



Erste Schritte in Multi-Akteurs-Partnerschaften: Tipps für die Praxis

Komplexe Herausforderungen im Rahmen der Agenda 2030 erfordern oft eine kooperative Herangehensweise, bei der verschiedene Akteur*innen zusammenarbeiten. Die Initiierung und Umsetzung von Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) kann jedoch eine komplexe Aufgabe sein. Zur Halbzeit der Agenda 2030 steht fest: um die multiplen Herausforderungen doch noch zu meistern, sind alle Akteursgruppen gefragt partnerschaftlich an einem Strang zu ziehen. Nicht zuletzt bestätigt der im Rahmen des SDG Summits 2023 veröffentlichte Bericht „Unit to Ignite“, dass partnerschaftliche Zusammenarbeit der Weg für die Erreichung der Agenda 2030 ist.

Diese Handreichung bietet **praxisnahe Empfehlungen und Tipps** für die ersten Schritte von MAP. In der ersten Phase einer MAP, der Initiierungsphase, liegt der Fokus auf der Entwicklung eines Problemverständnisses, der Einbindung von Akteur*innen und der Skizzierung des Vorgehens. Relevante Erfolgsfaktoren sind ein gutes Kooperationsmanagement und eine umfassende Kontextanalyse. Die Handreichung widmet sich folgenden Kernfragen: Wie lässt sich eine Partnerschaft am besten beginnen und was sollte dabei beachtet werden?



1. Potential für transformativen Wandel

MAP bieten als Format das Potential transformativen Wandel anzustoßen und entwicklungspolitische Herausforderungen gemeinsam und nachhaltig zu überwinden. Der kooperative Ansatz und der Einbezug relevanter Akteur*innen aus verschiedenen Bereichen sind dabei der Schlüssel zum Erfolg. Jedoch sind MAP nicht immer das Format der Wahl, da sie Zeit- und Ressourcenintensiv sein können.

Die Idee eine neue Partnerschaft oder Zusammenarbeit zu beginnen, kann aus verschiedenen Motivationen heraus entstehen. Zu Beginn gilt es jedoch das Potential für die Initiierung einer MAP zu eruieren und notwendige Vorarbeiten für den Aufbauprozess einer solchen MAP zu leisten. So kann sich eine MAP bspw. aus politischer, sozialer oder wirtschaftlicher Aufmerksamkeit für ein Thema ergeben. Bestehender Handlungsdruck erzeugt dabei ein politisches Momentum, hohes mediales und politisches Interesse

und die Bereitschaft, eine Zusammenarbeit mit anderen Akteur*innen einzugehen. Bedingung ist hierbei, dass Akteur*innen eine komplexe Herausforderung nicht allein lösen können und einen klaren Mehrwert in der Zusammenarbeit mit Akteur*innen aus unterschiedlichen Bereichen sehen. Auch das Bestehen einer ersten Resonanz für ein gemeinschaftliches Ziel- oder Problemverständnis ist von großer Bedeutung für die erfolgreiche Initiierung einer MAP.

Partnerschaften können von Einzelpersonen, Organisationen oder Unternehmen initiiert werden. Beispielsweise wurde das **Bündnis für nachhaltige Textilien** von öffentlichen Akteur*innen nach einer akuten Krise angestoßen, die **Fisheries Transparency Initiative (FITI)** entstand aus einer wissenschaftlichen Studie in Kombination mit allgemeiner Aufmerksamkeit für das Thema, während das **Forum Nachhaltiges Kakao** und das **Forum Nachhaltiges Palmöl**

aus den ökonomischen Interessen von Unternehmen hervorgingen. Bereits **etablierte Partnerschaften** thematisieren u.a. das nicht nachhaltige Erwirtschaften von Rohstoffen und Produkten oder Korruption, Intransparenz in Lieferketten und Menschenrechtsverletzungen.

Praxistipps

- Abwägung der Eignung einer MAP: Ist eine Multi-Akteurs-Partnerschaft die richtige Methode, um dieses Ziel zu erreichen? (Seite 20, **MSP Guide**).

2. Kontextanalyse

Im Rahmen der Kontextanalyse wird eruiert, in welchem Umfeld eine mögliche neue MAP agieren würde. Dies beinhaltet zu recherchieren, welche MAP-Ansätze oder Initiativen bereits bestehen. Das Ziel ist es, den Kontext zu verstehen und zu prüfen, ob und wie sich die MAP an vorhandene Strukturen andocken ließe. So soll der Aufbau von Doppelstrukturen oder die Entstehung von Konkurrenz zu anderen Initiativen vermieden werden. Aktivitäten anderer

Akteur*innen im Sektor sowie relevante Rahmenbedingungen können recherchiert und ausgewertet werden. Hürden, die generell der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteur*innen entgegenstehen könnten, sollten besonders im Fokus stehen.

Die Kontextanalyse ist ein wichtiger Schritt, bevor mögliche Partner*innen systematisch adressiert werden, sollte aber auch durch Gespräche und Austausch mit diesen fortlaufend ergänzt werden.

Praxistipps

- Klärung des Kontexts einer neuen Partnerschaft: Welche Rahmenbedingungen gilt es zu kennen und zu bedenken? Gibt es schon eine Partnerschaft, die zu dem Thema arbeitet? Ergibt es Sinn eine weitere Partnerschaft zu gründen?

Tool

- Erlangen von mehr Verständnis der komplexen Situation: **Tool 3)**

3. Stakeholder Management

3.1 Stakeholder-Analyse

Das Ziel der Stakeholder-Analyse besteht in der Identifizierung relevanter Akteur*innen aus den Bereichen Wirtschaft, Staat, Zivilgesellschaft und Wissenschaft im relevanten Themenbereich auf globaler Ebene und/ oder nationaler Ebene. Dazu können relevante Akteur*innen (1) identifiziert, (2) priorisiert und ein Vorschlag zu (3) Anzahl, Sequenzierung und Methodik der zukünftigen Gespräche ausgearbeitet werden. Die Stakeholder-Analyse wird gemeinsam von den Initiator*innen validiert. Sie kann als Desk Research durchgeführt werden. Zudem kann sie durch die Ergebnisse der anstehenden Gespräche und Interviews mit Akteur*innen, der Mobilisierung vorhandener Netzwerke oder dem offenem Austausch der Interessierten, angereichert werden.

3.2 Aufbau der Kerngruppe

Eine Kerngruppe besteht aus besonders interessierten, engagierten und visionären Akteur*innen, die sich verstärkt für die Initiierung und Aktivierung der MAP einsetzen. Solche Akteur*innen zu gewinnen ist oft essentiell für den Erfolg und sollte bereits bei der Stakeholder Analyse bedacht und schließlich in den kommenden Austausch systematisch angelegt werden.

Im Umgang mit Akteur*innen und potenziellen Partner*innen ist Vertrauensbildung besonders wichtig. Vertrauen, Transparenz und wertschätzender Umgang legen den Grundstein für eine zukünftige Zusammenarbeit, in der Kompromisse geschlossen, Entscheidungen gefällt und alle Beteiligten gerne auf freiwilliger Basis zusammenarbeiten werden. Ein reflektierter Umgang mit ungleichen Machtstrukturen trägt zum konstruktiven Charakter einer möglichen Zusammenarbeit auf Augenhöhe bei.

Praxistipps

- **Stakeholder-Mapping:** welche interessierten/ relevanten Akteur*innen gibt es in dem Bereich? Welche bestehenden Netzwerke können mobilisiert werden?
- **Aufbau einer Kerngruppe:** Welche Akteur*innen sind Schlüsselakteur*innen? Wer sollte unbedingt Zuspruch bekunden?
- **Frühzeitige und laufende Stakeholder-Analyse:** welche weiteren Akteur*innen/ Partner*innen gibt es? Wie können weitere Akteur*innen hinzukommen (Überprüfung von Due Diligence)?
- Eine MAP kann auch mit wenigen Partner*innen begonnen werden, um schneller aktiv werden zu können. Weiterer Partner*innen können sich in der Zukunft anschließen.
- (Prominente und hochrangige) Fürsprecher*innen für die Partnerschaft gewinnen, um das Profil und die Attraktivität der Partnerschaft zu steigern.
- Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Transparenz entwickeln, stärken und stets sicherstellen. Persönlichen Austausch und Treffen (formell sowie informell) zum Zweck des Austauschs, der Vertrauensbildung, der Vermittlung und Mediation zwischen den Partner*innen.

Tools

- Stakeholder-Mapping: Tool 5, Tool 12
- Verständnis für Akteursgruppen: Tool 2
- Unterschiedliche Rollen innerhalb der Gruppe: Tool 11, 27, 29, 35
- Verhältnisse und Stimmung in der Gruppe: Tool 30, 42
- Akteur*innen binden: Tool 50, 59

4. Konkretisierung der Ziele und Absichten

Das Potential einer MAP hängt davon ab, inwiefern Bereitschaft, Interesse und eine erste gemeinsame Richtung für eine Zusammenarbeit unter den identifizierten Akteur*innen zu erkennen sind. In einer MAP braucht es ein gemeinsames Verständnis für den anzustoßenden transformativen Wandel. Gespräche oder Interviews mit relevanten Stakeholdern aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Staat und Wissenschaft ermöglichen es, die Bedürfnisse der Stakeholder zu erfassen, ihre verschiedenen Arbeitsweisen zu verstehen, weitere Akteur*innen für die potenzielle MAP zu identifizieren, sowie mögliche Aktivitäten der MAP zu konkretisieren.

Diese Gespräche können auch dazu dienen, Unterstützung von relevanten Akteur*innen zu sichern sowie Akteur*innen für die Kerngruppe zu gewinnen. Beziehungsaufbau, Initiierung von *Ownership* und

Vertrauen, sowie Sensibilisierung zum MAP Ansatz stehen dabei im Mittelpunkt.

Konkret gilt es festzustellen, ob Interesse an einer MAP im Themenbereich besteht; zu welchen konkreten Ideen und möglichen Aktivitäten Bedarf für die Initiierung einer MAP gesehen wird; worin der Mehrwert für die unterschiedlichen Akteur*innen-Gruppen liegt, sich an der MAP zu beteiligen; welche Beiträge die einzelnen Akteur*innen leisten könnten (u.a. Expertise, Netzwerke, Wissen, finanzielle Ressourcen, Zeit, in-kind-Leistungen). Ein beispielhafter Interviewleitfaden (siehe unter *Tools*) kann Orientierung für diese Art von Fragen geben.

Das Potential zur weiteren Initiierung einer MAP ist gegeben, wenn sich relevante Akteur*innen auf eine Zielsetzung, Vision und grundlegende Aktivitäten einigen können.

Praxistipps

- **Konkretisierung des Potentials einer MAP:** Welche gemeinsame Vision gibt es? Was möchte diese Partnerschaft erreichen?
- **Skizzierung der Zusammenarbeit:** Zu welchen Themen könnte gearbeitet werden? Welches Vorgehen wäre möglich?
- Erwartungsmanagement der teilnehmenden Akteur*innen betreiben.
- **Geduld und Zeit mitbringen:** Zeit mitbringen und sich nehmen (so wenig wie möglich, aber so lange wie nötig).
- **Rote Linien:** Individuelle Akteur*innen definieren was sie mittragen können und wollen und kommunizieren so transparent wie möglich.

Tools

- Beispielhafter **Interviewleitfaden für Gespräche mit Akteur*innen**
- Definition der Herausforderung: Tool 1, 8, 14
- Definition des Ziels: siehe Tool 41
- Erwartungsmanagement: Tool 38
- Reflexion: Tool 56, 57, 60
- Kommunikation: Tool 37

5. Übergang in Phase 2 „Gestalten“

In Phase 2 „Gestalten“ richtet sich der Fokus auf die Gestaltung der Vision und Festlegung von ersten Vereinbarungen. Es wird sich auf Ziele, Rollen und Erfolgsindikatoren verständigt. Schließlich werden Vereinbarungen schriftlich festgehalten, bspw. in Form eines *Memorandum of Understanding* und formale Strukturen für Management-, Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse festgelegt. Wichtige Erfolgsfaktoren beziehen sich auf eine

gemeinschaftliche Strategie und Zukunftsplanung sowie auf Prozessmanagement.

Die Akteur*innen sollten sich idealerweise zudem bereits auf Arbeitsmodi einigen, die die Zusammenarbeit begleiten und bestimmen. Die Beantwortung der Leitfragen „Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit?“ und „Wie werden Entscheidungen getroffen?“ helfen dabei, erste Strukturen festzulegen, auf die die inhaltliche Arbeit aufbauen kann.

Praxistipps

- Rollen und Bedürfnisse der jeweiligen Akteur*innen klar definieren und kommunizieren.
- **Gestaltung einer Entscheidungsstruktur:** mglw. Verschriftlichung in einem *Code of Conduct*; bei der Planung einer Partnerschaft lange Entscheidungsprozesse berücksichtigen.
- Kommunikationswege festlegen, besonders für interne Abstimmungen; interne Kommunikation von kleinen ‚Etappensiegen‘ und Fortschritten, jedoch die verfrühte externe Kommunikation ungesicherter Ergebnisse vermeiden.
- Meilensteine und Zwischenziele definieren.
- **Regelmäßige und selbstkritische Reflexion**, auch während des Prozesses und der anderen ersten Schritte.
- Handlungs- und Arbeitsbereich so klein und spezifisch wie möglich halten.
- **Verantwortungen klar definieren:** *who owns what?*

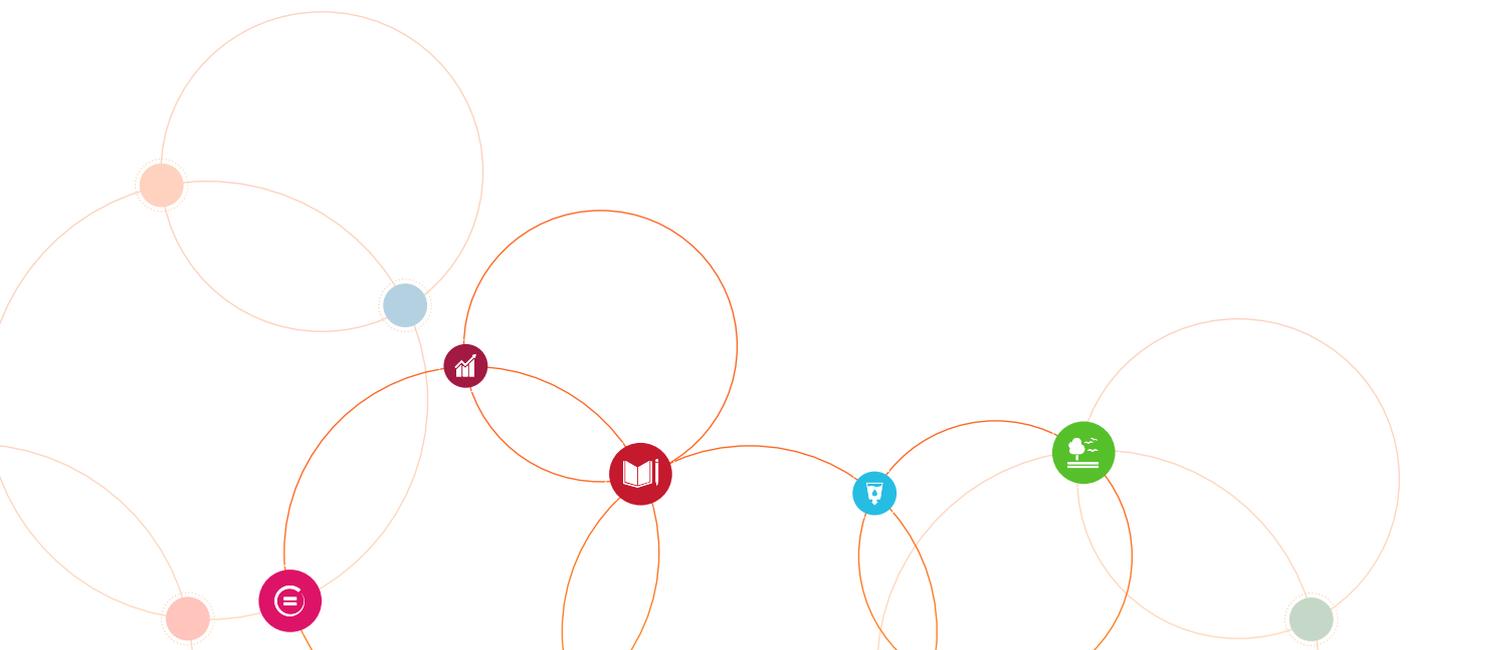
Tools

- Regeln festlegen: Tool 9, 22
- Entscheidungsprozesse durchführen, erweitern und kommunizieren: Tool 28, 44, 46

6. Phasenübergreifende Herausforderungen

Die Initiierung und Umsetzung einer MAP kann mit Herausforderungen einhergehen, denen am besten kreativ und agil, sowie neugierig und mutig begegnet werden kann. Einige Beispiele für diese sind:

- **Ressourcen:** Woher kommen die finanziellen Mittel, die Zeit und das Personal, um eine Partnerschaft ins Leben zu rufen? Siehe: [Finanzierung von MAP](#)
- **Wirkungen:** Wie kann eine MAP Wirkung generieren und nachweisen? Siehe: [Wirkung](#)
- **Institutionalisierung:** Wie wird die Zusammenarbeit strukturiert und organisiert? Siehe: [Institutionalisierung](#)
- **Gleichberechtigte Teilnahme:** Sind alle Akteure gleichberechtigt in der Zusammenarbeit? Wie werden Entscheidungen getroffen? Siehe: [Entscheidungsfindung](#)
- **Vertrauensbildung:** Wie können die Akteure gegenseitiges Vertrauen entwickeln? Wie können Missverständnisse und Vorurteile aus dem Weg geräumt werden? Siehe: [Konflikte](#) in MAP



Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft: Bonn und Eschborn

Partnerschaften2030 – Plattform für Multi-Akteurs-Partnerschaften zur Umsetzung der Agenda 2030

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60 3539

E info@partnerschaften2030.de
I www.partnerschaften2030.de

Verantwortliche: Susanne Salz, Bonn

Design/Layout:

DIAMOND media GmbH,
www.diamond-media-pr.de

Im Auftrag des

Bundesministeriums für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung (BMZ)
Referat G 40
Grundsätze Zusammenarbeit
mit der Zivilgesellschaft,
private Träger

Bonn, 2024

Im Auftrag des



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung