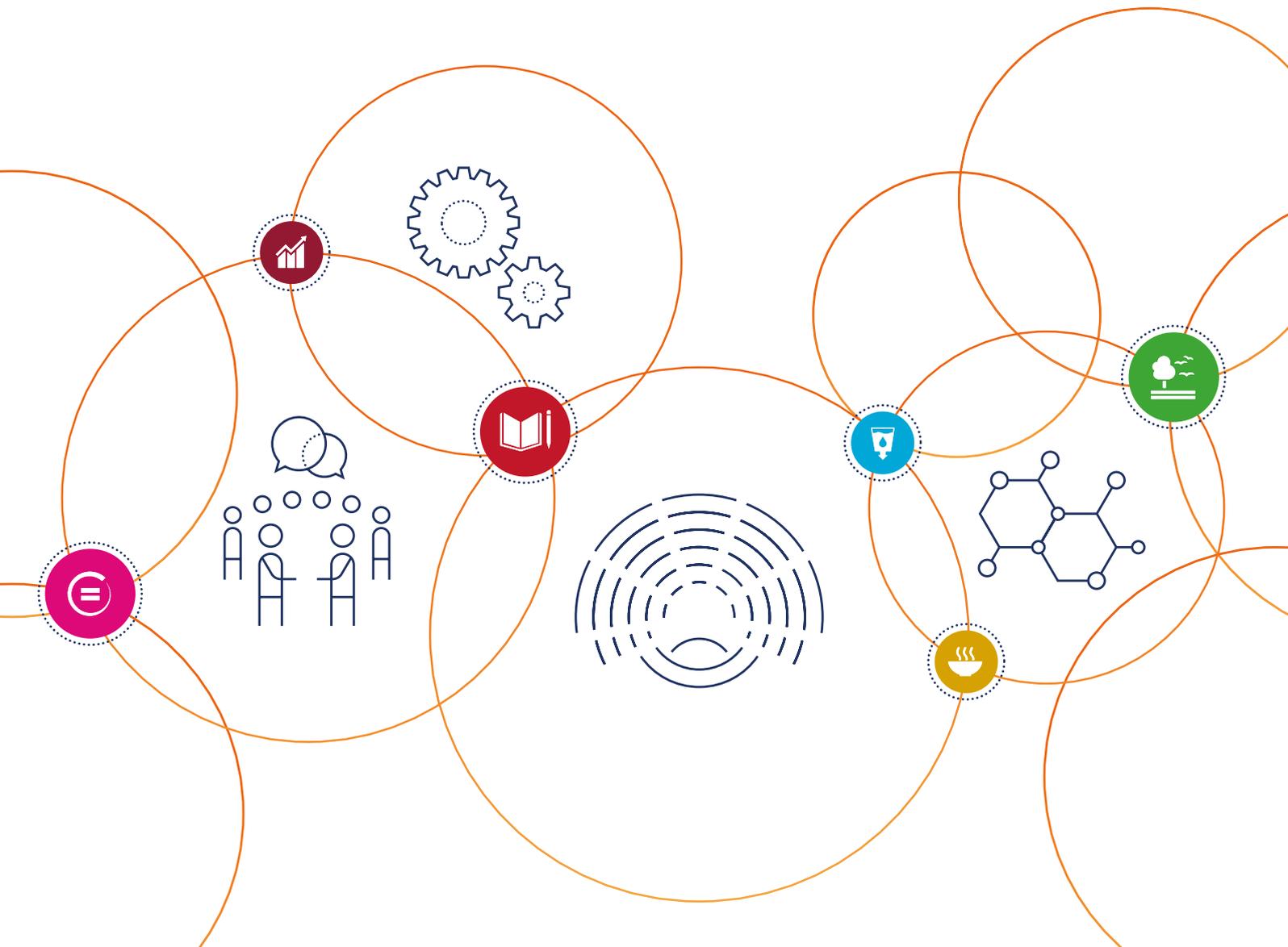


Zusammenarbeit in Multi-Akteurs-Partnerschaften: Umgang mit Konflikten



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 32 + 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

Autor*innen

Dr. Minu Hemmati, Berlin;
Sophia Heid; Jan Westermann;
Susanne Salz; Jana Borkenhagen, Bonn

Design/Layout

DIAMOND media GmbH, Neunkirchen-Seelscheid,
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

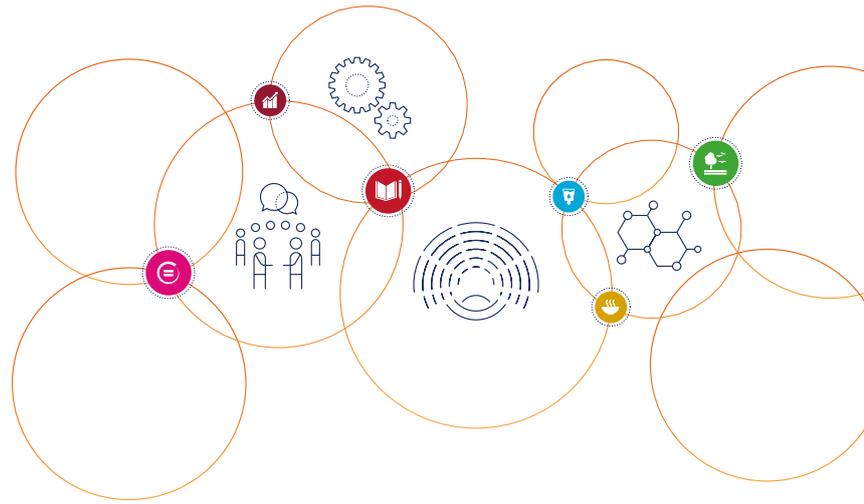


Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

Inhalt

Einleitung	4
Ursachen von Konflikten in MAP	5
Ansätze zur Prävention und Lösung von Konflikten	11
Fakten und gemeinsame Ziele	11
Kommunikation & Interaktion	13
Strukturen & Institutionen	15
Langfristiger Aufbau von Vertrauen	17
Zitierte Literatur	19
Autor*innen & Danksagung	19

Einleitung



Die Zusammenarbeit in Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) ist von der großen Vielfalt der beteiligten Akteur*innen gekennzeichnet. Dieses zentrale Merkmal von MAP ist eine wichtige Ressource und zugleich die Ursache zahlreicher Herausforderungen, auch Konflikten. Akteur*innen unterscheiden sich u.a. im Hinblick auf ihre Ziele und Interessen, ihre Kommunikation, Macht und Einfluss, Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in MAP ist es, Unterschiede und Herausforderungen der Zusammenarbeit anzuerkennen und einen konstruktiven Umgang mit Konflikten zu pflegen.

In dieser Handreichung liegt der Schwerpunkt auf dem Umgang mit Konflikten in MAP, die zwischen beteiligten Akteur*innen entstehen und die Zusammenarbeit in MAP einschränken, behindern oder unmöglich machen können. Dies können Konflikte sein, die vor der Gründung der MAP bestanden und sich auf die Zusammenarbeit auswirken – z.B. Interessenkonflikte im Hinblick auf Ressourcen, zu deren nachhaltiger Nutzung die MAP beitragen will – oder solche, die in der Zusammenarbeit entstehen – z.B. durch unterschiedliche Kommunikationsweisen oder Geschwindigkeiten bei der Entscheidungsfindung.

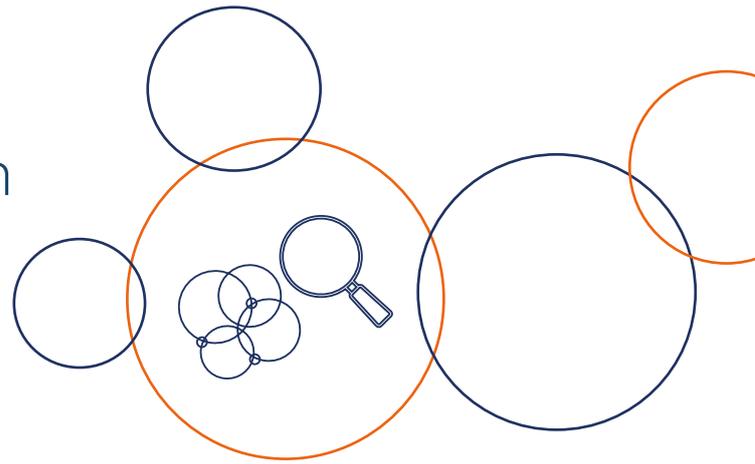
Konflikte sind Teil des menschlichen Zusammenlebens und -arbeitens in Familien und Teams sowie in und zwischen Organisationen, Staaten und allen Arten von Institutionen. Konfliktfreiheit und dauernde Harmonie sind dagegen im sozialen und institutionellen Miteinander eher selten.

Eine vermeidende Konflikthaltung ist oft durch Verunsicherung und Angst vor den negativen Folgen von Konflikten begründet. Wenn jedoch Konflikte nicht angesprochen und gelöst werden, verstetigen oder verhärten sie sich und beeinträchtigen die Zusammenarbeit. Es ist wichtig, dass die Akteur*innen in MAP aktiv daran arbeiten, Konflikte zu bewältigen. Durch die Klärung von Konflikten können positive Effekte entstehen: Versöhnung, Vertrauensbildung, bessere Zusammenarbeit mit neuer Energie, nachhaltige Lösungen und ein konstruktives Klima. So können die Partner*innen (wieder) effektiv kooperieren, um die Ziele der MAP gemeinsam zu erreichen.

Die vorliegende Handreichung wurde auf der Grundlage von wissenschaftlicher und Ratgeber-Literatur, der Reflexion eigener Erfahrungen und der Diskussion mit Kolleg*innen aus dem Praxisfeld MAP erstellt. Sie soll MAP-Praktiker*innen und MAP-Berater*innen dabei unterstützen, Konflikte und ihre Ursachen zu verstehen sowie Lösungsansätze zu finden.

Eins ist sicher: Spannungen und Konflikte gehören dazu. Sie sind nicht einfach zu lösen, und manche Konflikte bleiben bestehen. Aber es lohnt sich, sie anzuerkennen und zu bearbeiten, und sich dafür die nötige Zeit zu nehmen – gerade in MAP!

Ursachen von Konflikten in MAP



Konflikte sind soziale Situationen, in denen widerstreitende Auffassungen, Interessen o.ä. aufeinanderprallen, und die zum Zerwürfnis führen können, sodass keine Zusammenarbeit mehr möglich ist (s. auch [Duden](#), online, abgefragt Juni 2023). Konflikte sind vielfältig: sie können ganz unterschiedliche Ursachen, verschiedene Ausprägungen, Intensitäten und Dauer haben. Für das Verständnis und die Bearbeitung von Konflikten lohnt es sich, die Sachebene und Beziehungsebene zu unterscheiden: auf der Sachebene geht es um Zahlen, Daten und Fakten. Auf der Beziehungsebene geht es um Emotionen, Bedürfnisse, Wünsche, Selbstwertgefühl, Einstellungen und Werte. Oft spielen beide Ebenen eine Rolle.

Folgende Konfliktursachen werden häufig berichtet, untersucht und in MAP-Handbüchern behandelt:

Unterschiedliche Wahrnehmungen und Einschätzungen von Problemen und Kontext:

Unterschiedliche Akteur*innen haben unterschiedliche Informationen oder interpretieren dieselben Informationen unterschiedlich. Akteur*innen aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen oder Regionen der Welt können Probleme, Risiken und mögliche Lösungen aufgrund ihrer unterschiedlichen Erfahrungen und Perspektiven anders wahrnehmen. Sie haben zudem unterschiedliche Prioritäten, was zu unterschiedlichen Einschätzungen von Dringlichkeit und Notwendigkeit von Maßnahmen führt. Manchmal könnte man fast sagen, sie leben in verschiedenen Welten.

BEISPIEL

Verschiedene Akteure können Risiken unterschiedlich einschätzen und unterschiedlichen Umgang mit Risiken vertreten. So gibt es bei MAP, die die Arbeitssicherheit für (Klein-)Bäuerinnen und Bauern verbessern wollen, häufig konträre Auffassungen, wie mit den Risiken von hochgefährlichen Pestiziden umgegangen werden soll: während Pestizidhersteller*innen und -händler*innen oft die Notwendigkeit von Schulungen und Schutzausrüstung betonen, halten Umweltorganisationen und Verbände von Kleinbäuer*innen die Vermeidung und Substitution solcher Substanzen für wichtiger, u.a. weil sie meinen, dass die alltägliche, dörfliche Praxis im Umgang mit Pestiziden auch mithilfe von Schulungen nur wenig verändert werden kann.

Meist bestehen in MAP **Machtungleichheiten**, sei es aufgrund von finanziellen Ressourcen, politischem Einfluss, Expertise oder anderen Faktoren. Akteur*innen mit mehr Macht können ihre Wahrnehmungen und Einschätzungen meist stärker durchsetzen, was zu Konflikten mit weniger mächtigen Akteur*innen führen kann. Um in MAP erfolgreich zusammenzuarbeiten, müssen Machtungleichheiten berücksichtigt werden, indem Probleme bearbeitet und Chancen identifiziert werden, die sich aus den unterschiedlichen Perspektiven ergeben. „Verbleiben die Unterschiede im Dunkeln (obwohl alle Kooperationspartner von ihrer Existenz wissen, sie aber vollkommen unterschiedlich interpretieren), dann führt dies in der Regel dazu, dass die Kooperationspartner ihr Engagement reduzieren.“ (GIZ Capacity Works 2022, S. 54).

Unterschiedliche Ziele und Interessen der beteiligten Akteur*innen sind nicht immer miteinander vereinbar und es können Konflikte entstehen, wenn konkrete Strategien und Aktivitäten der Partnerschaft vereinbart werden sollen. Dies kann darauf zurückzuführen, aus welchen Bereichen Kooperationspartner*innen kommen. Beispielsweise verfolgen Unternehmen einerseits und Nichtregierungsorganisationen oder Gewerkschaften andererseits nicht immer die gleichen Ziele und Interessen. Es kann auch Differenzen auf der individuellen Ebene geben, wenn Einzelpersonen bestimmte Ziele als prioritär erachten und vehement vertreten.

Interessenkonflikte sind oft mit **Konkurrenz um begrenzte Ressourcen** verbunden: Ressourcen, die für die Aktivitäten der Partnerschaft eingesetzt werden können, sind immer begrenzt – finanzielle Mittel, Zeit, Expertise. Ihre Verteilung kann zu Konflikten führen: Es kann Streit um den (wahrgenommenen) gerechten Anteil an Ressourcen geben oder unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie die Ressourcen am besten genutzt werden sollten. Auch ist es nicht selten, dass Geldgeber*innen nicht eine gesamte MAP, sondern einzelne Aktivitäten finanzieren, und es kommt vor, dass MAP für bestimmte Projekte spezifische Förderanträge stellen oder Investor*innen suchen. Da bestimmte Aktivitäten aber oft für bestimmte Akteur*innen oder Akteursgruppen besonders relevant sind, können diese sich leicht benachteiligt fühlen, wenn diese Aktivitäten nicht oder weniger finanziert sind als andere.

BEISPIEL

So hatten sich in einer MAP zur nachhaltigen Entwicklung eines Stadtteils vor allem die beteiligten Jugendgruppen für die Schaffung von mehr Fahrrad- und Skate-Wegen ausgesprochen. Da die Kommune aber bereits im Vorjahr in einem anderen Stadtteil sehr viele Mittel in den Ausbau von Fahrradwegen investiert hatte, wurden die städtischen Gelder nun für andere Elemente ausgegeben. Die Jugendgruppen drohten in dem eskalierenden Konflikt damit, die MAP zu verlassen und in den sozialen Medien als „reine Show-Veranstaltung für Erwachsene“ zu verunglimpfen. Zur Lösung des Konflikts wurden sämtliche Aktivitäten der MAP nochmals geprüft und eine bessere Balance der Interessen gefunden.

Kommunikationsprobleme sind eine häufige Ursache von Konflikten, auch in MAP. Unterschiedliche Sprachen, Kommunikationskanäle und -präferenzen können zu Lücken in der Kommunikation und zu Missverständnissen führen. Unvollständige, unklare oder widersprüchliche Informationen können Unsicherheiten und Verwirrung hervorrufen. In vertrauensvollen Beziehungen lässt sich dies meist schnell ausräumen – in MAP jedoch, in denen Vertrauen erst aufgebaut und stets gepflegt werden muss, kann dies schnell zu Konflikten führen. Auch mangelnde Offenheit und Transparenz kann Misstrauen und Konflikte erzeugen, wenn etwa Informationen zurückgehalten oder nicht gleichzeitig mit allen geteilt werden, oder wenn dies vermutet wird. Nicht zuletzt können mangelndes Zuhören sowie das Fehlen von Empathie und Verständnis Spannungen und Konflikte erzeugen.

Unterschiedliche Werte und Identitäten:

Akteur*innen aus verschiedenen Bereichen haben oft mindestens zum Teil unterschiedliche Werte, Überzeugungen und Normen, die ihre Interessen und Handlungen beeinflussen. Wenn diese Unterschiede nicht verstanden oder berücksichtigt werden, können leicht Konflikte entstehen. Tiefgreifende Wertunterschiede – begründet in politischen Visionen und/ oder religiösen Überzeugungen, und die Identifikation der Akteur*innen mit diesen Werten, stellen schwierige Herausforderungen für die Zusammenarbeit dar. Werte und Identitäten sind mit starken Gefühlen verbunden und Wertunterschiede erschweren das gegenseitige Verständnis und den Aufbau von Vertrauen.

Dies ist zudem oft mit **stereotypen Vorstellungen** über die jeweils anderen Akteur*innen verknüpft. Stereotype sind oft negativ geprägt und können dazu führen, dass man den Anderen nicht zuhört und sie nicht zu verstehen versucht. Dies kann Missverständnisse und Ablehnung, Ungerechtigkeiten und Diskriminierung erzeugen, die Spannungen, Ausgrenzungen und Konflikte zur Folge haben.



Stereotype

Wir neigen aufgrund unserer kognitiven Funktionsweise zu Stereotypen, d.h. vereinfachten Vorstellungen von bestimmten Gruppen oder Kategorien von Menschen. Sie entstehen, wenn wir aufgrund von begrenzten Informationen oder unter Zeitdruck eine rasche Kategorisierung vornehmen. Stereotype sind nicht zwangsläufig negativ, aber sie können zu Vorurteilen, Diskriminierung und ungerechter Behandlung führen, wenn sie unreflektiert übernommen und angewendet werden. Die Fähigkeit, sich der Bildung von Stereotypen bewusst zu sein, kritisch zu denken und sich für eine offene, vielfältige Wahrnehmung zu öffnen, ist entscheidend, um gerechte soziale Interaktionen zu fördern. Dies gilt auch für die Zusammenarbeit in MAP: Wir können davon ausgehen, dass alle beteiligten Akteur*innen sich mit ihrer eigenen Sozialisierung und ihren Vorstellungen von den jeweils anderen gesellschaftlichen Bereichen auseinandersetzen müssen, um einen Umgang auf Augenhöhe zu ermöglichen und die Vielfalt der beteiligten Perspektiven und Beiträge effektiv zu nutzen.

Auch **enttäuschte Erwartungen, Misserfolge** oder mangelnde Erfolge einer MAP können zu Konflikten führen (s. etwa Sanginga 2007), insbesondere wenn Akteur*innen mangelndes Engagement oder ausbleibende Beiträge anderer Partner*innen für den Misserfolg verantwortlich machen. Mangelnde und unklare Kommunikation kann dazu beitragen, dass Beteiligte in einer MAP unterschiedliche oder falsche Erwartungen haben, und die Enttäuschung kann zum Vertrauensverlust führen. Auch wenn Akteur*innen unterschiedliche Ansichten darüber haben, was als Erfolg angesehen wird und wie Misserfolge bewertet werden sollten (beispielsweise als Rückschläge oder als Lern-Möglichkeiten), können diese Meinungsverschiedenheiten die Zusammenarbeit beeinträchtigen.

Wenn die Rollen und Verantwortlichkeiten der Partner*innen in einer MAP nicht klar definiert sind, können **Rollenkonflikte** entstehen. Unsicherheit darüber, wer für bestimmte Aufgaben oder Entscheidungen zuständig ist, kann zu Überschnei-

dungen, Verantwortungsdiffusion und Konflikten führen. Partner*innen können zudem verschiedene Vorstellungen davon haben, wie ihre Rolle innerhalb der MAP aussehen sollte. Unterschiedliche Arbeitsstile, Entscheidungsprozesse oder Kommunikationsmuster können dazu beitragen, dass bei Partner*innen der Eindruck entsteht, dass andere ihre Rollen nicht oder nicht gut ausfüllen.

Mitunter werden MAP aufgrund von behördlichen Vorgaben oder rechtlichen Erfordernissen gebildet. Solcherart **mandatierte oder verordnete Zusammenarbeit** kann Kooperation zwischen widerstrebenden Akteur*innen zwar herbeiführen, aber ihr Engagement und ihre Identifikation mit dem gemeinsamen Vorhaben bleiben meist begrenzt. Mandatierte Zusammenarbeit kann Konflikte nicht immer reduzieren und die Machtungleichgewichte und begrenzten Lernmöglichkeiten können dazu führen, dass Konflikte später erneut auftreten (s. etwa Gray & Purdy 2018).



EXKURS: Konfliktebenen

Im MSP Guide (Brouwer et al 2016, S. 85ff) wird der Umgang mit Konflikten als ein Prinzip effektiver MAP diskutiert, da die Klärung von Konflikten zum Erfolg von MAP gehört. Dabei sind sowohl Konflikte gemeint, die Anlass zur Initiierung von MAP bieten, als auch solche, die in der Zusammenarbeit in MAP aufkommen können:

- **Daten- oder Informationskonflikte:** Welche Fakten stimmen? Fehlende Informationen. Verschiedene Interpretationen der Fakten.
- **Interessenskonflikte:** Wer darf das knappe, verfügbare Wasser wie nutzen?
- **Strukturelle Konflikte:** Ressourcenverteilung, Gesetze und Regeln, z.B. strukturelle Diskriminierung von Frauen.
- **Wertekonflikte:** z.B. Märkte als Lösung vs. Kapitalismus-Skepsis.
- **Beziehungskonflikte** zwischen einzelnen Personen, Missverständnisse, negative Gefühle.



EXKURS: Konfliktstufen

Konflikte können zu Vorwürfen, Streit, Blockaden und Abbrüchen der Zusammenarbeit in MAP führen. Es ist wichtig zu verstehen, wie die Akteur*innen in einen Konflikt geraten sind, wie tief sie bereits darin stecken und vor allem, wie sie wieder herauskommen können. Der Konflikt-

forscher Friedrich Glasl hat ein Modell entwickelt, das neun Stufen und drei Ebenen der Konflikteskalation beschreibt und Lösungsansätze für die verschiedenen Stufen skizziert (Glasl 2004). Diesen werden typische Ergebnismuster zugeordnet:

Konfliktstufen	Konfliktebenen
1. Verhärtung: Unterschiedliche Meinungen prallen aufeinander.	Win-Win: Die Konfliktparteien finden eine Lösung, mit der beide zufrieden sind.
2. Polarisierung und Debatte: Konfliktparteien versuchen, sich gegenseitig zu überzeugen.	
3. Taten statt Worte: Argumente werden unwichtig – es werden Fakten geschaffen, indem beispielsweise ein Projekt vorangetrieben wird, obwohl es darüber noch keine Einigkeit gab.	
4. Sorge um das Image: Konfliktparteien suchen Verbündete und Unterstützer*innen.	Win-Lose: Es gibt Konfliktparteien, die gewinnen, und andere, die verlieren.
5. Gesichtsverlust: Persönliche Angriffe und Unfairness nehmen zu.	
6. Offene Drohungen: Drohungen gegenüber der Gegenseite werden ausgesprochen.	
7. Begrenzte Vernichtungsschläge: Alle Konfliktparteien erleiden (begrenzten) Schaden.	Lose-Lose: Eine „Lösung“, bei der alle Konfliktparteien verlieren.
8. Zersplitterung: Alle anderen werden in den Konflikt involviert.	
9. Gemeinsam in den Abgrund: Es herrscht Zerstörungswut mit dem Ziel, den anderen zu schaden.	

Nicht jeder Konflikt eskaliert über alle neun Stufen. Das Modell der Konflikteskalation beschreibt lediglich die Entwicklung von Konflikten, wenn sie von den Parteien bis zum Ende „ausgekämpft“ werden. Es gibt durchaus Möglichkeiten aus diesen Stufen auszusteigen. Allerdings wird dies mit zunehmender Eskalation immer aufwändiger. Was am Anfang noch durch bilaterale Gespräche gelöst werden kann, erfordert später möglicherweise professionelle Unterstützung. Glasls Modell weist deshalb auch auf verschiedene **Strategien zur Konfliktbearbeitung** im Falle der verschiedenen Stufen hin. Dabei gibt es kaum feste Zuordnungen von Lösungsansätzen zu einzelnen Stufen. Oft gibt es Überschneidungen und verschiedene Ansätze zur Bearbeitung eines Konflikts, da jeder Konflikt individuell ist:

Stufe 1-3: Selbsthilfe ist möglich. Die Parteien können gemeinsam eine Lösung finden.

Stufe 2-3: Hilfe aus dem direkten Umfeld oder Moderation

Stufe 3-5: Externe professionelle Prozessbegleitung

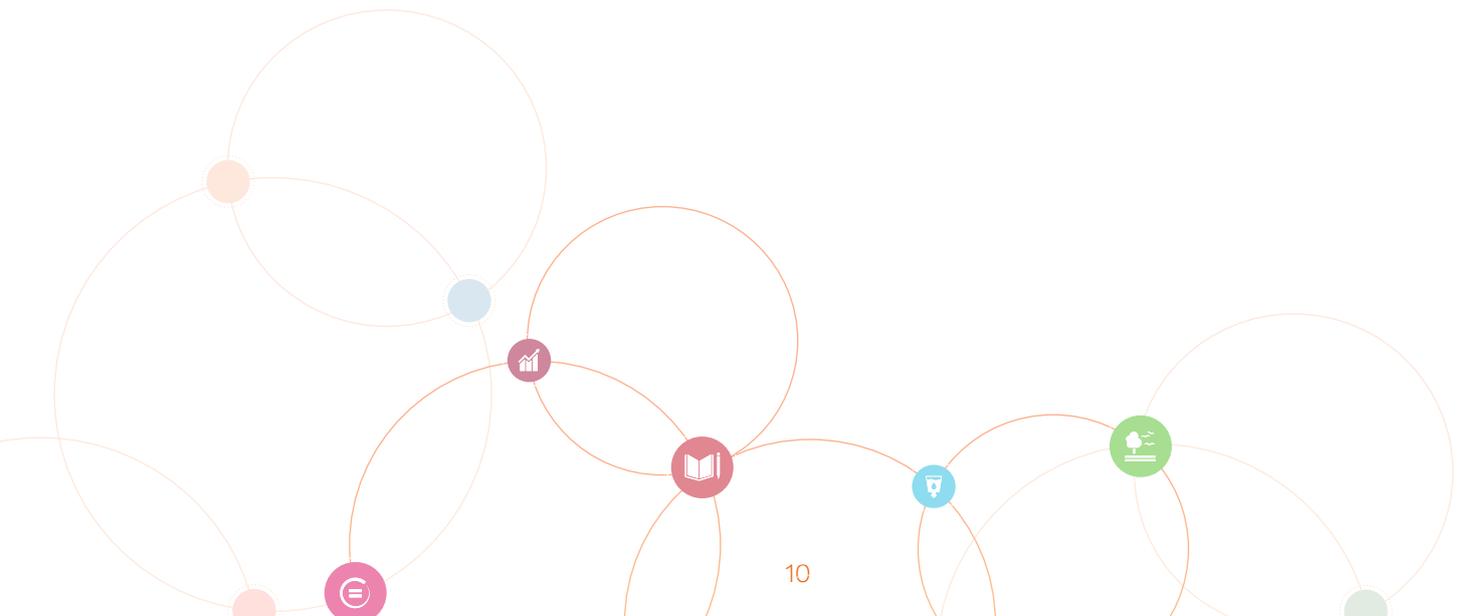
Stufe 4-6: Externe sozio-therapeutische Prozessbegleitung

Stufe 5-7: Externe professionelle Mediation

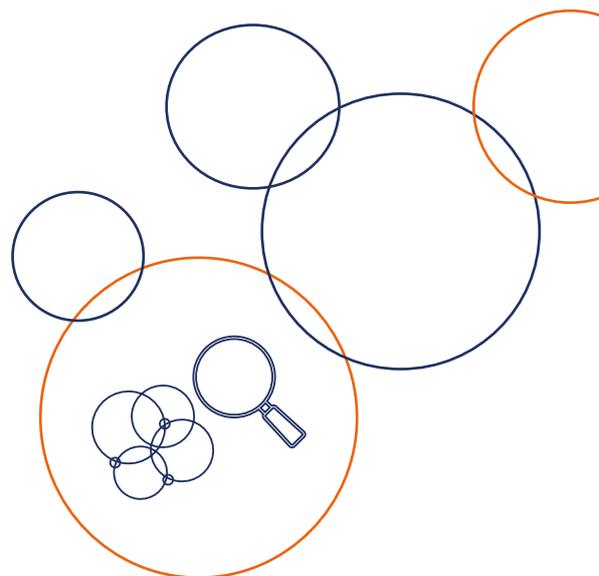
Stufe 6-8: Zum Beispiel Schiedsgerichtsverfahren

Stufe 7-9: Ein Eingreifen „von oben“ ist erforderlich, z. B. durch die Leitungsebene der MAP-Partner*innen.

Es ist leicht zu erkennen, dass bei Konflikten in MAP oftmals eine externe, professionelle Unterstützung empfehlenswert ist – von der Moderation einzelner Treffen bis zur längerfristigen Prozessbegleitung und Mediation.



Ansätze zur Prävention und Lösung von Konflikten



Ähnlich vielfältig wie die Ursachen und Verläufe von Konflikten sind auch die Ansätze zu ihrer Bearbeitung und Lösung. Dabei sollte stets das eigentliche Ziel im Mittelpunkt stehen: das gemeinsame Schaffen eines gemeinwohlorientierten Mehrwertes durch die Zusammenarbeit in der MAP. Die Klärung eines Konfliktes bedeutet daher nicht nur einen Erfolg an und für sich, sondern ist relevant für die gemeinsame Vision und Mission, auf die sich alle Partner*innen verständigt haben.

Fakten und gemeinsame Ziele

Faktenbasierte Arbeit in MAP: Zur erfolgreichen Arbeit in MAP und zur Prävention bzw. Bearbeitung von Konflikten gehört, dass MAP stets auf der Basis von Fakten und wissenschaftlichen Erkenntnissen arbeiten sollten. Dies hat mehrere Gründe:

- **Vertrauensbildung:** Fakten dienen als gemeinsame Basis und ermöglichen eine objektive Diskussion. Durch den Austausch von nachvollziehbaren Fakten können Partner*innen Vertrauen aufbauen und eine gemeinsame Grundlage für ihre Zusammenarbeit schaffen.
- **Informierte Entscheidungsfindung und effektive Problemlösung:** Fakten liefern Informationen und Daten, die für fundierte Entscheidungen und Strategien unerlässlich sind. Durch die Analyse von Fakten und Daten können Partnerschaften die Ursachen von Problemen besser verstehen und gezielte

Maßnahmen ergreifen, um diese Probleme effektiv und effizient anzugehen. Wenn in MAP verschiedene Akteur*innen mit unterschiedlichen Perspektiven und Interessen zusammenarbeiten, können so mögliche Voreingenommenheit und einseitige Sichtweisen vermieden werden.

- **Transparenz und Rechenschaftspflicht:** Durch faktenbasierte Arbeit können MAP Transparenz schaffen und Rechenschaftspflicht gewährleisten. Indem sie auf nachvollziehbaren Fakten basieren, werden Entscheidungen und Maßnahmen für alle Partner*innen nachvollziehbar. Dies fördert die Offenheit und ermöglicht eine Überprüfung der getroffenen Entscheidungen und Ergebnisse.

Eine weitere wichtige Grundlage für Konfliktprevention und -bearbeitung sind Formen der Gesprächs- und Verhandlungsführung, die die **Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel** unterstützen. Dazu muss man sich des eigenen Standpunktes und der eigenen Interessen im Spannungsfeld zu den Interessen der anderen bewusst sein. Eine Haltung, die sich der Mehrwert-Maximierung und dem gemeinsamen Ziel verschreibt, bildet eine gute Grundlage für gegenseitiges Verständnis und gemeinsames Handeln – nach dem Motto „*focus on milestones, not on conflicts*“.

Um aber zu vermeiden, über bestehende Unterschiede zwischen den beteiligten Akteur*innen zu sehr ‚hinwegzugehen‘, sind auch interessen-basierte Verhandlungsverfahren nützlich (s.u.): Austausch und Kennenlernen der diversen Standpunkte ist gerade in machtungleichen Gruppen eine wichtige Grundlage für das gemeinsame Brainstorming und die Ko-Kreation.

Wenn einzelne Partner*innen die gemeinsame Zielformulierung aufgrund ganz anderer Sichtweisen und Standpunkte unmöglich machen und auch nach ausführlichen gemeinsamen Anstrengungen keine Einigung erzielt werden kann, können MAP auch andere Organisationen aus derselben Akteursgruppe als Partner*innen suchen.

BEISPIEL

In einer Standardisierungs-MAP waren einige der beteiligten Unternehmen nicht bereit ökologische Standards mitzutragen, die von allen anderen unterstützt wurden. Dies führte zu einer längeren Blockade der Arbeit. Nachdem die betroffenen Unternehmen mit ihrem Rückzug aus der MAP gedroht hatten, wenn man ihren Wünschen nicht folgte, beschlossen einige Partner*innen andere Unternehmen anzusprechen und zur Zusammenarbeit in der MAP einzuladen. Dies war von Erfolg gekrönt. Schließlich konnte man sich einigen – nachdem einige der blockierenden Unternehmen die MAP verlassen hatten und andere den mehrheitlich gewünschten Standards doch zustimmten.



EXKURS: Nachhaltigkeitsstrategie und feministische Entwicklungspolitik

Im Transformationsbericht der Bundesregierung zu internationaler Verantwortung und Zusammenarbeit – Herausforderungen und Wege der Transformation (Deutscher Bundestag 2023, S. 18) heißt es: „Grundlage für einen offenen Dialog mit den Partnerländern ist zudem eine vertiefte Reflexion der Folgen der Kolonialzeit und eine kritische Auseinandersetzung mit unserem eigenen Verständnis von Entwicklung. Koloniale Kontinuitäten und rassistische Denkmuster müssen aufgedeckt und bewusst abgebaut werden. Asymmetrische Macht- und Abhängigkeitsstrukturen werden kritisch reflektiert. Dieses neue Verständnis spiegelt sich beispielsweise in der Strategie Feministische Entwicklungspolitik sowie in der Afrika-Strategie des BMZ wider.“

Das Ziel der **deutschen feministischen Entwicklungspolitik** ist es, diskriminierende Strukturen und Machtungleichheiten abzubauen – zwischen den Geschlechtern und darüber hinaus. Auch die

Reflexion der Rolle des Globalen Nordens ist im Sinne eines postkolonialen Ansatzes relevant. Es gilt strukturelle Ursachen und sich überschneidende Diskriminierungsformen zu beachten, wie Machthierarchien, Gesetze, soziale Normen, Geschlechterrollen.

Wissenschaftliche Grundlagen dieses Ansatzes sind die feministische Standpunkttheorie und sozialpsychologische Theorien wie die des sozialen Konstruktivismus, der sozialen Identität und der Kritischen Theorie, die u.a. herausarbeiten, dass und wie Wissen, Perspektiven und Realität von Menschen ihre sozialen und kulturellen Kontexte prägen. Damit wird anerkannt, dass Objektivität und Werturteilsfreiheit nicht möglich sind. Auch das berühmte Zitat des Physikers Heinz von Foerster spiegelt diese Grundannahme: „*Objectivity is a subject's delusion that observing can be done without him.*“ [or her]



The Wheel of Power, auch ‚Rad der Macht und der Privilegien‘ genannt, unterstützt dabei, sich der eigenen Privilegien bzw. Machtposition bewusst zu werden. Es zeigt auch, wie sich gesellschaftliche Kategorien und Diskriminierungserfahrungen überschneiden können. Es kann in Gruppen oder individuell verwendet werden, um zu reflektieren und zu lernen.



‚Managing Power Imbalances‘ hilft dabei, Machtquellen zu identifizieren und anzuerkennen sowie Maßnahmen zu entwickeln, um Machtungleichgewichte innerhalb der Partnerschaften zu adressieren. Zunächst wird (gemeinsam) geprüft, ob es in der MAP Machtungleichheiten gibt und welche Faktoren dies verursachen (z.B. Ressourcen, formale Positionen, Werte und Orientierungen). Dann werden mögliche Maßnahmen und Schritte vorgeschlagen und geprüft, ob und wie sie für die spezifische MAP eingesetzt werden könnten. (UN & TPI, 2020: **SDG Partnership Guidebook**, S.88ff)

Kommunikation & Interaktion

Einigung auf die Grundlagen der Kommunikation in einer MAP bedeutet, dass alle beteiligten Akteur*innen sich auf gemeinsame Regeln und Prinzipien der Kommunikation verständigen. Dies umfasst den Austausch von Informationen, das Teilen von Standpunkten, das Zuhören, das Respektieren und Verstehen der Perspektiven anderer sowie das konstruktive Lösen von Konflikten. Auch gemeinsam festgelegte Fristen und Termine, die Beteiligung an Konsultationen, Rederechte und -dauer bei Treffen der MAP gehören dazu. Durch die Einigung auf gemeinsame Kommunikationsgrundlagen wird eine effektive und harmonische Zusammenarbeit ermöglicht – mit mehr Transparenz, weniger Missverständnissen und wachsendem Verständnis füreinander. Moderator*innen führen zuweilen solche Grundregeln zu Beginn von Workshops ein oder lassen sie durch die Teilnehmenden gemeinsam erstellen. Auf diese Weise können sich MAP-Akteur*innen auch dauerhaft ihre Grundregeln erarbeiten.

Die **Wertschätzung von Vielfalt und verschiedenen Ressourcen** in MAP bedeutet, dass die unterschiedlichen Beiträge und Perspektiven der beteiligten Akteur*innen anerkannt und geschätzt werden. Dies umfasst alle Arten von Ressourcen, die die verschiedenen Akteur*innen mitbringen: finanzielle Mittel, Informationen, Wissen, Erfahrungen, die Vertretung von Werten wie Menschenrechte oder Klimaziele, Glaubwürdigkeit sowie Personalressourcen. Alle Akteur*innen bringen spezifische Beiträge mit, die zur Lösung der komplexen Probleme beitragen können. Die Vielfalt der Perspektiven hilft den Partner*innen verschiedene Standpunkte einzunehmen und umfassendere Lösungen zu entwickeln: die Qualität möglicher Aktivitäten der MAP steigt.

Schließlich stärkt diese Wertschätzung eine MAP, indem sie ein positives Arbeitsklima und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit schafft – eine wichtige Grundlage für die gemeinsame Bearbeitung von Schwierigkeiten, die im Verlauf der Zusammenarbeit auftreten.

Unsere mitunter stereotypen Vorstellungen von anderen beeinflussen unsere Wahrnehmung und Interpretation ihres Verhaltens, und so werden stereotype Vorstellungen perpetuiert. Es ist daher wichtig, dass Akteur*innen in MAP die **Identität und Werte der anderen Akteur*innen** kennenlernen und Gelegenheiten bekommen, ein tieferes Verständnis für deren Perspektiven, Überzeugungen und Werte zu gewinnen. Dies kann durch verschiedene Methoden bewusst gefördert werden, wie zum Beispiel Storytelling und aktives Zuhören.



Storytelling ermöglicht es den Akteur*innen, ihre Geschichten, Erfahrungen und Hintergründe miteinander zu teilen und ihre jeweiligen Identitäten, Herkunft, Werte und Motive verstehen zu lernen. Es kann bspw. bei MAP-Treffen in der Initiierungs- und Gestaltungsphase eingesetzt werden, sodass alle Akteur*innen sich besser kennenlernen und eventuelle Vorurteile ablegen können.

Alle **Erfolgsfaktoren von MAP** – vom Kooperationsmanagement über Ressourcen bis zum Monitoring – tragen direkt oder indirekt dazu bei, eine gute Zusammenarbeit aufzubauen. Zudem ist es wichtig, dass Initiator*innen, führende Akteur*innen und Sekretariate mit gutem Beispiel vorangehen und das erwünschte Verhalten vorleben. Dabei hängt die gelungene Kommunikation jenseits von nützlichen Tools und Methoden der Gruppenarbeit auch von **individuellen Kompetenzen** ab – allen voran die Fähigkeit zum Zuhören und zum gemeinsamen Lernen im Dialog. Die Anforderungen an Personen, die MAP gestalten, führen, beraten und umsetzen, sind auch in dieser Hinsicht hoch, und ihre Unterstützung durch Training, Coaching und Austausch sind für den Erfolg von MAP sehr wichtig.



Aktives Zuhören

Aktives Zuhören ist eine wichtige Kompetenz, um die Identität und Werte anderer kennenzulernen. Es geht darum, aufmerksam und empathisch zuzuhören, um wirklich zu verstehen, was andere sagen und wie sie es empfinden. Sich der eigenen Vorstellungen bewusst zu sein, ist eine wichtige Voraussetzung dafür. Aktives Zuhören beinhaltet zudem das Stellen von Fragen, um Klarheit zu schaffen und Missverständnisse zu vermeiden. Durch diese Form des Zuhörens können Akteur*innen ihre Wertschätzung für die Perspektiven und Werte der anderen zeigen und eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen. Im Falle von Konflikten ist es besonders wichtig, das Gespräch zu verlangsamen („erstmal durchatmen, dann antworten“) und darauf zu achten, dass die Beteiligten sich klar ausdrücken und verstehen, was die/der andere sagt. Beides wird durch aktives Zuhören maßgeblich unterstützt. Diese Art von Dialog fördert die Reflexion der eigenen Vorstellungen und kann entscheidend dazu beitragen, gemeinsame Ziele und sogar neue Ideen und Lösungen zu entwickeln.

Verhandlungen spielen eine wichtige Rolle bei der Bewältigung von Konflikten in MAP. Sie ermöglichen offene Kommunikation und den Austausch von Informationen in einem strukturierten und moderierten Setting. In Verhandlungen können Interessen, aber auch Rollen und Verantwortlichkeiten geklärt werden. Indem Verhandlungen auf Konsens oder wenn das nicht möglich ist, auf Kompromisse hinarbeiten, helfen sie dabei gemeinsame Interessen und Ziele zu identifizieren und damit Vertrauen aufzubauen – insbesondere, wenn langfristige Vereinbarungen getroffen werden können. Ein effektiver Verhandlungsprozess erfordert Zeit, Geduld und Kompromissbereitschaft aller Akteur*innen.

SPEKTRUM AN VERHANDLUNGSANSÄTZEN

	Gegensätzlich	Interessenbasiert	Mehrwert-maximierend
Ziel	Maximierung des Mehrwerts für die eigene Organisation auf Kosten der anderen: Gewinn vs. Verlust	Sicherstellung, dass alle Verhandlungsparteien einen ausreichenden Nutzen erzielen, damit ihre Interessen erfüllt werden: Minimaler Gewinn auf allen Seiten	Maximierung des Mehrwerts und der Auswirkungen der Zusammenarbeit in der Partnerschaft sowie des Nutzens für alle Beteiligten: Maximaler Gewinn auf allen Seiten, plus maximale gemeinsame Wirkung
Fokus	Fokussiert auf individuelle Eigeninteressen	Fokussiert auf die Interessen aller Parteien	Fokussiert auf den Kooperationsvorteil der Partnerschaft sowie auf ein möglichst breites Spektrum von Partner*innen-Interessen, zu denen die Partnerschaft beitragen kann
Stil	Streit	Gespräch und Erkundigung	Brainstorming und Ko-Kreation
Auswirkung auf die Beziehung	Negativ	Positiv	Sehr positiv

Quelle: The Partnering Initiative 2020: The SDG Partnership Guidebook, S. 43 – eigene Übersetzung

Strukturen & Institutionen

Faire Bedingungen und klare Governance-Strukturen, die die Mitsprache, Mitbestimmung und Teilhabe aller Akteur*innen gewährleisten, fördern die gleichberechtigte Zusammenarbeit in MAP. Dies kann beispielsweise durch regelmäßige Treffen, Workshops oder Konsultationen sichergestellt werden. Es sollten klare Governance-Strukturen und -Prozesse etabliert werden, die Entscheidungsfindung, Verantwortlichkeiten und Aufgabenverteilung innerhalb der MAP regeln. Dabei muss eine ausgewogene Zusammensetzung und Repräsentation aller Akteur*innen in den Entscheidungsgremien gewährleistet werden. Die Gremien ermöglichen einen regelmäßigen Austausch. Hier

können aufkommende Fragen diskutiert, Lösungen erarbeitet und Empfehlungen ausgesprochen werden. Transparenz ist ein wichtiger Aspekt, um Vertrauen und faire Bedingungen zu schaffen. Informationen, Entscheidungen und relevante Dokumente müssen allen Beteiligten zeitgleich zugänglich gemacht werden. Es ist wichtig, dass die Prozesse und Verfahren klar und verständlich sind und dass alle Akteur*innen gleichermaßen die Möglichkeit haben, sich einzubringen. Entscheidungen sollten möglichst konsensual getroffen werden, um die Einbindung und die langfristige Akzeptanz aller Partner*innen zu gewährleisten. Sollte dies nicht möglich sein, können Mehrheitsentscheidungen als Backup dienen.



TIPP:

Governance-Struktur, Rechtsform und Finanzierung sind Elemente der Institutionalisierung von MAP. Diese **Praxistipps** geben einen kurzen Überblick zu Institutionalisierung. Zudem gibt es eine vertiefte Diskussion verschiedener **Rechtsformen** und **Finanzierungen**.

Die bewusste, gemeinsame Entwicklung von **Mechanismen zur Konfliktlösung** in einer MAP kann ebenfalls dazu beitragen, unterschiedliche Wahrnehmungen und Einschätzungen zu adressieren und auftretende Konflikte fair und konstruktiv zu bewältigen. Dabei sollten die Gepflogenheiten aller beteiligten Akteure berücksichtigt werden: welche Konfliktlösungsmechanismen verwenden sie, welche Traditionen pflegen sie, welche nützlichen Tools können sie einbringen? Meist ist dies schon ein reicher ‚Schatz‘ an Möglichkeiten, die die Partner*innen in der MAP nutzen können.

Ein erster Schritt sollte in der Regel eine gemeinsame **Konfliktanalyse** sein: der Prozess der systematischen Untersuchung und Bewertung von Konflikten zwischen den Akteur*innen einer MAP. Sie umfasst die Identifizierung von Konflikten, Ursachenanalyse, Dynamikanalyse zur Einschätzung des Eskalationspotentials, und die Analyse der Auswirkungen des Konflikts auf die MAP. Die Konfliktanalyse hilft den Akteur*innen ein umfassendes Bild von den Konflikten zu bekommen, ihre eigenen Rollen und Verantwortlichkeiten zu reflektieren und angemessene Maßnahmen zur Konfliktbewältigung zu entwickeln. Oftmals wird eine Konfliktanalyse von einer externen Prozessbe-

gleitung unterstützt, die ggf. Einzelgespräche führt und erste Erkenntnisse in der gesamten Gruppe zur Diskussion stellt, um dann die gemeinsame Suche nach Lösungen einzuleiten.

Zum Repertoire der Konfliktlösungsmechanismen in einer MAP können Verhandlungsprozesse gehören (s.o.), oder dass einzelne Schlüsselpersonen aus verschiedenen Akteursgruppen (vorrübergehend) in Arbeitsgruppen zusammenkommen, um Missverständnisse zu bearbeiten oder Kompromisse vorzubereiten. Sollte die Kommunikation zwischen Konfliktparteien zeitweise nicht möglich sein, kann das MAP-Sekretariat den Prozess auch mit einer Art ‚Pendeldiplomatie‘ unterstützen, indem es mit den Konfliktparteien einzeln und abwechselnd das Gespräch sucht. Bei stärker eskalierten Konflikten ist es allerdings ratsam, externe Mediation in Anspruch zu nehmen.

Wenn Konflikte innerhalb einzelner Akteursorganisationen oder -netzwerke auftreten, wird ihre Mitarbeit in der MAP oft schwierig, zumal manche dieser Konflikte die MAP und die eigene Rolle darin betreffen. In diesem Fall können der MAP-Vorstand, das Sekretariat oder auch nahestehende andere Akteur*innen das Problem mit den relevanten Personen besprechen, und ggf. auch Unterstützung oder Vermittlung anbieten. Prinzipiell sollte gelten, dass Partner*innen die MAP nicht mit ihren eigenen internen Konflikten belasten sollten. Wenn nötig, kann dies auch in die Grundregeln der Zusammenarbeit in der MAP aufgenommen werden. Wenn ein*e Partner*in sich aufgrund interner Konflikte nicht mehr sinnvoll an der MAP beteiligen kann, könnte die Mitgliedschaft beispielsweise ruhen bis Einigung erzielt wurde.

Beschwerdemechanismen können Partner*innen die Möglichkeit geben, wahrgenommene Benachteiligungen u.ä. anzusprechen, sodass sie auf vereinbarte, faire Weise in der MAP bearbeitet werden. Solche Prozesse können auch dazu beitragen, ähnliche Konflikte oder Konfliktpotential in der Zukunft zu vermeiden.



Problem Tree dient der Erstellung einer strukturierten Analyse der Ursachen und Wirkungen eines Problems oder Konflikts. Zweige und Früchte sind Wirkungen, Wurzeln sind Ursachen. Der Analyseprozess und das Herunterbrechen eines Problems in kleine handhabbare Einheiten fördert das Verständnis und die Fokussierung auf den Kern eines Problems.

Schließlich können Mechanismen oder Prozesse verwendet werden, in denen **einzelne Akteur*innen oder Akteursgruppen zunächst allein** ihre Positionen erarbeiten können, ohne diese direkt verteidigen oder Gesichtsverlust befürchten zu müssen. Beispielsweise können vom MAP-Sekretariat organisierte Workshops und Moderation für einzelne Akteursgruppen diese in der Vorbereitung auf die (erneute) Zusammenarbeit in der MAP unterstützen. Manche MAP ist so vorgegangen, um beispielsweise Frauen- oder Jugendgruppen die Erarbeitung ihrer Positionen und Vorschläge zu ermöglichen.

BEISPIEL

Vor dem Gründungstreffen einer afrikanischen Naturschutz-MAP mit zunächst 15 Mitgliedsländern wurden die Vertreter*innen von Umweltbehörden und Nationalparks zu einem eigenen Workshop eingeladen, um sich auszutauschen und eine gemeinsame Präsentation über ihre Prioritäten zu erarbeiten. Diese wurde später den anderen Partner*innen – private Stiftungen, Unternehmen und regionale Organisationen – vorgestellt, um danach die Ziele und Aktivitäten der zu gründenden MAP zu besprechen. Der eigene Workshop vorab diente nicht nur dazu, sich auf gemeinsame Prioritäten zu einigen. Die Teilnehmenden konnten auch einüben, Vorträge vor ihnen bis dahin unbekanntem Akteur*innen zu halten.

Langfristiger Aufbau von Vertrauen

Eine **offene und ehrliche Kommunikation** ist von entscheidender Bedeutung, um Vertrauen aufzubauen. Die Akteur*innen sollten bereit sein, Informationen auszutauschen und auch Bedenken anzusprechen.

Es ist wichtig, dass alle Beteiligten ihre Zusagen und Verpflichtungen einhalten. Dadurch bestätigen die Akteur*innen ihre **Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit**. Auch der offene Umgang mit Schwierigkeiten und Kompromissbereitschaft bei Meinungsunterschieden tragen zum Vertrauensaufbau bei.

Durch **Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung** können die Akteur*innen Vertrauen aufbauen. Der Fokus sollte auf dem Erreichen gemeinsamer Ziele und dem Erfolg der MAP liegen. Es ist aber auch ratsam, in Team-Building Aktivitäten zu investieren, die über die reine Zusammenarbeit als MAP hinausgehen – z.B. informelle Unternehmungen am Rande von Gremiensitzungen oder bei einem Retreat. Dies unterstützt das gegenseitige Kennenlernen und den Abbau potentieller Vorurteile zwischen Personen(gruppen), die oftmals vorher kaum Berührungspunkte hatten.

Wie oben im Kontext der Governance-Strukturen erwähnt, fördert **Transparenz** in Entscheidungsprozessen, Ressourcenverteilung und Verantwortlichkeiten das Vertrauen. Die MAP muss sichtbar fair agieren, um das Vertrauen der Partner*innen nicht zu verspielen.

In MAP müssen mitunter bestimmte **Kapazitäten** erst geschaffen werden, die man benötigt, um die Partnerschaft umzusetzen. Es hat sich bewährt, **gemeinsame Trainings** für die Beteiligten durchzuführen, z.B. um mögliche Governance-Strukturen kennenzulernen und die eigene gemeinsam zu entwickeln. Ähnliches gilt für Kommunikation und Verhandlungsstrategien, die man gemeinsam trainieren kann. Das baut nicht nur die nötigen Kompetenzen auf, sondern stärkt auch Vertrauen und Zusammenhalt.

Es ist wichtig, die MAP **regelmäßig zu evaluieren** und bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen. Dies zeigt den Willen zur Verbesserung und zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit, was wiederum das Vertrauen fördert. Auch die gemeinsame Selbst-Evaluierung ist nützlich, z.B. in regelmäßigen Reflektionen der Zusammenarbeit: Was läuft gut? Was läuft nicht so gut? Was wollen wir ggf. ändern? Jahresversammlungen oder Strategie-,Retreats' eignen sich besonders für diese Aktivitäten. Dabei sollten – eventuell mit externer Moderation – auch Schwierigkeiten und Misserfolge angesprochen werden: die offene Kommunikation fördert das Teilen von Verantwortlichkeiten und das gemeinsame Lernen aus Fehlern.



Partnerschaften2030 hat ein **Selbstevaluierungs-Tool** entwickelt, das man alleine, als Sekretariat, oder als gesamte Akteur*innen-Gruppe verwenden kann sowie ein **Workshop-Konzept** für die Durchführung in der Gruppe.

Insgesamt gilt, wie das Sprichwort sagt: **„Trust takes years to build, seconds to break, and forever to repair.“** Wenn einmal Misstrauen entstanden ist, kann es lange dauern Vertrauen wieder aufzubauen; und es wird häufig geringer sein als vorher. Dann ist Geduld gefragt, und besonderes Augenmerk auf die o.g. Faktoren und Aktivitäten zum langfristigen Aufbau von Vertrauen.



Weitere Informationen und Unterstützung

Weitere Informationen rund um das Thema MAP finden Sie auf unserer Website:
www.partnerschaften2030.de und **Unser Angebot – Partnerschaften 2030**.

Gerne berät Partnerschaften2030 auch individuell. Kommen Sie dafür gerne auf uns zu:
info@partnerschaften2030.de, Telefon: +49 228 4460-3357

Zitierte Literatur

Brouwer, H., Woodhill, J. with M. Hemmati, K. Verhoosel, S. van Vugt 2016. *The MSP Guide - How to Design and Facilitate Multi-Stakeholder Partnerships*. Centre for Development Innovation, Wageningen University

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH 2022. *Kooperationsmanagement in der Praxis. Gesellschaftliche Veränderungen gestalten mit Capacity WORKS*. Bonn & Eschborn

Deutscher Bundestag, 2023. *Transformationsbericht der Bundesregierung zu internationaler Verantwortung und Zusammenarbeit – Herausforderungen und Wege der Transformation*. Berlin: Drucksache 20/7790 (17.07.2023)

Glasl, F. 2004. *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, 8. aktualisierte und ergänzte Auflage. Bern: Paul Haupt

Gray, B. & Purdy, J. 2018. *Collaborating for Our Future. Multistakeholder Partnerships for Solving Complex Problems*. Oxford University Press

Sanginga, P. et al. 2007. *Enhanced learning from multi-stakeholder partnerships: Lessons from the Enabling Rural Innovation in Africa programme*. *Natural Resources Forum* 31, pp. 273–285

The Partnering Initiative & UN DESA 2020. *The SDG Partnership Guidebook: A practical guide to building high-impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals* (by Darian Stibbe & Dave Prescott). New York, USA / Oxford, UK

Empfehlungen für weitere Literatur zum Thema sind bei Partnerschaften2030 erhältlich.

Autor*innen & Danksagung

Die vorliegende Handreichung wurde von Dr. Minu Hemmati verfasst. Unterstützung bei der umfangreichen Recherche leisteten als Praktikant*innen Sophia Heid und Jan Westermann. Hilfreiche Reviews und Beratung kam aus dem gesamten Partnerschaften2030 Team, insbesondere von Jana Borkenhagen und Susanne Salz (Projektleitung).

Ein Entwurf der Handreichung wurde bei einem Peer Learning Workshop im Juli 2023 vorgestellt. Wir bedanken uns bei allen Teilnehmenden, die ihre Erfahrungen und ihr Wissen geteilt haben.