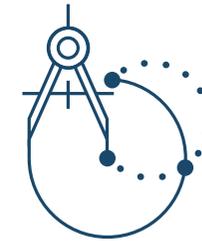
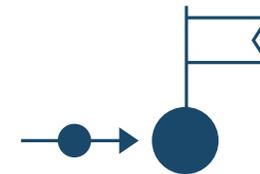




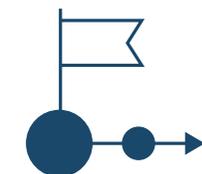
1. Phase
Initiieren



2. Phase
Gestalten



3. Phase
Umsetzen



4. Phase
Weiterentwickeln

1. Phase: **Initiieren**

In der ersten Phase einer (angehenden) Multi-Akteurs-Partnerschaft geht es darum, ein klares Problemverständnis zu entwickeln und die wichtigsten Akteure einzubinden. Dies beinhaltet auch die systematische Einbeziehung verantwortlichen Entscheidungsträger und vor allem die potentiellen Zielgruppen in Partnerländern. Neben der genauen Beschreibung der Herausforderungen und der Klärung, ob das Problem im Rahmen einer Partnerschaft zielführend bearbeitet werden kann, müssen die Initiatoren den Kontext und die Sichtweisen der relevanten Akteure analysieren sowie das geplante Vorgehen skizzieren. Die wichtigste Aufgabe in Phase eins besteht darin, Partizipation und Unterstützung für das Projekt zu generieren. Um Handlungsfähigkeit sicherzustellen, sollte sich um die Initiatoren eine Kerngruppe aus relevanten und engagierten Akteuren zusammenfinden, die den Aufbau der Partnerschaft vorantreibt. Die ‚Kerngruppe‘ hat den Auftrag, einen Raum für Dialog und Zusammenarbeit zu schaffen sowie den Engagement-Prozess zu koordinieren. In der ersten Phase geht es ausdrücklich noch nicht um den Aufbau von formellen Strukturen. Vielmehr sollten sich die Akteure genügend Zeit für den informellen Austausch und Beziehungsaufbau nehmen, da damit die Grundlage für den späteren Erfolg der MAP geschaffen wird.

Literatur: Brouwer et al. (2015): 26-43; Künkel, et. al. (2016b): 29-39; FSG & Bertelsmann Stiftung (2016): 15-32; GIZ (2015): 18-19

Erfolgsfaktoren



Kooperations-
management

Kontext

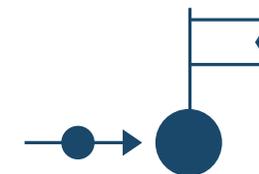
 = besonders wichtig in Phase 1



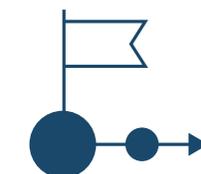
1. Phase
Initiieren



2. Phase
Gestalten



3. Phase
Umsetzen



4. Phase
Weiterentwickeln

2. Phase: **Gestalten**

In Phase zwei geht es darum, einen gemeinsamen Fahrplan zu gestalten und erste Vereinbarungen festzuhalten. Die Partner verständigen sich auf gemeinsame Ziele, Erfolgsindikatoren sowie eine Vision davon, was die Partnerschaft verändern kann. Sie sollten weiterhin die Rollen der einzelnen Akteure festlegen und klären, wer welche Ressourcen in die Partnerschaft einbringt. Dies sollte möglichst auch schriftlich – z.B. in Form eines Memorandum of Understanding – festgehalten werden. Die zweite Phase legt den Grundstein für das Engagement der Partner sowie die formale Strukturierung von Management-, Entscheidungs- und Kommunikationsprozessen. Damit schafft sie die Voraussetzungen für eine effektive Umsetzung in Phase drei.

Literatur: Brouwer et al. (2015): 26-43; Künkel, et. al. (2016b): 29-39; FSG & Bertelsmann Stiftung (2016): 15-32; GIZ (2015): 18-19

Erfolgsfaktoren



Gemeinschaftliche
Strategie &
Zukunftsplanung



Prozess-
management



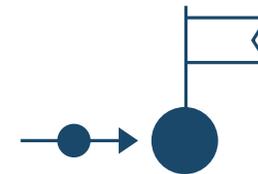
= besonders wichtig in Phase 2



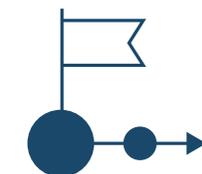
1. Phase
Initiieren



2. Phase
Gestalten



3. Phase
Umsetzen



4. Phase
Weiterentwickeln

3. Phase: **Umsetzen**

In Phase drei beginnt die eigentliche Umsetzung der Multi-Akteurs-Partnerschaft. Jetzt werden die gesetzten Ziele auf Basis des gemeinsam erarbeiteten Fahrplans sowie der festgelegten Rollen flexibel umgesetzt. Dies beinhaltet, dass auf Basis eines institutionalisierten Monitoring-Systems Raum für Reflektion und Lernprozesse geschaffen wird. Wenn im Laufe der Umsetzung offensichtlich wird, dass sich Bedingungen verändert haben, wichtige Partner fehlen oder Wirkungsketten nicht greifen, können die Akteure jederzeit erneut in den vorher beschriebenen Planungsprozess der Phasen eins und zwei einsteigen. Für eine effektive Implementierung müssen die Finanzierung wie auch Entscheidungs-, Management- und Kommunikationsstrukturen der MAP etabliert sein. Außerdem bedarf es eines verstärkten Öffentlichkeits- und Stakeholder-Managements, um das allgemeine Interesse am Thema sowie das Engagement der Partner zu erhalten. Dafür ist ein erhöhter Personalbedarf einzuplanen, insbesondere für ein gut ausgestattetes Sekretariat.

Literatur: Brouwer et al. (2015): 26-43; Künkel, et. al. (2016b): 29-39; FSG & Bertelsmann Stiftung (2016): 15-32; GIZ (2015): 18-19

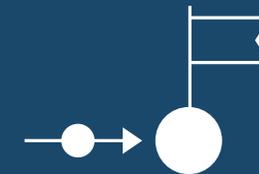
Erfolgsfaktoren



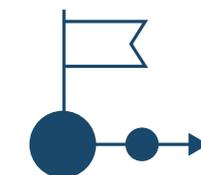
1. Phase
Initiieren



2. Phase
Gestalten



3. Phase
Umsetzen



4. Phase
Weiterentwickeln

4. Phase: **Weiterentwickeln**

In Phase vier geht es darum, den langfristigen Erfolg der Multi-Akteurs-Partnerschaft zu sichern sowie Potentiale für ein scaling-up zu identifizieren. Zunächst ist es wichtig, durch transparente Governance und Kommunikation das Momentum für den Veränderungsprozess aufrechtzuerhalten. Darüber hinaus sollte auf Basis von Monitoring und Evaluierung sowie den bisherigen lessons learned reflektiert werden, ob und in welche Richtung die Partnerschaft weiterentwickelt werden kann. Es könnte beispielsweise zielführend sein die Breitenwirksamkeit der Partnerschaft – z.B. durch Internationalisierung des Prozesses – zu erhöhen. Eine Alternative wäre, den Fokus der MAP auf eine andere Problemstellung zu verlagern, um ihre Wirkung zu erhöhen. Für einen nachhaltigen Erfolg ist es wichtig, dass die Partner sich darüber verständigen, was notwendig ist, um die MAP weiter zu führen. Sie sollten gleichzeitig die Übergabe von Verantwortung ermöglichen, sodass neue Partner hinzukommen können und vor allem lokale Partner und deren Kapazitäten gestärkt werden.

Literatur: Brouwer et al. (2015): 26-43; Künkel, et. al. (2016b): 29-39; FSG & Bertelsmann Stiftung (2016): 15-32; GIZ (2015): 18-19

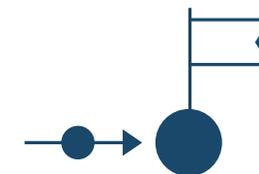
Erfolgsfaktoren



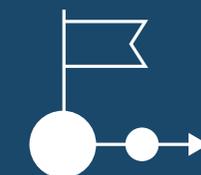
1. Phase
Initiieren



2. Phase
Gestalten



3. Phase
Umsetzen



4. Phase
Weiterentwickeln

Erfolgsfaktoren



Gemeinschaftliche Strategie & Zukunftsplanung

Gemeinsame Entwicklung klarer Ziele

Jeder Akteur in einer Partnerschaft hat eigene Interessen und Zielvorstellungen, die sich von denen der anderen Partner unterscheiden können. Die Herausforderung besteht darin, sich auf eine tragfähige, gemeinsame Zielsetzung für eine Partnerschaft zu verständigen. Dies erfordert, sich über den gemeinsamen Nutzen der Kooperation einig zu werden. Die Erarbeitung gemeinsamer Ziele sowie einer Vision, die das transformative Potential der Partnerschaft umschreibt, fördern Engagement und ownership der Partner. Eine Verständigung über Wirkungsketten und Meilensteine schafft einen konkreten Handlungsrahmen und gibt Partnern wie auch Dritten Sicherheit über das gemeinsame Vorgehen. Nur durch die klare Definition strategischer Ziele können notwendige Investitionen in den Aufbau institutioneller Kapazitäten abgeschätzt werden und eine kritische Reflektion darüber stattfinden.

Literatur: Beisheim & Simon (2016): 6; BMZ (2014): 57; Brouwer, et al. (2015): 33; Drost & Pfisterer (2013): 10, 11; FSG & Bertelsmann Stiftung (2016): 7; GDI (2015): 21 & 23, 23; OECD (2015): 36; Pattberg & Widerberg (2014): 18, 25; Tennyson (2011): 8, 27, 28

Gemeinsame Führung und Verantwortung

Das Konzept der Leitung in Multi-Akteurs-Partnerschaften unterscheidet sich grundsätzlich von demjenigen in einzelnen Organisationen. Während Entscheidungen in Organisationen über die Hierarchie herbeigeführt werden, geschieht dies in Multi-Akteurs-Partnerschaften über Aushandlungsprozesse. Leitung in MAP versteht sich vor diesem Hintergrund als die Bereitschaft der Partner, Verantwortung für das gemeinsame Vorhaben zu übernehmen, etwaige Risiken zu teilen und die notwendigen Ressourcen zu investieren. Speziell in der Anfangsphase werden daher engagierte Personen benötigt, die als eine Art ‚Kerngruppe‘ das Partnerschaftsprojekt vorantreiben und Verantwortung für das Gelingen übernehmen.

Literatur: GDI (2015): 22, 23; Künkel, et. al. (2016b): 44; Pattberg & Widerberg (2014): 3; Tennyson (2011): 20

Hochrangige Unterstützung

Der Erfolg von Multi-Akteurs-Partnerschaften hängt nicht nur vom Engagement der Partnerorganisationen ab, sondern wird mitunter auch entscheidend von externen Akteuren beeinflusst. Speziell im politischen Kontext kann die öffentliche Unterstützung durch einflussreiche Personen einen wichtigen Beitrag dazu leisten, die Ziele einer Partnerschaft zu erreichen. Hochrangige Unterstützung hilft, das politische Momentum für ein Thema aufrecht zu halten und erleichtert die Mobilisierung öffentlicher wie auch privater Ressourcen. Für die Akteure der Partnerschaft ist es daher wichtig zu analysieren, für welche Institutionen ihr Thema von Bedeutung sein kann und wie sie diese involvieren, um Wirksamkeit der Partnerschaft zu erhöhen. Neben externen Fürsprechern ist auch die hochrangige Unterstützung innerhalb der beteiligten Institutionen von großer Bedeutung. Ohne den Rückhalt aus den Führungsebenen der Partnerorganisationen wird die MAP keinen nachhaltigen Erfolg haben.

Literatur: Brouwer, et al. (2015): 30; GDI (2015): 22; Künkel, et. al. (2016b): 44; OECD (2015): 36; Pattberg & Widerberg (2014): 17; Tennyson (2011): 20

Erfolgsfaktoren



Kooperationsmanagement

Einbeziehung relevanter Partner

Die Einbeziehung diverser gesellschaftlicher Akteure in Multi-Akteurs-Partnerschaften ist kein Selbstzweck, sondern sollte der Eröffnung effektiver Lösungswege für komplexe Herausforderungen dienen. Daher geht es beim Zusammenschluss zu einer Multi-Akteurs-Partnerschaft nicht unbedingt um eine möglichst hohe Zahl der Beteiligten, sondern darum, vor allem die Partner zu erreichen, die dazu beitragen werden, die Ziele der Partnerschaft zu erreichen. Zunächst muss daher analysiert werden, welche Ressourcen und welches Wissen nötig sind, um diese Ziele zu verwirklichen und welche Gruppen direkt von dem Thema „betroffen“ sind. Sind die relevanten Akteure an einem Tisch versammelt, haben Multi-Akteurs-Partnerschaften ein enormes Potential, durch Kombination von Kernkompetenzen verschiedener gesellschaftlicher Sektoren Veränderungen zu erzielen. Andererseits kann die Glaubwürdigkeit einer MAP leiden, wenn wichtige Akteure nicht einbezogen werden.

Literatur: Beisheim & Simon (2016): 6; Künkel, et. al. (2016b): 44-45; Tennyson (2011): 11

Wertschätzender Umgang

Das Funktionieren von Partnerschaften entscheidet sich oft auf persönlicher Ebene. Nur wo Menschen in der Lage sind, konstruktiv zusammenzuarbeiten, lassen sich auch formalisierte Beziehungen zwischen Organisationen etablieren. Eine zentrale Ressource in Partnerschaften besteht daher im Vertrauen zwischen den Beteiligten. Diese spezifische Ressource ist zwar keine Grundvoraussetzung für den Start einer Partnerschaft, bestimmt jedoch auf lange Sicht maßgeblich den Erfolg der Zusammenarbeit. Während durch einen respektvollen Umgang auf Augenhöhe Vertrauen entwickelt werden kann, geht es bei einem Mangel an konstruktiver und wertschätzender Diskussionskultur schnell verloren. Da jeder Akteur, der eine Partnerschaft eingeht, sich des gemeinsamen Nutzens der Kooperation bewusst ist, sollte es im Interesse aller Akteure liegen, offen für die Ansichten und Herangehensweisen der Partner zu bleiben.

Literatur: Brouwer, et al. (2015): 33; Drost & Pfisterer (2013): 8; GDI (2015): 35; Künkel, et. al. (2016b): 45; PRC (2015): 52; Tennyson (2011): 11, 23-26

Gemeinsame ‚Sprache‘ etablieren

Kooperationen erweisen sich in der Praxis oft bereits als kompliziert, wenn Organisationen derselben gesellschaftlichen Akteursgruppen zusammenarbeiten. In Multi-Akteurs-Partnerschaften erhöhen sich die Herausforderungen für das Kooperationssystem nochmals. Partner in MAP begegnen sich oft nicht nur mit unterschiedlichen Ziel- und Problemvorstellungen, sondern auch mit verschiedenen organisationalen Rahmenbedingungen, Identitäten, Handlungslogiken, Begrifflichkeiten etc. Diese Unterschiede in ‚Kultur‘ und ‚Sprache‘ sollten bewusst wahrgenommen und thematisiert werden, um so zu einem einheitlichen Verständnis über den Charakter des zu lösenden Problems sowie einer gemeinsamen Vision zu kommen.

Literatur: GDI (2015): 23; Tennyson (2011): 23-26

Erfolgsfaktoren



Steuerung & Ressourcen

Neutrales Projektsekretariat

Multi-Akteurs-Partnerschaften sind in der Regel komplexe Kooperationsysteme, die viel Koordinierung und Prozessmanagement erfordern. Die Steuerung einer MAP benötigt daher spätestens ab der operativen Phase ein gut ausgestattetes Sekretariat, mit mindestens einer Person, die nur für Koordinierung bzw. das Prozessmanagement verantwortlich ist. Während sich Größe und Funktionen des Sekretariats je nach Partnerschaft unterscheiden können, ist es in jedem Fall notwendig, dass dieses neutral agiert. Nur so kann Glaubwürdigkeit nach innen wie auch nach außen geschaffen werden.

Literatur: Beisheim & Simon (2016): 6; Brouwer, et al. (2015): 35; FSG & Bertelsmann Stiftung (2016): 7; Künkel, et. al. (2016b): 45; Pattberg & Widerberg (2014): 24; Tennyson (2011): 26-27

Inklusive und transparente Entscheidungs- und Steuerungsstrukturen

Multi-Akteurs-Partnerschaften zeichnen sich durch eine Kooperation ‚auf Augenhöhe‘ zwischen allen beteiligten Partnern aus. Konkret bedeutet dies, dass

Strukturen etabliert sind, die allen Akteuren Zugang zu Entscheidungsprozessen gewähren. Damit Steuerung in MAP durch Aushandlungsprozesse funktionieren kann, müssen diese ‚auf Augenhöhe‘ stattfinden. Dafür ist es notwendig, dass allen Partnern die entscheidungsrelevanten Informationen zur Verfügung stehen. Ein solcher Ansatz inklusiver und transparenter Governance sichert Legitimität, Vertrauen sowie Effektivität der Wirkung.

Literatur: BMZ (2014): 57; Drost & Pfisterer (2013): 11; GDI (2015): 36; Künkel, et. al. (2016b): 45; OECD (2015): 36; Pattberg & Widerberg (2014): 17

Nachhaltige Ressourcenausstattung

Multi-Akteurs-Partnerschaften bieten zwar ein enormes Potential zur Bewältigung komplexer Herausforderungen, erfordern jedoch einen mitunter erheblichen Aufwand an Ressourcen – sowohl in Form von Zeit als auch von personellen und finanziellen Ressourcen. Wie viele und welche Ressourcen eine Multi-Akteurs-Partnerschaft benötigt, hängt zu großen Teilen von ihren Zielen und ihrem Umfang ab. Gleichzeitig sind viele der hier aufgeführten Erfolgsfaktoren wie Steuerung,

Management oder auch Monitoring als Kostenpunkte zu kalkulieren. Es sollte stetig geprüft werden, ob das zur Verfügung stehende Budget die Aktivitäten und Ambitionen der Partnerschaft ausreicht. Idealerweise sollte eine Partnerschaft nicht zu sehr von einer einzelnen Finanzierungsquelle abhängen, um einseitige Abhängigkeit sowie damit einhergehende Machtungleichgewichte zu begrenzen. In jedem Fall müssen Erwartungen, die mit finanzieller Unterstützung einhergehen, von Beginn an transparent gemacht werden. Neben dem benötigten Geld muss auch der Aufwand an Zeit und Personal beachtet werden. Die beteiligten Organisationen sollten überlegen, ob ihre operative Leistungsfähigkeit den Anforderungen ihrer jeweiligen Rolle innerhalb der Partnerschaft entspricht. Die Bereitstellung von Ressourcen ist wichtig, um Vertrauen, gegenseitige Anerkennung und ‚Augenhöhe‘ zwischen den Partnern zu etablieren sowie Stabilität und Kontinuität zu schaffen.

Literatur: Beisheim & Simon (2016): 6; BMZ (2014): 57; Brouwer, et al. (2015): 34; GDI (2015): 29; OECD (2015): 36; Tennyson (2011): 13

Erfolgsfaktoren



Prozessmanagement

Umsetzung und Ergebnisorientierung

Konsultationsprozessen – sind stets umsetzungsorientiert und zielen darauf ab, messbare Ergebnisse als Beitrag zur Erreichung der nachhaltigen Entwicklungsziele zu produzieren. Die Ausrichtung auf Lösungen ist dabei ebenso wichtig wie das Überprüfen von Ergebnissen. Ein klarer Fokus auf Umsetzung und Ergebnisse trägt direkt zum Erfolg einer Partnerschaft bei. Nur wenn sich ein direkter Zusammenhang zwischen den aufgewandten Ressourcen und den beabsichtigten Ergebnissen darstellen lässt, kann ein langfristiges Engagement der Akteure für die Partnerschaft sichergestellt werden.

Literatur: BMZ (2014): 57; Künkel, et. al. (2016b): 44-46; OECD (2015): 36; Pattberg & Widerberg (2014): 25; Tennyson (2011): 27

Klare Rollen

Eine ideale Multi-Akteurs-Partnerschaft involviert alle Akteure, die nötig sind, um ein gewünschtes Ergebnis zu erreichen. Jeder Partner bringt spezifische und relevante Beiträge ein. Um die Effektivität zu gewährleisten und asymmetrische Machtverhältnisse zu identifizieren, müssen die Beiträge und Pflichten der Partner klar definiert sein. Dabei sollte jeder Organisation die Rolle übernehmen, die ihren Fähigkeiten und Kapazitäten am besten entspricht. So werden Kompetenzen effektiv eingesetzt. Die gemeinsame Festlegung von Rollen und Pflichten ist Bestandteil der Steuerungsstruktur und sollte sich als solcher in einer schriftlichen Vereinbarung – sei es ein Vertrag oder Memorandum of Understanding (MoU) – wiederfinden. Je klarer und verbindlicher dabei vorgegangen wird, desto leichter ist es, gegenseitig Rechenschaft einzufordern.

Literatur: Beisheim & Simon (2016): 6; Brouwer, et al. (2015): 33-34; Drost & Pfisterer (2013): 8; OECD (2015): 36; Pfisterer, et al. (2014): 8, 29; Tennyson (2011): 17

Transparente Kommunikationsstrategie

Kontinuierliche und kostensparende Kommunikationswege zwischen den Prozessmanagern und den Partnern einerseits sowie zwischen den Partnern andererseits beeinflussen direkt die Effektivität der Partnerschaft. Ein zentraler Fokus sollte dabei auf Transparenz gelegt werden. Nur durch den transparenten Informationsaustausch zwischen allen Beteiligten kommt die Stärke einer Multi-Akteurs-Partnerschaften zum Tragen. Durch transparente Kommunikation kann weiterhin sichergestellt werden, dass alle Akteure informierte Entscheidungen treffen und sich als gleichberechtigte Partner begegnen können. Eine offene Kommunikation trägt somit dazu bei, dass ungleiche Machtverteilungen innerhalb der Partnerschaft behoben werden können.

Literatur: Beisheim & Simon (2016): 6; Brouwer, et al. (2015): 33; Drost & Pfisterer (2013): 11; FSG & Bertelsmann Stiftung (2016): 8; Künkel, et. al. (2016b): 46; OECD (2015): 36; Pattberg & Widerberg (2014): 17, 24; Tennyson (2011): 26

Erfolgsfaktoren



Monitoring, Evaluierung und Lernen

Prozess- und Ergebnismonitoring

Ein stetiges Monitoring sowohl der Ergebnisse als auch der Prozesse innerhalb der Partnerschaft ist unabdingbar, um Fortschritt sicherzustellen, Lernprozesse zu ermöglichen und damit den Erfolg der Partnerschaft zu gewährleisten. Ein gutes Ergebnismonitoring erlaubt es der MAP, neue Umstände und Herausforderungen schnell zu identifizieren und ihre Strategie und ihr Vorgehen entsprechend anzupassen. Es zeigt, wie die Arbeit der Partnerschaft effektiv zum Erreichen der anvisierten Meilensteine beiträgt, und sorgt so dafür, die Partnerschaft auf Kurs zu halten. Gleichzeitig ist es wichtig zu überprüfen, ob die Partnerschaft selbst funktioniert und die etablierten Kooperations-, Kommunikations- und Steuerungsprozesse eingehalten werden. Die Anforderungen an das Monitoring variieren je nach Typ der Partnerschaft.

Literatur: Beisheim & Simon (2016): 6; BMZ (2014): 57; Brouwer, et al. (2015): 38-39; FSG & Bertelsmann Stiftung (2016): 7-8; Künkel, et. al. (2016b): 47-51; OECD (2015): 36; Pattberg & Widerberg (2014): 25; Tennyson (2011): 26-27

Evaluieren und Berichten

Ebenso wie das fortlaufende Monitoring ist auch die Evaluierung notwendig, um die Wirkungsorientierung der Partnerschaft zu prüfen und Lernen zu ermöglichen. Berichte über Ergebnisse sind sowohl für die internen Akteure als auch für externe Geber und die Öffentlichkeit von Bedeutung. Der offene und transparente Umgang mit Ergebnissen ist dabei zentral für die Legitimität der Partnerschaft. Gleichzeitig ist es sinnvoll, die Informationen angepasst an die jeweilige Zielgruppe zu vermitteln. Während externe Geber einen formalen Bericht bevorzugen, eignet sich für die breite Öffentlichkeit eher eine Geschichte mit persönlicher Note. Nicht zuletzt sorgt Evaluieren und Berichten für die Sichtbarkeit der Ergebnisse einer Partnerschaft und schafft so Rückhalt und Unterstützung.

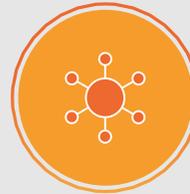
Literatur: Künkel, et. al. (2016b): 47-51; OECD (2015): 36; Pattberg & Widerberg (2014): 25; Tennyson (2011): 27, 37

Lernprozesse und Capacity Development

Wichtiger noch als Fortschritte und Ergebnisse durch Monitoring und Evaluierung festzuhalten, ist es, dieses Wissen nutzbar zu machen und in Lernprozesse einfließen zu lassen. Dazu muss Lernen als Teil des Monitorings institutionalisiert werden. Ziel sollte es sein, durch partizipative Lernprozesse sowohl Erfolge als auch Misserfolge in Chancen umwandeln zu können. Im Kontext wechselnder Bedingungen und Herausforderungen ist es zudem erforderlich, fehlende Kapazitäten – auf individueller wie auch organisationaler Ebene – fortlaufend zu identifizieren und durch capacity development-Maßnahmen zu adressieren. Dies erhöht die Effektivität der Partnerschaft und mindert die Probleme, die durch eine ungleiche Verteilung von Ressourcen entstehen können.

Literatur: Brouwer, et al. (2015): 35; Künkel, et. al. (2016b): 46; Pattberg & Widerberg (2014): 25; Tennyson (2011): 31

Erfolgsfaktoren



Kontext

Globaler Kontextbezug

Der jeweilige gesellschaftliche, soziale und politische Kontext ist zentral für die Relevanz einer MAP. Um sich entsprechend positionieren zu können, ist eine Kontextanalyse sowie die Auswertung von Aktivitäten anderer Akteure in dem Themenfeld wichtig. Partnerschaften sollten bereits in der Planungsphase ihre Strategie auf eine solche Analyse ausrichten, um Doppelstrukturen, Konkurrenz und Fragmentierung zwischen Initiativen im selben Sektor zu verhindern. Durch die richtige Balance von globaler Strategie und lokaler Umsetzung kann eine MAP die Komplexität bei der Lösung globaler Herausforderungen verringern und gleichzeitig ihren spezifischen Beitrag zur Lösung verbessern.

Literatur: Beisheim & Simon (2016): 6; Brouwer, et al. (2015): 30; FSG & Bertelsmann Stiftung (2016): 8; Künkel, et. al. (2016b): 46; OECD (2015): 36; Pattberg & Widerberg (2014): 29

Meta-Governance

Um die Komplementarität und den gesellschaftlichen Mehrwert von unterschiedlichen Initiativen auf aggregierter Ebene sicherzustellen, bedarf es Meta-Strukturen auf nationaler sowie internationaler Ebene, die einen gemeinsamen Rahmen vorgeben. Der zentrale Rahmen für Multi-Akteurs-Partnerschaften ist die Agenda 2030. Jede Initiative zum Aufbau einer MAP sollte im Vorhinein darauf geprüft werden, ob sie zum Erreichen der nachhaltigen Entwicklungsziele beitragen kann. Darüber hinaus ist es für Akteure sinnvoll, den gegenseitigen Austausch auf Meta-Plattformen zu suchen. Der Austausch zwischen verschiedenen Multi-Akteurs-Partnerschaften fördert gegenseitiges Lernen und erhöht zudem die Chancen, sektor- und systemtransformierende Wirkungen zu erzielen.

Literatur: Beisheim & Simon (2016): 6; Künkel, et. al. (2016b): 46; Pattberg & Widerberg (2014): 28



Partnerschaften 2030

Literatur

Beisheim, M. (2011). Innovative Governance durch Entwicklungspartnerschaften? **Chancen und Grenzen am Beispiel transnationaler Was-serpartnerschaften**. Berlin: SWP-Studie.

Beisheim, M. und A. Liese (Hrsg.) (2014). **Trans-national Partnerships: Effectively Providing for Sustainable Development?** Houndmills: Palgrave Macmillan.

Beisheim, M. und N. Simon (2016). Multi-stakeholder partnerships for implementing the 2030 Agenda: **Improving accountability and transparency**. Analytical Paper für das 2016 ECOSOC Partnership Forum. New York: UNDESA.

BMZ (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) - Projektgruppe Zukunftscharta (2014). **Zukunftscharta**. Bonn und Berlin: BMZ

Brouwer, H. Woodhill, J., Hemmati, M., Verhoosel, K. und S. van Vugt (2015). **The MSP Guide: How to Design and Facilitate Multi-Stakeholder Partnerships**. Wageningen: Centre of Development Innovation Wageningen University & Research.

Drost, S. und S. Pfisterer (2013). **How to Make Cross-Sector Partnerships Work? Critical Success Factors for Partnering**. Rotterdam: Partnerships Resource Centre.

FSG & Bertelsmann Stiftung (2016). **Gemeinsam Wirken: Auf dem Weg zu einer wirkungsvollen Zusammenarbeit**. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

GDI (Global Development Incubator) (2015). More Than the Sum of Its Parts: **Making MultiStakeholder Initiatives Work**. New York und Washington D.C.: GDI.

GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) GmbH (2015). **Work the Net: A Management Guide for Existing and Emerging Formal Networks**. Bonn: GIZ.

Künkel, P., Fricke, V. und S. Cholakova (2009). The Common Code for the Coffee Community. In: Volmer, D. (Hrsg.), **Enhancing the Effectiveness of Sustainability Partnerships**. Washington, D.C., U.S.A: National Academies Press, 85 – 88.

Künkel, P. (2015). "Navigating Change in Complex Multi-Actor Settings: A Practice Approach to Better Collaboration". In: **The Journal of Corporate Citizenship (JCC)**, Ausgabe 58. Sheffield, GB: Greenleaf Publications.

Künkel, P. und A. Aitken (2015). Key Factors for the Successful Implementation of Stakeholder Partnerships: The Case of the African Cashew Initiative. In: Bitzer, V., Hamann, R., Hall, M., und



Partnerschaften 2030

Literatur

E.W. Griffin-EL (Hrsg.), **The Business of Social and Environmental Innovation - New Frontiers in Africa**. Springer International Publishing Switzerland, 183 - 197.

Künkel, P. (2016). **The Art of Leading Collectively – Co-creating a Sustainable, Socially Just Future**. White River Junction, VT, U.S.A: Chelsea Green Publishing.

Künkel, P. (2016). „Towards a governance of trust: Leading collectively in multi-stakeholder partnerships”. In: **ecdpm’s GREAT Insights**, 5(2) March/April 2016, 4-6.

Künkel, P., Gerlach, S. und V. Frieg (2016a). **Stakeholder Dialoge erfolgreich gestalten: Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozesse**. Heidelberg: Gabler Verlag.

Künkel, P., Heckmann, S. und J. Buddenberg (2016b). **Erfolgreich Multi-AkteursPartnerschaften gestalten – Ein Handbuch – Impuls für einen Referenzrahmen der MAPPlattform zur Umsetzung der 2030 Agenda**. Potsdam: Collective Leadership Publishing.

OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) (2015). **Development Co-operation Report 2015: Making Partnerships Effective Coalitions for Action**. Paris: OECD Publishing.

Pattberg, P. und O. Widerberg (2014). **Transnational Multi-Stakeholder Partnerships for Sustainable Development. Building Blocks for Success**. Berlin: International Civil Society Centre.

PRC (Partnerships Resource Centre) (2015). **The State of the Partnerships Report 2015 – Civil Society Organisations (CSOs) Under Siege**.

Rotterdam: Partnerships Resources Center at RSM, Erasmus University.

Pfisterer, S. Payandeh, N. and S. Reid (2014). **Designing Comprehensive Partnering Agreements: Introduction to the Partnering Agreement Scorecard**. Rotterdam: Partnerships Resource Centre.

Tennyson, R. (2011). **The Partnering Toolbook: An Essential Guide to Cross-Sector Partnerships**. Oxford und London: The Partnering Initiative und International Business Leaders Forum (IBLF).

Tuckermann, B.C. mit Auge, L., Schwaab, J. und S. Balthas (2015). **Work the Net: A Management Guide for Existing and Emerging Formal Networks**. Bonn: GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) GmbH.