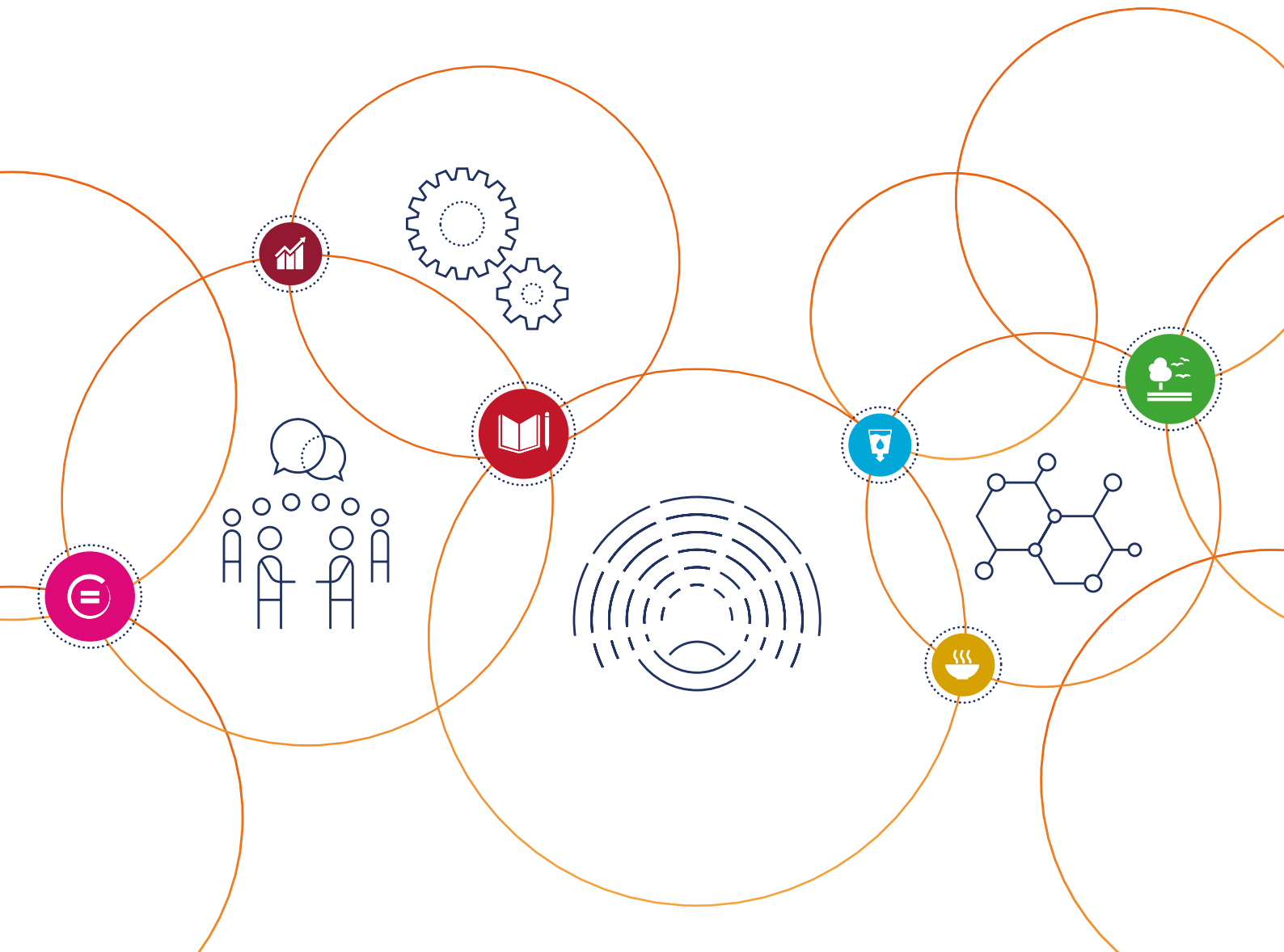


Ergebnisse von Multi-Akteurs-Partnerschaften

Soziale, ökologische und ökonomische Wirkungen auf lokaler Ebene



Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft

Bonn und Eschborn

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

Friedrich-Ebert-Allee 36
53113 Bonn, Deutschland

T +49 228 44 60 3539
F +49 228 44 60 803539
E info@partnerschaften2030.de
I www.partnerschaften2030.de

Verantwortliche

Susanne Salz, Bonn

Autorinnen

Dr. Minu Hemmati, Berlin und
Mona-Lisa Limbach, Bonn

Design/Layout

DIAMOND media GmbH, Neunkirchen-Seelscheid

Im Auftrag des

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

Bonn, 2024

Im Auftrag des



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

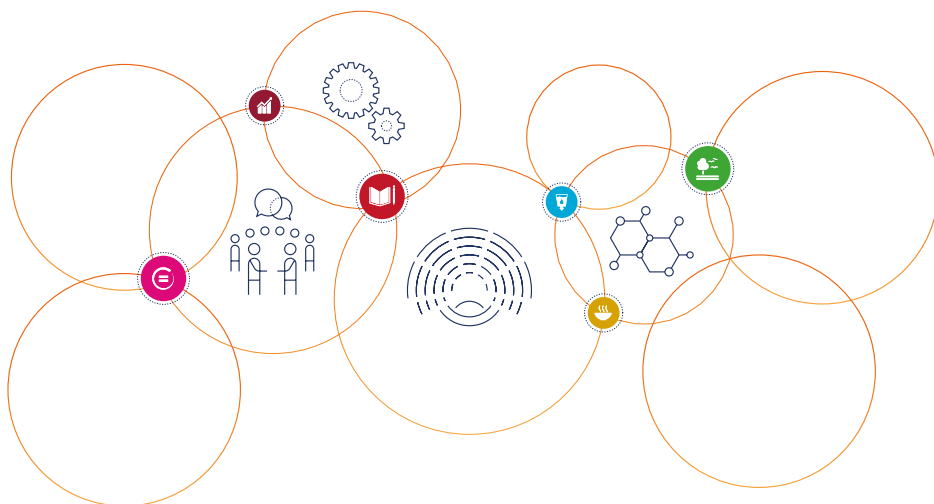
Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	4
Einleitung	5
Wer sind Rechteinhaber*innen?	5
Angestrebte Wirkungen von MAP auf lokaler Ebene	7
Beobachtete Wirkungen von MAP auf lokaler Ebene	9
Empfehlungen für die MAP-Praxis	14
Einbeziehung aller Akteur*innen	14
Kapazitätsentwicklung aller Akteur*innen	17
Die Rolle lokaler oder nationaler, zivilgesellschaftlich initiiertes MAP	18
Mehrebenenansatz von MAP	19
Kommunikation und Koordination mit anderen Prozessen, Projekten, und MAP	19
MAP und die Erfüllung von Sorgfaltspflichten in Lieferketten	20
Autor*innen & Danksagung	21

Abkürzungsverzeichnis

AfIn	Allianz für Integrität
BCI	Better Cotton Initiative
BnT	Bündnis für nachhaltige Textilien
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CCA	Clean Cooking Alliance
CoST	Construction Sector Transparency Initiative
CSDDD	Corporate Sustainability Due Diligence Directive
ERI	Enabling Rural Innovation
EU	Europäische Union
EITI	Extractive Industries Transparency Initiative
FiTI	Fisheries Transparency Initiative
FSC	Forest Stewardship Council
GAIN	Global Alliance for Improved Nutrition
Gavi	Global Alliance for Vaccination and Immunisation
GPE	Global Partnership for Education
GPSDD	Global Partnership for Sustainable Development Data
GWP	Global Water Partnership
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
INA	Initiative Nachhaltige Agrarlieferketten
ILC	International Land Coalition
KICTANet	Kenya ICT Action Network
KPI	Key Performance Indicator
LkSG	Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
MAP	Multi-Akteurs-Partnerschaft
MSC	Marine Stewardship Council
SDGs	Nachhaltige Entwicklungsziele
NRO	Nicht-Regierungs-Organisation
OECD DAC	Entwicklungsausschuss der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
RTRS	Round Table on Responsible Soy Association
RSPO	Roundtable on Sustainable Palm Oil
UN DESA	United Nations Department of Economic and Social Affairs
UNLP	UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte
WWF	World Wide Fund for Nature

Einleitung



In Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) arbeiten Akteur*innen aus Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft langfristig und auf Augenhöhe zusammen, um gemeinsam Lösungsansätze für Herausforderungen der nachhaltigen Entwicklung zu erarbeiten und umzusetzen.

Die Zusammenarbeit in MAP birgt viele Potentiale. Sie kann die Einbeziehung marginalisierter Interessen fördern, auf lokale Belange und Bedürfnisse abgestimmte Maßnahmen entwickeln, die Wissensbasis verbreitern und bisher nicht kooperierende Akteur*innen zusammenbringen.

Welche Wirkungen MAP haben, insbesondere auf lokale Bevölkerungen, Rechteinhaber*innen und marginalisierte Gruppen in Entwicklungs- und Schwellenländern, ist noch nicht umfassend erforscht. Trotzdem lassen sich aufgrund vorhandener wissenschaftlicher Studien und Tätigkeitsberichte von MAP Erkenntnisse über Wirkungen auf lokaler Ebene zusammenfassen. Die vorliegende Handreichung präsentiert beispielhaft Wirkungen von MAP im gesamten Spektrum der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDGs) und gibt Empfehlungen, wie solche Wirkungen erzielt werden können.¹

Wer sind Rechteinhaber*innen?

Laut [Duden Online Wörterbuch](#) ist ein*e Rechteinhaber*in jemand, die / der über ein Schutzrecht oder Schutzrechte verfügt. Ein Schutzrecht wiederum ist ein Recht auf rechtlichen Schutz für geistiges Eigentum, Erfindungen, Gebrauchsmuster, Handelsmarken oder ähnliches.

In der internationalen Zusammenarbeit hat der Begriff eine breitere Bedeutung – es geht nicht nur um Güter, sondern um Rechte gegenüber anderen, deren Aktivitäten in Lebensverhältnisse und -chancen eingreifen (können). In Anlehnung an die von Germanwatch² im Zusammenhang mit Lieferketten und Sorgfaltspflichten verwendete Definition wird hier folgende Definition zugrunde gelegt:

Rechteinhaber*innen sind Einzelpersonen oder gesellschaftliche Gruppen, die gegenüber MAP besondere Ansprüche haben. Im Falle von MAP geht es um jene Personengruppen, deren Rechte durch die Aktivitäten der MAP tatsächlich oder potenziell gefährdet sind. Diese Rechtsposition unterscheidet Rechteinhaber*innen von anderen Akteur*innen innerhalb oder außerhalb der MAP.

¹ In einem [Hintergrundpapier](#) wurden zudem die Recherche-Methoden und deren vollständige Ergebnisse, methodische Aspekte, sowie Forschungsdesiderate zusammengefasst. Dort ist auch die für diese Handreichung verwendete Literatur aufgelistet.

² „Rechteinhaber*innen sind Einzelpersonen oder gesellschaftliche Gruppen, die gegenüber bestimmten Pflichtenträger*innen besondere Ansprüche haben. Im Falle unternehmerischer Sorgfaltspflichten geht es also um jene Personengruppen, deren Rechte durch unternehmerische Tätigkeiten tatsächlich oder potenziell gefährdet sind. Diese Rechtsposition unterscheidet Rechteinhaber*innen von anderen Stakeholder*innen in der Lieferkette von Unternehmen, insbesondere Zulieferunternehmen.“ (Bahn et al. 2022, S. 8)

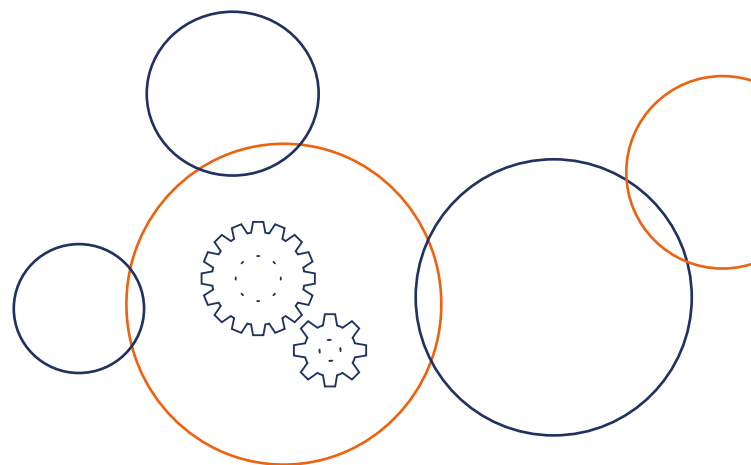
In der Literatur werden in diesem Zusammenhang lokale Gemeinschaften insgesamt genannt (*local communities*), sowie (Klein-/Subsistenz-)Bäuerinnen und -Bauern, indigene Bevölkerungsgruppen, Frauen, Kinder und Jugendliche, Beschäftigte im informellen Sektor, und andere oftmals marginalisierte Gruppen. In diesem Papier liegt der Fokus auf der lokalen Ebene.

Welche Akteur*innen jeweils die Rechteinhaber*innen sind, hängt maßgeblich von Thematik und Sektor der MAP ab. So können bei MAP im Bereich ‚Daten für die SDGs‘ (z.B. Global Partnership for Sustainable Development Data, **GPSDD**) alle Bürger*innen gemeint sein, die beispielsweise durch die Arbeit der MAP (leichteren) Zugang zu Ausweispapieren, Registrierungen, Anerkennungen, und ähnlichem erhalten. Bei landwirtschaftlichen MAP sind es meist die Bäuerinnen und Bauern, Landarbeiter*innen, bäuerliche Kooperativen oder (kleine) Verarbeitungs- oder Handelsbetriebe, die als Akteur*innen oder Rechteinhaber*innen auf lokaler Ebene berücksichtigt werden oder werden sollten.

Manche Gruppen von Rechteinhaber*innen sind gut organisiert – zum Beispiel in Gewerkschaften, bäuerlichen Kooperativen oder zivilgesellschaftlichen Organisationen – und können sich als Mitglieder von MAP effektiv einbringen und die Aktivitäten der MAP mitgestalten, um Verletzungen ihrer Rechte zu verhindern und größtmöglichen Nutzen aus der Arbeit der MAP zu ziehen. Allerdings trifft dies auf marginalisierte Bevölkerungsgruppen nicht zu: Sie sind häufig wenig organisiert und haben nur geringe Kapazitäten, sich aktiv zu beteiligen. Hinzu kommen sprachliche und kulturelle Barrieren oder die Dominanz durch einzelne mächtige Personen, die einer gleichberechtigten Beteiligung im Weg stehen können. Insgesamt ist die mangelnde Sichtbarkeit ein Merkmal von Marginalisierung, sodass Bedürfnisse und Beiträge dieser Gruppen häufig nicht in Betracht gezogen werden.

In vielen Teilen der Welt erhöht sich die Belastung der lokalen Bevölkerung durch Konflikte, Ungleichheit, schlechte Regierungsführung, Wettbewerb um Ressourcen, Verschlechterung von Bodenqualität, Dürren und anderen Bedingungen, die durch den Klimawandel noch verschärft werden – Entwicklungen, die vor allem die Lebensgrundlagen vulnerabler Gruppen bedrohen. Die notwendige Transformation zur Verwirklichung der SDGs, auch durch MAP, muss so vorangebracht werden, dass alle Rechteinhaber*innen davon profitieren und Chancengleichheit erreicht wird. Dabei ist zu vermeiden, dass MAP zu Feigenblättern für mächtige Interessengruppen wie Regierungen oder Unternehmen werden. Das kann zu „*Social Washing*“ werden und zu noch mehr Frustration unter Kooperationsländern und Rechteinhaber*innen führen. MAP müssen sorgfältig vorgehen, um Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu erreichen.

Angestrebte Wirkungen von MAP auf lokaler Ebene



MAP unterscheiden sich in ihren Zielen, Sektoren, Mitgliedern, ihrer Reichweite und anderen Eigenschaften. Es hat sich bewährt, unterschiedliche Arten von MAP zu differenzieren – zum Beispiel Standardisierungs-, Service- und Wissenspartnerschaften. Bezüglich der hier betrachteten Wirkungen auf lokaler Ebene können die Wirkungslogiken dieser MAP folgendermaßen beschrieben werden:

○ **Standardisierungspartnerschaft:**

Der Fokus liegt darauf, Normen und Standards zu setzen (v.a. im Bereich Umwelt und Arbeit), die unter anderem von lokalen Akteur*innen, insbesondere Bäuerinnen und Bauern und anderen Produzent*innen beziehungsweise Arbeitnehmenden in Produktionsstätten erfüllt werden sollen, um Produkte und Produktionsweisen, Verpackung und Transport nachhaltig(er) zu machen. Dies erfordert in der Regel den Aufbau von Kapazitäten, den Einsatz neuer Mittel, neue Arbeitsabläufe und/oder neue Investitionen, sowie die Kontrolle und Auditierung von Produkten und Prozessen. Ein Beispiel ist die Zertifizierung von landwirtschaftlichen Produkten.

○ **Servicepartnerschaft:**

Es geht um die konkrete Implementierung und Umsetzung von Aktivitäten in einem lokalen oder regionalen Rahmen, für den die Wirkung erzielt wird. Dazu kann beispielsweise die Finanzierung von Projekten oder die Durchführung von Trainings gehören. Ein Beispiel ist die Global Alliance for Vaccination and Immunisation (**Gavi**), die Impfstoffe und Gelder für die Impfung von Menschen gegen vermeidbare Krankheiten in Entwicklungsländern bereitstellt.

○ **Wissenspartnerschaft:**

Wissensaustausch und Verbreitung von Wissen zielen darauf ab, das Handeln von Akteur*innen im Sinne von Nachhaltigkeit zu verbessern. Dabei werden unterschiedliche Wissensquellen von Praktiker*innen, Zivilgesellschaft, Unternehmen und staatlichen Institutionen einbezogen – inklusive des Wissens und der Erfahrungen von Rechteinhaber*innen. Ein Beispiel ist die Initiative Nachhaltige Agrarlieferketten (**INA**), die rohstoffübergreifende Themen wie existenzsichernde Einkommen, entwaldungsfreie Lieferketten und Digitalisierung bearbeitet. Die INA ist als offene Plattform und Experimentierfeld auch eine Lernplattform aller beteiligten Akteur*innen.

Basierend auf Kriterien der internationalen Zusammenarbeit des Entwicklungsausschusses der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD DAC) unterscheidet das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) in seinen Evaluierungskriterien der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit intendierte und nicht intendierte, positive und negative, sowie gegebenenfalls unterschiedliche Wirkungen bei verschiedenen beteiligten und betroffenen Gruppen (BMZ 2021). Diese treten kurz-, mittel- oder langfristig auf und lassen sich direkt oder indirekt auf die Aktivitäten der MAP zurückführen. In der sogenannten Wirkungskette werden schließlich unterschiedliche Wirkungsebenen differenziert: Input → Aktivitäten → Outputs → Outcomes → Impacts (Partnerschaften2030 2020). Allerdings werden in der Forschungsliteratur über MAP und ihre Wirkungen und in den Tätigkeitsberichten von MAP selten ebendiese Ebenen unterschieden, sondern unterschiedliche Differenzierungen vorgenommen. Daher wird dieser Handreichung folgendes Verständnis von Wirkungen auf lokaler Ebene zugrunde gelegt:

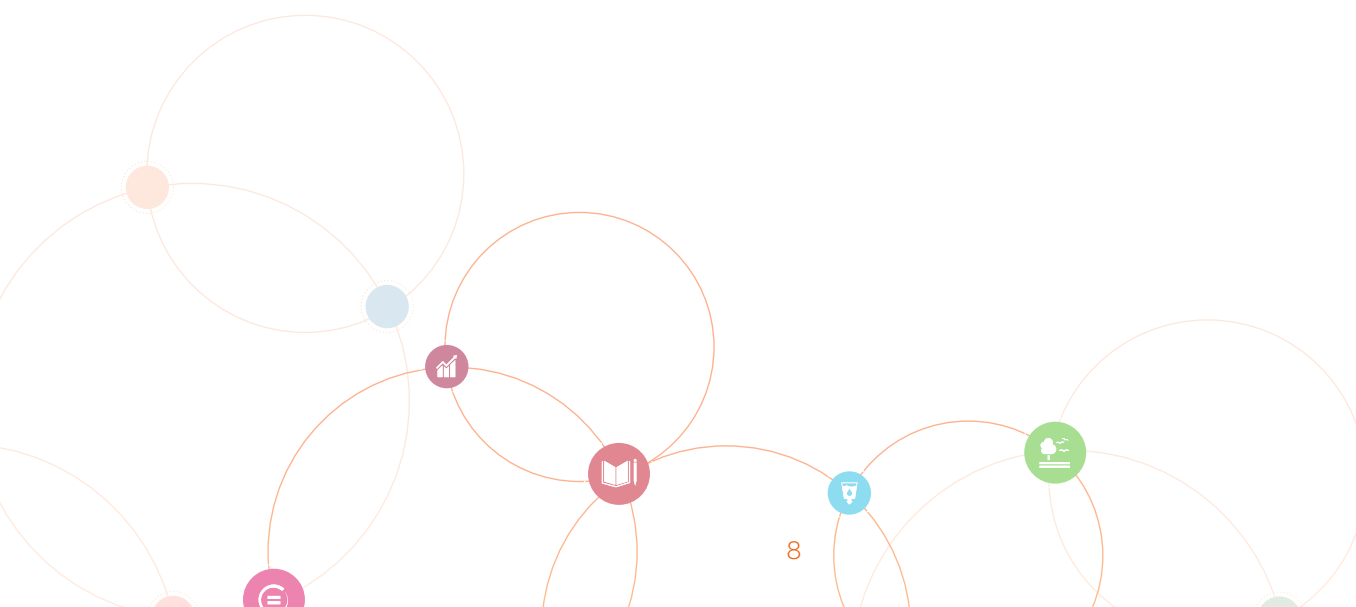
Viele MAP heben in ihren Zielen, angestrebten Wirkungen und Indikatoren die Wirkungen auf die lokalen Akteur*innen und Rechteinhaber*innen hervor. Gemäß der drei Säulen der Nachhaltigkeit (sozial, ökologisch, ökonomisch) können **drei Kategorien von Wirkungen** unterschieden werden, die direkt oder indirekt für die lokalen Akteur*innen und Rechteinhaber*innen relevant sind:

Für **soziale Wirkungen** sind fast alle SDGs unmittelbar relevant: von der Überwindung von Armut über Gesundheit, Zugang zu Wasser, Energie, Nahrung, Bildung, Arbeit und Wohnraum, Infrastruktur und lebenswerten Städten, bis zum Schutz vor Umweltrisiken und Klimawandelfolgen, Gewalt und Krieg, Diskriminierung und Ausgrenzung. Zudem geht es für Rechteinhaber*innen immer auch um eine gerechte Beteiligung an der Vorbereitung von Entscheidungen, an Entscheidungen selbst, und an der Umsetzung von Entscheidungen, sowie an Lern- und Evaluationsprozessen, die eine Anpassung von Entscheidungen über die Zeit vorbereiten.

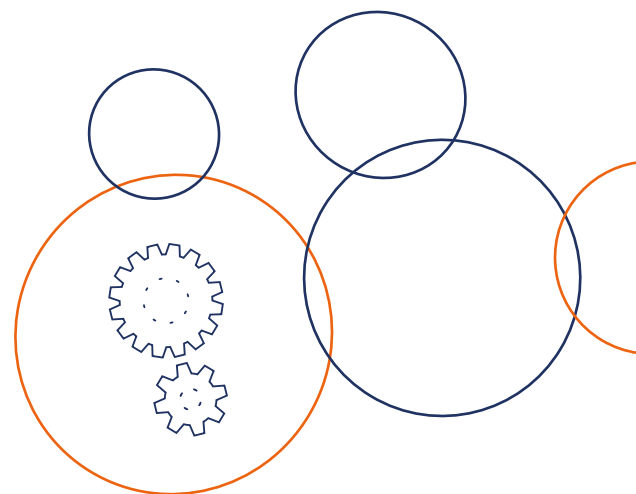
Auch **ökologische Wirkungen** sind für Rechteinhaber*innen relevant. Damit sind Auswirkungen von MAP auf lokale ökologische Bedingungen wie den Erhalt oder die Wiederherstellung von Ökosystemen, Habitaten, und verschiedenen Elementen der natürlichen und gebauten Umwelt gemeint (Luft, Wasser, Boden, Landschaften, urbane Umwelt, etc.).

Mit den sozialen und ökologischen Wirkungen sind die **ökonomischen Wirkungen** von MAP eng verbunden. Die Auswirkungen auf lokale Wirtschaft bzw. Wirtschaftsentwicklung sind für Rechteinhaber*innen und die Realisierung ihrer Lebensmöglichkeiten unmittelbar von Bedeutung. Dabei stehen bei lokalen Akteur*innen die lokalen wirtschaftlichen Bedingungen und Entitäten im Vordergrund, insbesondere kleinste, kleine und mittelgroße Unternehmen, landwirtschaftliche Akteur*innen sowie Export- und Importunternehmen. Aber auch die gesamtwirtschaftliche Entwicklung auf nationaler Ebene, der internationale Handel, finanzwirtschaftliche Bedingungen, und geopolitische Situationen (Kriege, Sanktionen, etc.) sind enorm wichtig.

Die drei Säulen der Nachhaltigkeit werden heute häufig um den Bereich der **Governance** ergänzt. Entsprechend gibt es MAP, die die Verbesserung von Governance zum Ziel haben, beispielsweise Transparenzinitiativen wie die Extractive Industries Transparency Initiative (**EITI**) oder die Fisheries Transparency Initiative (**FITI**). In diesem Fall gibt es Wirkungen auf lokaler Ebene, die durch die Veröffentlichung von Informationen und das Zugänglichmachen von Wissen für Bürger*innen und Akteur*innen entstehen.



Beobachtete Wirkungen von MAP auf lokaler Ebene



Für die vorliegende Handreichung wurden relevante wissenschaftliche Publikationen (*peer-reviewed* und sogenannte graue Literatur) sowie Tätigkeitsberichte von MAP herangezogen, und beobachtete Wirkungen auf lokaler Ebene zusammengefasst. Insgesamt wurden circa 40 Publikationen berücksichtigt (s. auch ¹). Diese berichten von vielfältigen Wirkungen, die die Umsetzung verschiedener SDGs betreffen. Um die Fülle und Vielseitigkeit von MAP und deren Wirkungen aufzuzeigen, werden im Folgenden zu jedem SDG die Wirkungen einer MAP exemplarisch dargestellt.



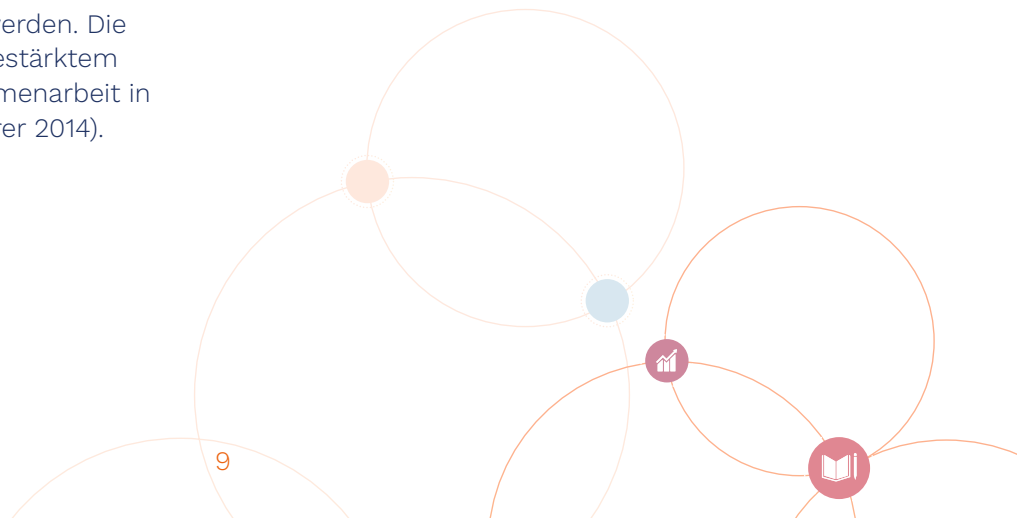
SDG 1: Die Projekte des **Sustainable Development Programme for Nariño's Coffee Growing Families** in Kolumbien ermöglichten 1.960 Familien von Kleinbäuerinnen und -bauern, die Kaffee anbauen, ihre Position

in der Kaffee-Wertschöpfungskette zu verbessern, indem sie Zwischenhändler*innen vermieden und feste Abnahmeverträge schlossen. So erzielten sie höhere Gewinne. Sie konnten die lokale Tradition des Kaffeeanbaus bewahren und lernten, qualitativ höherwertigen Kaffee zu erzeugen. Auch konnte so erzwungene Abwanderung von Kaffeebäuerinnen und -bauern aus Nariño verhindert werden. Die Beteiligten berichteten zudem von gestärktem Zusammenhalt und besserer Zusammenarbeit in ihren Gemeinden (Payandeh & Pfisterer 2014).



SDG 2: Im Jahr 2012 unterstützte die Global Alliance for Improved Nutrition (**GAIN**) das innovative Schulernährungsprogramm **Integrated Community-led School Nutrition** in Bangladesch, das eine hausgemachte warme

Mahlzeit anbietet, um die Schulbesuchsrate zu erhöhen und die Ernährung von Kindern im Alter von fünf bis elf Jahren zu verbessern. Dabei wurden lokal angebaute Lebensmittel verwendet, um die örtliche Wertschöpfungskette und Agrarwirtschaft zu stärken. Die lokalen Erzeuger*innen, Verkäufer*innen, Einzelhändler*innen und andere Akteur*innen in der Wertschöpfungskette nahmen an dem Programm teil und machten es zu einer echten sektorübergreifenden Partnerschaft. Zu den wichtigsten Ergebnissen dieser MAP gehören die Stärkung der lokalen Wertschöpfungskette, die Verringerung von Hunger und Unterernährung, die Senkung der Zahl von Schulabbrecher*innen und die Erhöhung der Schulbesuchs-Quote (Kar 2014).





SDG 3: The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria (kurz: **Global Fund**) hat entscheidend dazu beigetragen, antiretrovirale Therapien für HIV-infizierte Personen bereitzustellen, Menschen auf Tuberkulose

zu testen und zu behandeln, und Moskitonetze zum Schutz vor Malaria bereitzustellen. In den Jahren 2005 bis 2015 ist die Sterblichkeit an diesen Krankheiten durch die enorme Verbreitung dieser Maßnahmen und deren Finanzierung durch den Global Fund um 40 Prozent zurückgegangen. Allein 2021 wurden folgende Ergebnisse erzielt: 23,3 Millionen Menschen erhielten antiretrovirale Therapie gegen HIV, 5,3 Millionen Menschen wurden gegen Tuberkulose behandelt, 133 Millionen Moskitonetze wurden verteilt.

Die durchschnittliche Lebenserwartung in Sub-Sahara Afrika stieg zwischen 2002 (Gründung des Global Fund) und 2019 von 52,3 auf 65,7 Jahre. Davon entfällt ein Plus von 6,9 Jahren auf die Fortschritte in der Bekämpfung von HIV, Tuberkulose und Malaria (OECD 2015; The Global Fund 2022).



SDG 4: Zu den wichtigsten Ergebnissen der **Enabling Rural Innovation (ERI) in Africa** Partnerschaften zählte die Verbesserung der Fähigkeiten der Bäuerinnen- und Bauerngruppen, zu verhandeln, Märkte zu identifizieren

und zu erschließen sowie Informationen durch Experimente und partizipative Innovationsentwicklung zu generieren. Viele Teilnehmende betrachteten den Kapazitätsaufbau als eine der interessantesten und lohnendsten Komponenten der ERI-Partnerschaften auf individueller Ebene. Zu den häufigen Beispielen für den Nutzen der Partnerschaften für einzelne Mitarbeitende der Partnerorganisationen gehören der Zuwachs an Fähigkeiten, Wissen, Selbstvertrauen, Selbstwertgefühl und Karrieremöglichkeiten (Sanginga et al. 2007).



SDG 5: Family Planning 2030 (ehemals Family Planning 2020) koordinierte Aktivitäten mit Geberinstitutionen in über 30 Entwicklungsländern, um Frauen den Zugang zu kontrazeptiven Informationen und Instrumenten zu erleichtern.

Dabei wurde auch die Entwicklung Nationaler Aktionspläne angeregt und unterstützt. Mehr als die Hälfte der beteiligten Länder hat solche Pläne entwickelt und in ihren Haushalt integriert. Die Höhe bilateraler Finanzierung für Familienplanungsprogramme stieg 2013 um 20 Prozent und zusätzliche 8,4 Millionen Frauen und Mädchen bekamen Zugang zu modernen Kontrazeptiva (Suzman 2015).



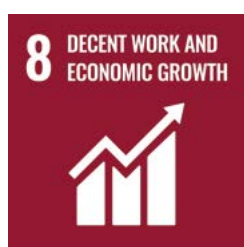
SDG 6: Die **Global Water Partnership (GWP)** berichtet, dass sie von 2010 bis 2020 Investitionen in Wasserressourcen und Klimaresilienz im Wert von mehr als 1,5 Milliarden Euro ermöglichte. Bis 2025 will die GWP die

Verbesserung der Wassersicherheit in 60 Ländern und 20 grenzüberschreitenden Einzugsgebieten mit einer Gesamtbevölkerung von über vier Milliarden Menschen unterstützen. Viele einzelne Wirkungen werden in *Impact Stories* berichtet. Dazu gehören unter anderem die Einrichtung von lokalen und nationalen Multi-Akteurs-Prozessen zum Management von Trinkwasser, Bewässerung und Abwasser, Ausbildung und Training für eine Vielzahl relevanter Akteur*innen, der Erhalt beziehungsweise die Wiederherstellung von lokalen Ökosystemen und ökologischer Resilienz und das Schaffen von Jobs im formellen und informellen Sektor. Vor allem aber hat die Arbeit der GWP, ihrer nationalen und lokalen Ableger und ihre partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Geberinstitutionen, lokalen zivilgesellschaftlichen Organisationen und Kommunen vielen Millionen Menschen den Zugang zu sauberem Trinkwasser und hygienisch einwandfreien sanitären Anlagen ermöglicht. Diese Wirkungen wurden in Städten und in ländlichen Gebieten erzielt – zumeist in Entwicklungsländern, aber auch in dürregefährdeten Regionen überall in der Welt, zum Beispiel auf den Mittelmeerinseln (UN DESA Sustainable Development Knowledge Platform 2015; GWP 2023).



SDG 7: Die **Clean Cooking Alliance (CCA)** arbeitet mit einem globalen Netzwerk von Partnerorganisationen zusammen, um eine integrative Industrie aufzubauen, die sauberes Kochen für alle zugänglich machen kann. Die

Allianz trägt zur Steigerung der Nachfrage durch Verbraucher*innen bei, mobilisiert Investitionen und unterstützt politische Maßnahmen, die das Gedeihen des Sektors für sauberes Kochen ermöglichen. Seit ihrer Gründung im Jahr 2010 hat die CCA laut eigenen Angaben über 400 Millionen Menschen weltweit Zugang zu sauberen Kochbrennstoffen und -technologien ermöglicht und knapp 4,6 Millionen Menschenleben vor gesundheitsschädlichen Auswirkungen der Luftverschmutzung in Haushalten gerettet. Durch ihre umfangreichen Kommunikations-, *Advocacy*- und Einberufungsbemühungen hat die CCA zudem mehr als 100 Millionen Menschen erreicht und das Bewusstsein für das Thema gestärkt (CCA 2023). Um ihrer Rechenschaftspflicht nachzukommen und Evaluierungen als evidenzbasiertes Lernen zu etablieren, hat die CCA ein umfangreiches Monitoring & Evaluation-System inklusive einer *Theory of Change* entwickelt (CCA 2020).



SDG 8: **Bonsucro**, die größte MAP zur Förderung von Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette von Zuckerrohr, erfasst ihre Wirkungen unter anderem in den Bereichen Arbeitssicherheit, menschenwürdige

Arbeit und angemessener Lohn. Laut Angaben in ihrem Outcome Report 2021 verzeichneten Betreiber*innen und Arbeiter*innen in den fünf Jahren nach ihrer Zertifizierung durch Bonsucro einen erheblichen Rückgang der Unfälle, und zwar um durchschnittlich 16 Prozent in den Fabriken und 19 Prozent in den landwirtschaftlichen Betrieben. Die durchschnittliche wöchentliche Höchstarbeitszeit sank in den fünf Jahren nach der Zertifizierung in den Mühlen um zehn Prozent und in den landwirtschaftlichen Betrieben um neun Prozent. Um die Bonsucro-Zertifizierung zu erlangen, müssen die

Erzeuger*innen mindestens den von der lokalen Gesetzgebung festgelegten Mindestlohn zahlen. Die Daten zeigen, dass mittlerweile sowohl in den zertifizierten Betrieben als auch in den zertifizierten Fabriken das Lohnniveau über dem nationalen Mindestlohn liegt (Bonsucro 2022).



SDG 9: Das **Kenya ICT Action Network (KICTANet)** ist ein Multi-Akteurs-Think Tank für die Formulierung der Politik im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT). Seine Arbeit umfasst die Einbeziehung von

Interessengruppen, den Aufbau von Kapazitäten, Forschung und politische Interessenvertretung (KICTANet 2023). Seit ihrer Gründung im Jahr 2004 spielte die MAP eine katalytische Rolle bei der partizipativen Entwicklung eines IKT-Politikrahmens in Kenia. Auch nach Verabschiedung des Politikrahmens hatte die MAP großen Einfluss auf den IKT-Bereich und trug unter anderem zur Verabschiedung des Kenia IKT-Masterplans, sowie zur behördlichen Genehmigung von M-Pesa und Voice Over Internet Protocol (VOIP)-Diensten im Land bei. Außerdem beteiligte sie sich beispielsweise an Diskussionen, die zum Entwurf und zur Verabschiedung der nationalen Cybersicherheitsstrategie (2014) führten und koordinierte die öffentliche Beteiligung an Konsultationen wie dem Übereinkommen über Cybersicherheit der Afrikanischen Union von 2014 (UNESCO 2017).



SDG 10: Das **Bündnis für nachhaltige Textilien (BnT)** setzt sich für eine soziale, ökologische und korruptionsfreie Textil- und Bekleidungsbranche ein – für eine Branche, die die Rechte aller Beschäftigten achtet, die Klima

und Umwelt schützt, die integer und innerhalb der planetaren Grenzen agiert. Dabei konzentriert sich die MAP auf vier Fokusthemen im Sektor, darunter auch Beschwerdemechanismen und Abhilfe. Im Jahresbericht 2022 wird zu verschiedenen Maßnahmen auf Länderebene berichtet. So wurden in Pakistan 16 Lieferanten dabei unterstützt, innerbetriebliche Beschwerdemechanismen aufzubauen. In Indien wurden 40 Spinnereien dabei unterstützt, innerbetriebliche Beschwerdemechanismen aufzubauen, wodurch insgesamt 2.078 Beschwerden/Vorfälle gelöst werden konnten (BnT 2023).



SDG 11: Die Arbeit der **Construction Sector Transparency Initiative (CoST)** zielt darauf ab, den Zugang zu Informationen und zu zivilgesellschaftlicher Partizipation im Bausektor zu verbessern. In einigen

Ländern wurden Fälle dokumentiert, in denen die Transparenz über Pläne, Vergabe und Verträge dazu führte, dass Infrastrukturprojekte geändert oder Bauvorhaben abgebrochen wurden – insbesondere aufgrund von überhöhten Kosten oder mangelnder Sicherheit, zum Beispiel von öffentlichen Straßen und Brücken. Rechteinhaber*innen wurden so vor Gefahren bewahrt und öffentliche Haushalte geschützt (Brockmyer & Fox 2015).



SDG 12: Die **Food Waste Challenge** in den Niederlanden widmete sich dem Problem der Lebensmittelverschwendung, insbesondere im Gastgewerbe. Eine Multi-Akteurs-Partnerschaft wurde gegründet, um dem

niederländischen Gastgewerbe zu helfen, Lebensmittelabfälle durch eine „Food Waste Challenge“ zu vermeiden. In der ersten Ausgabe der Challenge, einem groß angelegten Feldversuch mit 172 teilnehmenden Restaurants, konnten Essensabfälle um 21 Prozent vermindert werden. Dazu wurden Interventionen eingesetzt, die Veränderungen des Verhaltens von Gästen und Personal bewirkten (De Visser-Amundson 2022).



SDG 13: Die **SEED Initiative** ist eine globale Partnerschaft für Maßnahmen zur nachhaltigen Entwicklung und einer grünen, integrativen Wirtschaft. SEED unterstützt innovative kleine und wachsende, lokal geführte Unter-

nehmen in Entwicklungsländern dabei, soziale und ökologische Vorteile in ihr Geschäftsmodell zu integrieren. Über Programme zur direkten Unternehmensförderung unterstützt SEED die Gründung und den Aufbau von klimafreundlichen Unternehmen (SEED 2023a). Eines dieser Programme ist das SEED *Replicator* Programm, das Teilnehmende im Rahmen von Workshops dabei unterstützt, Möglichkeiten zur Unternehmensgründung, zur Erzeugung von Wirkung, zur eigenen Ideenfindung und zur Geschäftsmodellinnovation zu identifizieren. Darüber hinaus zielen die Workshops auf die Integration und Replikation bestehender Best Practices sowie auf die Anpassung bewährter Geschäftsmodelle ab. So wurden über das SEED *Replicator* Programm in bisher über 84 Workshops mehr als 2.130 Unternehmer*innen geschult und über 214 *Replicator Plans* entwickelt (SEED 2023b).



SDG 14: Die Standardisierungspartnerschaft **Marine Stewardship Council (MSC)** „wurde 1997 mit dem Ziel gegründet, die globale Fischerei durch ein Zertifizierungsprogramm mit strengen ökologischen

Anforderungen in nachhaltigere Bahnen zu lenken und Überfischung zu verhindern.“ [...] Auf der Suche nach Lösungen wurde 1997 auf der Grundlage einer Initiative der Umweltorganisation World Wide Fund for Nature (WWF) und des damaligen Lebensmittelkonzerns Unilever mit dem MSC-Programm ein markt-basierter Ansatz als Hebel für konkrete, langfristige Verbesserungen in der globalen Fischerei ins Leben gerufen. [...] Heute, 25 Jahre später, hat es das MSC-Programm weltweit zu Anwendung und Anerkennung gebracht. Über 5.000 Unternehmen weltweit haben Nachhaltigkeit in ihren Beschaffungsrichtlinien für Fisch und Meeresfrüchte festgeschrieben. Mehr als 500 große und kleine Fischereien rund um den Erdball wurden dadurch motiviert, ihre Praktiken auf den Prüfstand zu stellen, sie wo nötig zu verändern und sich nach dem MSC-Umweltstandard zertifizieren zu lassen. Diese Fischereien haben bis heute über 2.000 konkrete Verbesserungen für unsere Meere bewirkt: weniger Beifang, mehr Schutzgebiete, strengere Kontrollen und innovative Forschung.“ (MSC 2022)



SDG 15: Befragte Interessengruppen bewerteten die Rolle der MAP **Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)**, **Round Table on Responsible Soy Association (RTRS)**, **Better Cotton Initiative (BCI)**, und **Forest Stewardship**

Council (FSC) bei der Förderung ökologischer Nachhaltigkeit in den betroffenen Rohstoffsektoren und bei der Festlegung von Normen für gute Praktiken als positiv: die Arbeit der MAP trug zum reduzierten Gebrauch von Agrochemikalien und zur Erhaltung von Lebensraum bei. Die MAP halfen bei der Formalisierung der Dokumentation von Agrochemikalien und förderten gute Management-Praktiken. Zudem wird von BCI berichtet, dass die MAP

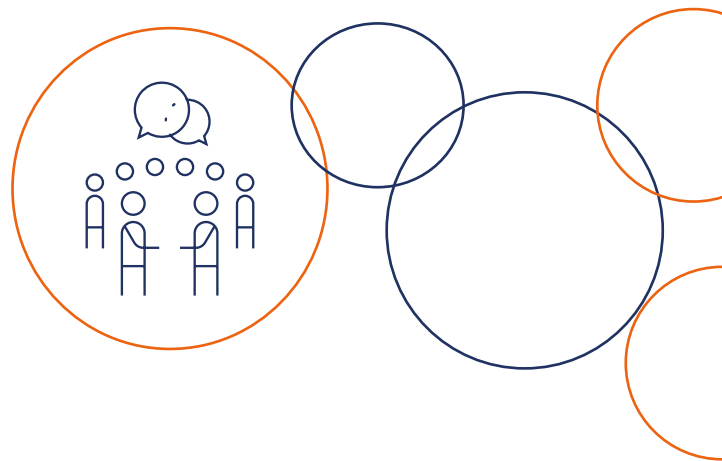
den Kapazitätsaufbau unter den Landwirt*innen fördert und marginalisierte Kleinbäuerinnen und -bauern in die Ausgestaltung der Maßnahmen einbezieht (Obereke & Stacewicz 2018; Riisgaard et al. 2019).



SDG 16: Die **Allianz für Integrität (AfIn)** veröffentlicht Erfolgsgeschichten über ihre Ergebnisse in einzelnen Ländern. Dies sind zumeist qualitative Eindrücke. Derzeit gibt es 14 Geschichten aus verschiedenen Ländern und

Regionen, die beschreiben, welche Korruptionsprobleme es im Unternehmen gegeben hat und was sich durch ein Training mit AfIn geändert hat. Ein Beispiel ist **PARSEC**, ein mittelständisches Unternehmen, das im brasilianischen Tiefbausektor tätig ist, 40 direkte Mitarbeitende hat und pro Jahr ca. drei Millionen US-Dollar umsetzt. Bereits 2017 hatte die Firma einige Kontrollmechanismen eingeführt, um transparente und saubere Geschäftspraktiken zu gewährleisten. Mit dem Ziel, mehr große Unternehmen zu beliefern, wurde weiter am Compliance-Management-System gearbeitet, denn hohe Integritätsstandards können den Erfolg am Markt fördern. Ein AfIn Mentoringprogramm half dabei, im Ethikkodex festgelegte Maßnahmen umzusetzen. Um die Umsetzung des Kodex weiter zu stärken, wird von den Mitarbeitenden die konsequente Einhaltung hoher Integritätsstandards verlangt. Eine umfassende Risikoanalyse unterstützt zudem die strategische Planung des Unternehmens (AfIn 2023).

Empfehlungen für die MAP-Praxis



Wie sollten MAP gestaltet und umgesetzt werden, um die Erreichung positiver Wirkungen zu optimieren, insbesondere für Rechteinhaber*innen und insbesondere auf lokaler Ebene? Was sollte beachtet werden, um negative Wirkungen zu vermeiden?

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die berichteten Ergebnisse den verbreiteten Handreichungen und Praxisleitfäden zu MAP nicht widersprechen. Aus den empirischen Studien ergeben sich allerdings einige detailliertere Empfehlungen, die im Folgenden zusammengefasst sind:

Einbeziehung aller Akteur*innen

In der Literatur und in den Berichten der MAP wird immer wieder die Einbeziehung aller relevanten Akteur*innen als ein zentraler Erfolgsfaktor benannt. Dabei richtet sich das Augenmerk häufig auf mögliche Exklusivität vor allem globaler oder nationaler MAP, die weniger zugänglich sind als lokale, ‚eigene‘ Initiativen. Vor allem marginalisierte Gruppen finden weniger Zugang zu MAP beziehungsweise können sich kaum auf Augenhöhe, aktiv und mitgestaltend beteiligen. Allerdings kommt es auch auf lokaler Ebene oder in von örtlichen, zivilgesellschaftlichen Gruppen initiierten MAP vor, dass nicht alle relevanten Akteur*innen vertreten sind (s. etwa Pittore & Debons 2023; Payandeh & Pfisterer 2014). Zudem werden MAP häufig von einer kleinen Gruppe von Akteur*innen

initiiert, die meist auch die Bedingungen für die weitere Mitgliedschaft in der MAP entwickeln. Dabei können durchaus bestimmte Akteur*innen oder Akteursgruppen bevorzugt werden – auch weil man ‚pragmatisch‘ mit denen beginnen möchte, die bereit sind und Kapazitäten haben, und die man bereits kennt. Bei MAP auf allen Ebenen kommt es vor, dass diejenigen, die mit den Zielen der MAP nicht übereinstimmen oder deren Interessen sich nicht in der MAP verwirklichen lassen, sich entweder gar nicht oder zumindest nicht aktiv oder konstruktiv genug beteiligen.

Wenn MAP nicht alle relevanten Akteur*innen einbeziehen bzw. einzelne Akteur*innen sich nicht oder nur zurückhaltend beteiligen, können Handlungsfähigkeit, mögliche Wirkungen und Erfolg der MAP eingeschränkt sein: ohne die Beteiligung aller stehen nicht alle potenziellen Beiträge (Expertise, Erfahrung, Netzwerke, etc.) zur Verfügung. Zudem gefährdet eine begrenzte Beteiligung „die für eine nachhaltige Entwicklung erforderliche Legitimität, Rechenschaftspflicht, Gerechtigkeit, Fairness und Gleichheit (...)“ (Herens et al. 2022, S.2)

Die gelungene Einbeziehung aller relevanten Akteur*innen kann die Transparenz und die Erfüllung von Rechenschaftspflichten stärken. Diese Faktoren stärken auch die Legitimität einer MAP. Insofern ist Inklusion nicht nur direkt für die Akteur*innen und Rechteinhaber*innen relevant, sondern auch indirekt für die Stärkung der betreffenden MAP, deren Erfolgswahrscheinlichkeit damit steigt.

Die folgenden Maßnahmen können dazu beitragen, Inklusion umzusetzen oder mindestens zu verbessern:

- MAP sollten gemeinsam und gleichberechtigt mit allen Beteiligten eine explizite **Theory of Change** oder **Impact Narrative** entwickeln und dabei klare Ziele und Wege zur Zielerreichung formulieren. Dies fördert die Benennung der Interessen und den Austausch des Wissens aller. Dazu sollten alle Formen von Wissen gehören: Wissenschaft, Praxis, lokale Realitäten und Traditionen.
- MAP arbeiten stets in einem Kontext, auch einem **historischen Kontext**. Dieser kann nur mithilfe der lokalen Akteur*innen verstanden werden. Ein gemeinsames Erarbeiten der Geschichte hilft zudem bei der gemeinsamen Entwicklung einer angemessenen *Theory of Change*.
- **Partizipatives Akteurs-Mapping**, das nicht allein von den Initiator*innen einer MAP, sondern gemeinsam, gleichberechtigt und iterativ mit allen Beteiligten durchgeführt und in regelmäßigen Abständen weiterentwickelt wird, ist ein zentrales Instrument. Es erhöht die Chancen, auch solche Akteur*innen und Rechteinhaber*innen einzubeziehen, die den oft auf nationaler oder globaler Ebene agierenden Initiator*innen von MAP nicht bekannt und/oder nicht zugänglich sind. Wo Rechteinhaber*innen in lokalen Netzwerken oder Organisationen nicht gleichberechtigt vertreten sind und/oder von diesen nicht repräsentiert werden, müssen besondere Anstrengungen unternommen werden, um ihre Perspektiven einzubeziehen. Man kann sie beispielsweise direkt ansprechen und einladen und/oder sie bei Vernetzung und Vorbereitungen unterstützen. Zudem sollte eine MAP in all ihren Phasen offen für weitere Mitglieder bleiben.
- Viele Autor*innen verweisen auf die **gemeinsame Gestaltung** (*Co-Design*, Ko-Kreation) der MAP und das gemeinsame Erarbeiten von Wissen als Bedingungen für Erfolg. Ein Beispiel ist die Einbeziehung aller Partner*innen (insbesondere z.B. Produzent*innen in einer Wertschöpfungskette) in gemeinschaftliche Visionsprozesse und partizipative Innovationsentwicklung, woraus dann gemeinschaftliche Aktionspläne entstehen können. Auch einfachere Aufgaben können durch die gemeinsame Bearbeitung Vertrauen und Zusammenhalt stärken (z.B. gemeinsame Planung und Durchführung von Veranstaltungen).
- Die **Zusammenarbeit mit existierenden Systemen, Plattformen und Netzwerken** ist notwendig, um lokales Wissen einbeziehen zu können, auch in Entscheidungen der MAP. Das ist nicht nur ressourcenschonend und effizient, sondern hilft auch dabei, Vertrauen aufzubauen, denn die Akteur*innen sind den Rechteinhaber*innen meist schon bekannt.
- Der **Einsatz geeigneter Instrumente, Methoden und Formate** kann die gleichberechtigte Beteiligung marginalisierter Gruppen gezielt unterstützen: dazu gehören partizipative Methoden (z.B. interaktive Workshop-Formate, partizipatives Feedback), Visualisierungsinstrumente (z.B. gemeinsame Erarbeitung der Prozess-Architektur einer MAP), Mediationsmethoden, und kompetente Moderation. Ob und wie virtuell gearbeitet werden kann, muss im Einzelfall gemeinsam entschieden werden. Oftmals lohnt es sich, mit virtuellen Boards, Online-Meetings, oder schnellen Feedback-Methoden zu experimentieren, bevor man diese Entscheidung trifft.

- Regelmäßige, **gezielte Lernprozesse** zur Reflexion der Einbeziehung aller Akteur*innen in einer MAP können die Weiterentwicklung der Strategien und Methoden fördern. Solche Lernprozesse tragen auch dazu bei, Inklusion als Prozess zu begreifen, nicht als Zustand, der einmal erreicht (oder nicht erreicht) wird. Partnerschaften2030 hat ein **Selbstevaluierungs-Tool für MAP** entwickelt, das auch hierfür genutzt werden kann. Es ist auch möglich, den Prozess der Inklusion in einer MAP als gemeinsame Lernreise (*learning journey*) zu verstehen und zu gestalten, und/oder Pilotprojekte gezielt zum Erlernen der besten Inklusionsstrategien und -prozesse zu nutzen.
- Es ist wichtig, den Mehrwert, den einzelne Akteur*innen aus ihrer Beteiligung an einer MAP ziehen (können), zu identifizieren – am besten mit ihnen gemeinsam – und, wenn nötig, entsprechende **Anreizmechanismen** zu entwickeln, um sie zur aktiven Beteiligung zu bewegen. Dazu gehören nicht nur lokale Rechteinhaber*innen oder marginalisierte Gruppen. Manchmal sind es gerade die mächtigen Akteur*innen, die sich nicht engagieren, weil die Arbeit der MAP ihren Interessen entgegenzustehen scheint und/oder sie den direkten Umgang mit lokalen Rechteinhaber*innen scheuen. Auch hier sind direkte Ansprache und Hinweise auf die Wichtigkeit ihrer Beteiligung ratsam, sowie das Eruiieren von Anreizen und Interessen.
- Lokale Akteur*innen und Rechteinhaber*innen benötigen häufig **finanzielle Mittel** oder vergleichbare Ressourcen, um eine gleichberechtigte Teilnahme zu ermöglichen. Mindestens sollten Reisekosten und Verpflegung, aber auch Kinderbetreuung und eine Aufwandsentschädigung für die eingebrachte Zeit erwogen werden. Der Großteil von Beteiligung in MAP geschieht jedoch meist ehrenamtlich, und dies muss explizit anerkannt und geschätzt werden.
- Die gemeinsame Entwicklung und effektive Umsetzung von **Beschwerdemechanismen** in MAP ist ein wichtiges Instrument für Rechteinhaber*innen, die mit Aktivitäten einer MAP nicht einverstanden sind.

Alle genannten Prozesse und Maßnahmen brauchen Zeit. Auch dies muss klar kommuniziert und finanziert werden. Hier kommt es auf die Flexibilität von Geldgeber*innen und das Engagement zugunsten von Basisinitiativen und Rechteinhaber*innen an.

Kapazitätsentwicklung aller Akteur*innen

In vielen Berichten und Untersuchungen wird die Bedeutung von Kapazitätsaufbau für die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung von MAP hervorgehoben, v.a. im Hinblick auf marginalisierte Gruppen und lokale Rechteinhaber*innen. Folgende Empfehlungen können gegeben werden:

Zum einen kann eine gemeinsame **Kapazitäts-Analyse** Teil des Akteurs-Mapping sein, um festzustellen, ob und wie Beteiligung an der MAP überhaupt möglich ist und wie sie gegebenenfalls ermöglicht werden kann. Dies sollte zu Beginn einer MAP durchgeführt und in regelmäßigen Abständen wiederholt werden, denn die Aufgaben verändern sich in den **verschiedenen Phasen der MAP** und neue Partnerorganisationen können hinzukommen.

Zum anderen ist der **systemweite Aufbau von Kapazitäten** entscheidend und sollte partizipativ und inklusiv angegangen und moderiert werden. Kapazitätsentwicklung ist auf mehreren Ebenen notwendig:

○ **Individuen** benötigen technische und kommunikative Kompetenzen; Führungskompetenzen; Fertigkeiten zur Selbstorganisation; Zugang zu Informationen; Kenntnis der eigenen Rechte und die Entwicklung von Verhandlungsgeschick. Rechteinhaber*innen sind oft vereinzelt, nicht organisiert, und haben wenig Ressourcen, Kompetenzen und Fertigkeiten, für ihre Rechte einzutreten. Häufig wird berichtet, dass gelungener Kapazitätsaufbau einen Prozess persönlichen Wachstums einleiten kann, der zu mehr Selbstbewusstsein, Kommunikation und Eigeninitiative führt, innerhalb und außerhalb der MAP – in der Gemeinde, im Umgang mit Händler*innen und in Genossenschaften (z.B. Payandeh & Pfisterer 2014, van Oppeln 2018). So können MAP selbst zu nützlichen Medien werden, die den Beteiligten Möglichkeiten des Aufbaus ihrer Kapazitäten eröffnen. Gemeinsame Trainings für alle Beteiligten können zudem das Kennenlernen und den Aufbau von Vertrauen unter den MAP-Partner*innen fördern.

○ Aber auch andere Akteur*innen benötigen Kapazitätsentwicklung, insbesondere diejenigen, die als **Grenzgänger*innen** aus verschiedenen Organisationen in der MAP aktiv sind und häufig erst die effektive Kommunikation und den Aufbau von Vertrauen mit Vertreter*innen anderer Akteursgruppen einüben müssen. Indem verschiedene Vertreter*innen von Partnerorganisationen an Treffen der MAP teilnehmen, wird dieser Kapazitätsaufbau breiter unterstützt, als wenn dies immer dieselbe Person ist.

○ **Organisationen und Institutionen** schließlich müssen unter anderem lernen, alle Arten von Wissen und Erkenntnissen zu integrieren und ihre Brückenfunktionen zur MAP und anderen Partnerorganisationen zu stärken. Vielfach sind zum Beispiel Überarbeitungen von Stellenbeschreibungen und Arbeitszielen (*Key Performance Indicators*, ‚KPIs‘) notwendig, um Personen und Teams die dauerhafte Mitarbeit in MAP zu ermöglichen. Ebenso müssen Organisationen in die Lage versetzt werden, neue vertragliche Vereinbarungen zu treffen, die für MAP benötigt werden – oft eine Aufgabe für Rechtsabteilungen oder externe Beratung durch Expert*innen.

Viele MAP beginnen ihre Arbeit ohne die systematische Berücksichtigung des notwendigen Aufbaus von Kapazitäten und integrieren dies nicht in ihre ersten Finanzplanungen. Wenn dann Trainingsbedarfe deutlich werden, fehlt das Budget dafür. Auch deshalb ist es wichtig, nötige Kapazitäten und ihren eventuellen Aufbau gleich zu Beginn zu betrachten.

Die Rolle lokaler oder nationaler, zivilgesellschaftlich initiiertes MAP

Es gibt immer wieder Hinweise darauf, dass örtliche Netzwerke oder MAP, die von Nicht-Regierungs-Organisationen (NRO) aufgebaut und gemanagt werden, besser von bestimmten Akteur*innen akzeptiert werden und diesen zugänglicher sind als globale, regionale oder auch nationale MAP. Diese lokalen Netzwerke können daher potenziell wichtige Rollen spielen und sollten als mögliche Partnerorganisationen von globalen MAP betrachtet werden. Sie können die globalen MAP mit ihrem Zugang zu Handelsketten, internationaler Gesetzgebung und Konsument*innen in aller Welt nicht ersetzen, aber entscheidende Beiträge zur Transformation eines Systems leisten. Dies ist insbesondere im Zusammenhang mit globalen Lieferketten relevant.

Manchmal können auch Forscher*innen eine ähnliche Funktion übernehmen, beispielsweise wenn lokale Bevölkerungen eher bereit sind, mit diesen zu sprechen als mit Regierungsvertreter*innen, die sie als weniger neutral und unabhängig wahrnehmen.

Ein Beispiel hierfür ist das Fort Portal Food Change Lab in Uganda. Eine lokale NRO initiierte eine MAP auf lokaler Ebene zum Thema Ernährung (Sicherheit, Qualität), die mehr und andere Akteur*innen zusammenbrachte als eine nationale MAP zum selben Thema, zum Beispiel Jugendliche, Bäuerinnen und Bauern, und Menschen im informellen Sektor. Durch die lokale MAP wurden Veränderungen erreicht, unter anderem in der Zusammenarbeit mit Straßenverkäufer*innen, die der nationalen MAP nicht gelungen wären – von Infrastruktur wie Straßenbeleuchtung bis zur Verbesserung des Essensangebots und der hygienischen Standards an Straßenständen (Pittore & Debons 2023).

Ein weiteres Beispiel ist die International Land Coalition (ILC) und Landreform in Südafrika. Die ILC förderte eine zivilgesellschaftlich initiierte Multi-Akteurs-Plattform, die die Beteiligung von NRO und *community groups* im nationalen Landreform-Prozess (eine MAP) unterstützte und so zu Inklusion und Legitimation und zum Erfolg des Landreform-Prozesses beitrug (Jansen & Kalas 2020).

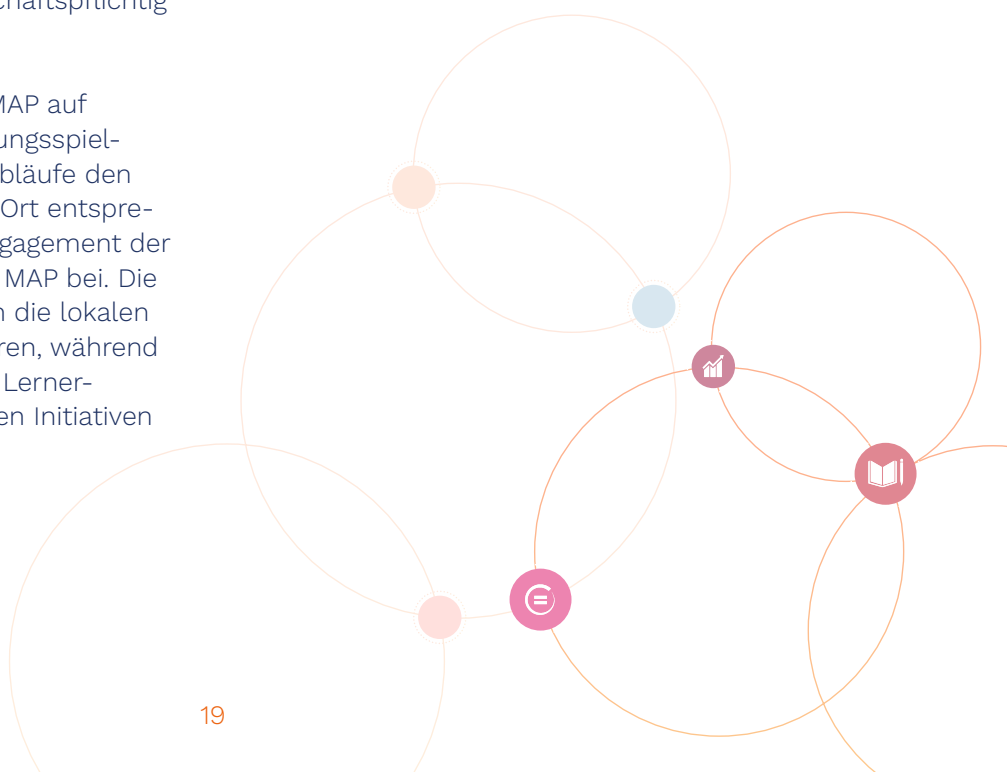
Mehrebenenansatz von MAP

Globalen MAP mangelt es mitunter an der nationalen Verankerung, zum Beispiel in Nationalen Entwicklungsplänen. So kann es passieren, dass global vereinbarte Ziele und Strategien in einzelnen Kooperationsländern als nicht passend und ‚übergestülpt‘ wahrgenommen werden. Oftmals ist es für globale MAP sehr schwierig, ihre Aktivitäten in verschiedenen Ländern flexibel an die Verhältnisse auf lokaler Ebene anzupassen. Mehrebenensysteme in der Arbeit von MAP können geeignet sein, die Arbeit auf globaler, regionaler, nationaler und subnationaler Ebene miteinander zu verbinden. Dieser Ansatz kann helfen sicherzustellen, dass MAP-Strategien nationalen Plänen und Kontexten und den Bedürfnissen lokaler Akteur*innen angepasst sind. Sie bieten eine erwägenswerte Lösung auch im Kontext der Herausforderungen der Einbeziehung lokaler Rechteinhaber*innen. Diese Art der Zusammenarbeit kann verschiedene Formen annehmen. Beispielsweise können globale, regionale oder nationale MAP mit lokalen, zivilgesellschaftlich initiierten MAP oder auch mit Forschungsprojekten zusammenarbeiten, die die aktive Einbeziehung lokaler Bevölkerungen und marginalisierter Gruppen ermöglichen (z.B. GAIN). Oder globale oder regionale MAP initiieren Partnerschaften auf nationaler Ebene als Teil ihrer Arbeit. In solchen *country level partnerships* arbeiten alle relevanten Gruppen zusammen (auch in den lokalen Sprachen), identifizieren gemeinsam Probleme und Lösungen, und sind sich gegenseitig und ggf. gegenüber der globalen MAP rechenschaftspflichtig (z.B. GWP).

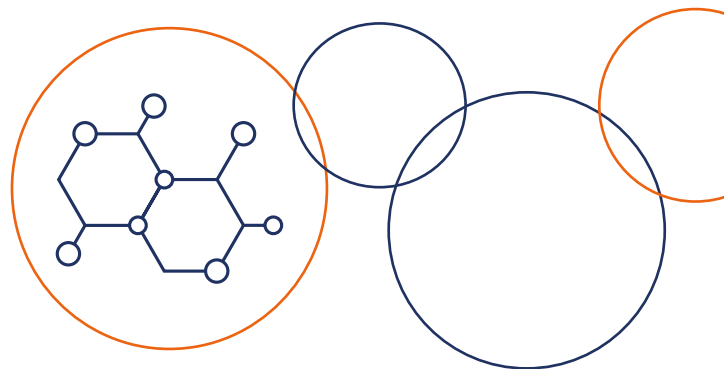
In jedem Fall ist es wichtig, dass die MAP auf nationaler Ebene den nötigen Gestaltungsspielraum haben, sodass ihre Arbeit und Abläufe den Gegebenheiten und Akteur*innen vor Ort entsprechen. Das trägt entscheidend zum Engagement der Partner*innen und zur Effektivität der MAP bei. Die Verbundenheit mit globalen MAP kann die lokalen Akteur*innen auch zusätzlich motivieren, während die globalen Partnerschaften von den Lernerfahrungen und Perspektiven der lokalen Initiativen profitieren.

Kommunikation und Koordination mit anderen Prozessen, Projekten, und MAP

In vielen Fällen koexistiert eine MAP mit einer Reihe anderer Pläne, Prozesse, Projekte und auch MAP, die im selben Land und/oder global oder regional zum selben Thema arbeiten. Wie in der Politik generell und auch in der internationalen Zusammenarbeit ist gute Koordination verschiedener Prozesse eine Voraussetzung für Kohärenz, nachhaltigen und effizienten Erfolg. Dies gilt auch für MAP. Aufgrund ihrer partizipativen Struktur und ihrer Expertise in der Zusammenarbeit vielfältiger Akteur*innen sind MAP prädestiniert, Kommunikation und Koordination verschiedener laufender Bemühungen zu unterstützen. Sie können beispielsweise zu Runden Tischen einladen und den Austausch über Strategien und Erfolgsfaktoren bezüglich bestimmter SDGs anregen, zu denen sie arbeiten.



MAP und die Erfüllung von Sorgfaltspflichten in Lieferketten



In den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNLP) gilt die Partizipation von Rechteinhaber*innen als zentraler Bestandteil des menschenrechtlichen Sorgfaltspflichtenprozesses. Dies trifft auch auf das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) und die in Vorbereitung befindliche EU Richtlinie Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) zu.

Das LkSG wurde 2021 verabschiedet und ist mit Beginn des Jahres 2023 in Kraft getreten. Es wird in zwei Stufen umgesetzt: Große Unternehmen mit mehr als 3.000 Beschäftigten sind ab 2023 verpflichtet, die Einhaltung von Menschenrechten, Arbeits- und Umweltstandards entlang ihrer Lieferketten zu überwachen. Auch ausländische Unternehmen zählen dazu, wenn sie größere Niederlassungen und Beschäftigtenzahlen in Deutschland haben. Ab 2024 fallen alle Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten in den Geltungsbereich. Damit wird das Gesetz für rund 4.800 Unternehmen insgesamt in Deutschland gelten.

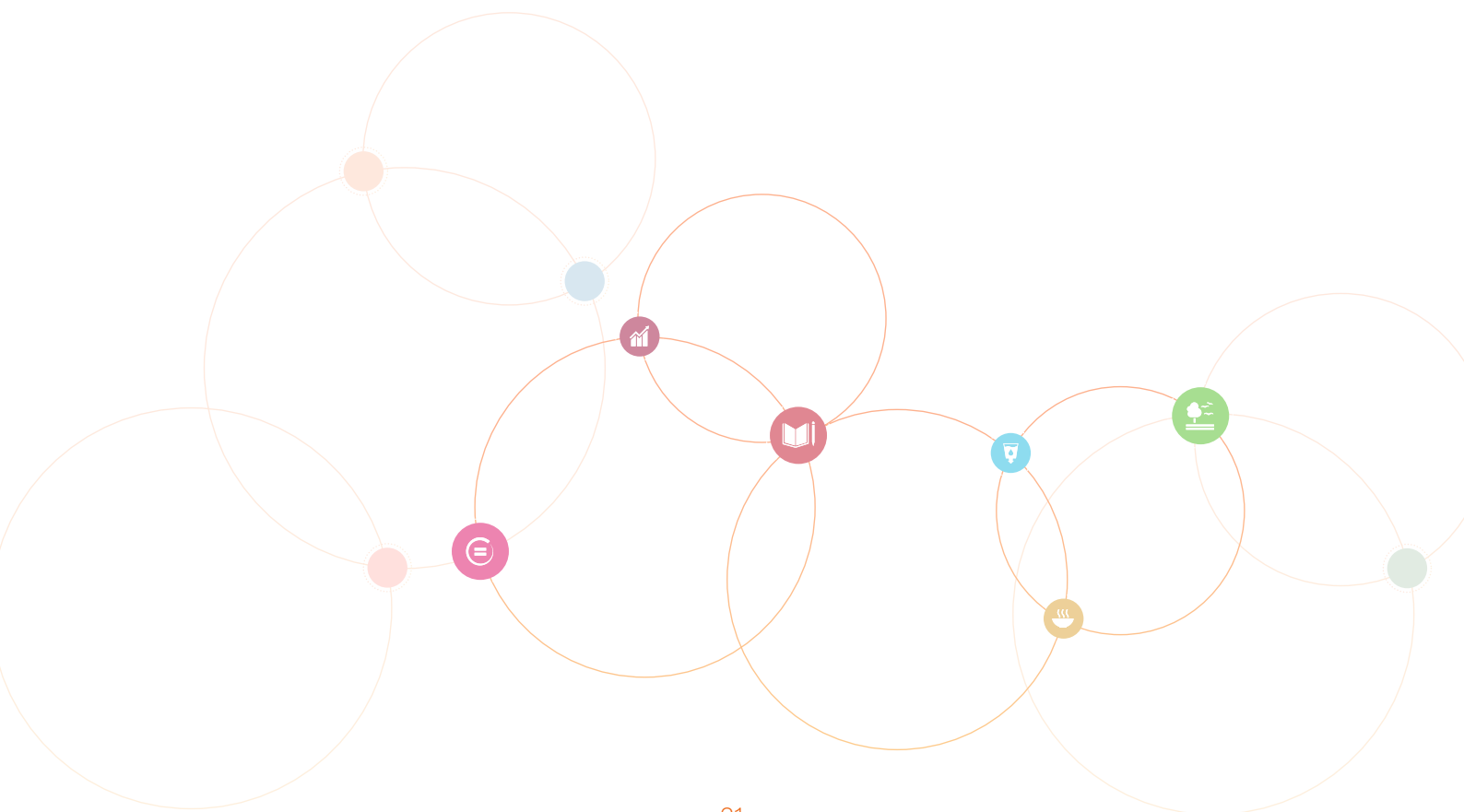
Multi-Akteurs-Initiativen und Partnerschaften spielten bei der **Entstehung des LkSG** durchaus eine Rolle: Im Textilsektor konnte beispielsweise beobachtet werden, wie zivilgesellschaftliche Kampagnen (z.B. Detox von Greenpeace) Vorreiter-Unternehmen zum Handeln brachten. Dies bildete teils den Nährboden für Multi-Akteurs-Partnerschaften wie das Bündnis für Nachhaltige Textilien. Schließlich kann man annehmen, dass die Fortschritte in solchen MAP den Gesetzgeber ermutigten, das LkSG auf den Weg zu bringen, denn sie zeigen, dass auch komplexe, globale Lieferketten transparenter gemacht und nachhaltiger gestaltet werden können. Letztlich tritt damit eine Allgemeingültigkeit und Verrechtlichung von Standards ein, die in freiwilligen Initiativen und MAP erarbeitet und erprobt wurden.

Ziel der CSDDD ist es, nachhaltiges und verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln zu fördern und Menschenrechts- und Umweltaspekte in der Unternehmenstätigkeit und Unternehmensführung zu verankern. Die CSDDD soll sicherstellen, dass Unternehmen die negativen Auswirkungen ihres Handelns auch in ihren Wertschöpfungsketten innerhalb und außerhalb Europas berücksichtigen. Wie das LkSG markiert die Direktive einen Trend zur Regulierung unternehmerischer Sorgfaltspflichten, die freiwillige Nachhaltigkeitsstandards ergänzt (Wahidi 2022).

UNLP, LkSG und CSDDD definieren als Teil der Sorgfaltspflichten, dass Unternehmen mit Rechteinhaber*innen in den Dialog treten müssen - und zwar direkt. Nichtregierungsorganisationen im Globalen Norden können nicht als Vertretung der Rechteinhaber*innen fungieren. Da MAP die Partizipation von Rechteinhaber*innen implizieren und fördern und darauf angelegt sind, unterschiedlichste Akteur*innen erfolgreich in Austausch und Zusammenarbeit zu bringen, können sie die **Umsetzung von LkSG und CSDDD** unterstützen. Dabei ist unter Umständen auch Unterstützung auf lokaler Ebene in Kooperationsländern notwendig: Für den informellen Sektor und lokale Rechteinhaber*innen ist es oft sehr schwierig, die relevanten Dokumentationsanforderungen zu erfüllen. Eventuell müssten diese flexibler gestaltet werden, um den begrenzten Möglichkeiten der Gruppen vor Ort Rechnung zu tragen.

Gesetzliche Regulierung und freiwillige Aktivitäten u.a. im Rahmen von MAP sind weiterhin im Sinne eines „**Smart Mix**“ sinnvoll. Wie die Einbeziehung im Einzelnen aussehen muss, hängt unter anderem von den vorhandenen Kapazitäten, den betroffenen Sektoren und Ländern und von möglichen Partnerorganisationen ab. Einige MAP unterstützen ihre Mitgliedsunternehmen bereits in diesem Sinne (s. etwa [Branchendialog Automobilindustrie](#)).

In den kommenden Jahren werden viele MAP damit Erfahrungen sammeln, und diese **Lernerfahrungen** sollten sorgfältig dokumentiert werden, sodass sie in der Folge anderen zur Verfügung stehen (z.B. EU-Mitgliedsländern). Dabei sollten die Wirkungen auf lokaler Ebene besonders sorgfältig beobachtet werden: Welche Rolle(n) können MAP bei der Unterstützung der Umsetzung von Sorgfaltspflichten spielen? Wie kann dies möglichst effektiv und effizient geschehen? Und wie können unerwünschte Wirkungen vermieden werden? Aufgrund dieser Beobachtungen in der Praxis sollten Ratgeber und Handbücher über MAP eventuell überarbeitet oder ergänzt werden, und gewünschte und unerwünschte Wirkungen im Zusammenhang mit Sorgfaltspflichten diskutieren, insbesondere mit Blick auf Rechteinhaber*innen.



Autor*innen & Danksagung

Die vorliegende Handreichung wurde von Dr. Minu Hemmati und Mona-Lisa Limbach verfasst. Unterstützung bei der umfangreichen Recherche leisteten als Praktikant*innen Elias Koch und Sophia Heid. Hilfreiche Reviews und Beratung kam aus dem gesamten Partnerschaften2030 Team, insbesondere von Susanne Salz (Projektleitung) und John Contenius (Berater).

Ein Entwurf der Handreichung wurde bei einem Peer Learning Workshop im Juli 2023 vorgestellt. Wir bedanken uns bei Salimane Issifou (SOS Children's Villages, Benin), Aisha Rahamatali (CARE, Elfenbeinküste) und Herman Brouwer (Wageningen Centre for Development Innovation at Wageningen University & Research, Niederlande), die die Vorstellung als Diskutant*innen kommentierten und allen Teilnehmenden, die mitdiskutierten und ihre Erfahrungen beisteuerten.

