance-Struktur ist ein weiteres Element der Institutionalisierung einer MAP. Das Ziel einer Governance-Struktur ist die gemeinsame Entscheidungsfindung und die gemeinsame inhaltliche Umsetzung festzulegen. Da der MAP-Ansatz für ein breites Spektrum der Themen zur nachhaltigen Entwicklung genutzt wird, sind auch die Partnerschaften und ihre Ziele vielseitig. Daher gibt es keine „one-size-fits-all“ Governance-Struktur, die sich auf alle MAP anwenden lässt.

Während des Workshops sowie in der Auswertung verschiedener Studien wurde jedoch klar, dass es weit verbreitete Strukturen und Gremien gibt, die im Folgenden erläutert werden. Dabei sollte bedacht werden, dass die Governance-Struktur möglichst einfach gehalten werden sollte, um unnötigen Aufwand zu vermeiden. Gerade zu Anfang sowie in kleineren MAP, sind auch abgespeckte Versionen der erläuterten Gremien denkbar.

**Mitgliederversammlung:** Die Mitgliederversammlung (auch bekannt als Mitgliederforum oder Mitgliederplattform) vereint in der Regel alle Akteur\*innen, die als Mitglieder oder Teilnehmende in der MAP agieren. Die Mitgliederversammlung bietet Platz zum Austausch und Zusammenkommen zwischen den Akteuren, das oftmals durch persönliche Vollversammlungen (meist 1–2 jährlich) oder digitale Kommunikation das Fundament der MAP bildet.

Weitere Funktionen sind unter anderem:

- Wahl des Steuerungskreises,
- Mandatierung des Steuerungskreises zur strategischen Auslegung, und
- Verabschiedung und Unterzeichnung von (Selbst-) Verpflichtungen (z.B. Memorandum of Understanding oder Terms of Reference, in denen Aufgaben und Pflichten der Mitglieder definiert sind).

**Steuerungskreis:** Der Steuerungskreis (auch bekannt als Vorstand, Steuerungskomitee, Lenkungs-gremium oder Lenkungs-kreis) ist zumeist der Entscheidungsträger\*innen der MAP. Der Steuerungskreis ist oft paritätisch mit Akteuren der verschiedenen Mitgliedsgruppen – Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft – besetzt, um das Prinzip der „Augenhöhe“ in den Governance-Strukturen abzubilden. Die Mitglieder des Steuerungskreises werden typischerweise von der Mitgliederversammlung gewählt. Der Steuerungskreis ist für die strategische Ausrichtung der Partnerschaft verantwortlich.

Weitere Funktionen sind außerdem:

- Festlegung des Entscheidungsmechanismus (Konsens, Mehrheitsvotum, Vetorecht etc),
- Treffen von Entscheidungen,
- Festlegung der Strategie der Partnerschaft,
- Verwaltung des Budgets,
- Beauftragung des Sekretariats zur administrativen und logistischen Arbeit,
- Berichterstattung an die Mitgliederversammlung über Entscheidungen, Beschlüsse, etc. sowie
- In einigen Fällen: Mandatierung der Arbeitsgruppen zur inhaltlichen Arbeit.

**Sekretariat:** Das Sekretariat (auch bekannt als Geschäftsstelle) ist das neutrale Organ in einer MAP. Bei kleineren MAP wird diese Funktion manchmal von einem oder mehreren Partner\*innen übernommen, während in größeren MAP oft eine neue Organisation oder Organisationseinheit geschaffen wird.

Das Sekretariat wird vom Steuerungskreis offiziell beauftragt und übernimmt üblicherweise folgende Funktionen:

- Prozessbegleitung,
- Erledigung von administrativen und logistischen Aufgaben,
- Vorbereitungen von Mitgliedsversammlungen und Steuerungskreissitzungen,
- Unterstützung des Steuerungskreises bei der Entscheidungsfindung, und die
- Aufarbeitung der Berichterstattung des Steuerungskreises und der Mitgliederversammlung.

**Arbeitsgruppen:** Einige MAP integrieren Arbeitsgruppen als Gremien in ihrer Governance-Struktur, in denen Inhalte erarbeitet und vorbereitet werden. Die einzelnen Mitglieder schließen sich oftmals freiwillig und basierend auf Interessen in Arbeitsgruppen zusammen. Durch den Einsatz von Arbeitsgruppen wird das Sekretariat von der inhaltlichen Arbeit entlastet, wodurch die Neutralität sichergestellt wird.

Arbeitsgruppen übernehmen typischerweise die folgenden Funktionen:

- Erarbeitung von Inhalten nach Mandatierung durch den Steuerungskreis,
- Inhaltliche Zuarbeit und Vorbereitung für den Steuerungskreis, und die
- Berichterstattung der Ergebnisse an die Mitgliederversammlung und den Steuerungskreis.

### 3. Finanzierung

Die Frage der Finanzierung ist oftmals brennend und beschäftigt neue sowie etablierte Partnerschaften in gleichem Maße. Der Zusammenschluss von Akteuren zu einer Partnerschaft wird zu Anfang oft durch eine kurzfristige (1-3 Jahre), zumeist externe (Geber-)Finanzierung bewerkstelligt, es sei denn ein Grundkapital ist bereits vorhanden. Im Sinne der Nachhaltigkeit ist es ratsam, eine längerfristige Finanzierung der Partnerschaft sicherzustellen.

Dafür kann es helfen, die vollständige Finanzierung durch einen alleinigen Financier zu vermeiden. Jedoch stellt sich die langfristige Finanzierung sowie die Vermeidung eines alleinigen Finanziers in der Praxis oft als schwierig heraus. Es hat sich als hilfreich erwiesen, steuerrechtliche Implikationen der Rechtsform frühzeitig mitzudenken.

[www.partnerschaften2030.de](http://www.partnerschaften2030.de)  
[info@partnerschaften2030.de](mailto:info@partnerschaften2030.de)

August 2018

Weitere Praxistipps rund um das Thema MAP gibt es auch zu  
→ [Ersten Schritten](#) sowie zur → [Wirkung und Wirkungsmessung](#).