

## Vier Elemente für Exitstrategien von Multi-Akteurs-Partnerschaften

Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) bündeln die Kompetenzen und Ressourcen unterschiedlicher Akteursgruppen – Staat, Zivilgesellschaft, Privatwirtschaft und Wissenschaft – in einer langfristigen, formalisierten und auf dem Prinzip der Gleichberechtigung beruhenden Organisationsform. Somit entfalten sie das Potenzial, komplexe gesellschaftliche Probleme zu lösen und nachhaltige Veränderungsprozesse anzustoßen. Dabei können MAP unterschiedlich erfolgreich sein. Während einige Partnerschaften zu großen Erfolgen in der Entwicklungszusammenarbeit beigetragen

haben bzw. dies noch tun, kamen andere über die Konzeptionsphase nicht hinaus oder erreichten die gesetzten Ziele nur begrenzt.

Die Betrachtung möglicher Exitstrategien für MAP ist damit ebenso wie die Konzeptions- und Implementierungsphase wichtiger Bestandteil eines MAP-Zyklus. Eine Exitstrategie skizziert die geplante Beendigung oder die Transformation der Multi-Akteurs-Partnerschaft, sobald die Ziele der Partnerschaft erreicht sind oder die Umstände eine Veränderung erfordern. Dabei sehen sich MAP in der Regel mit einem der folgenden vier Szenarien konfrontiert:



Für all diese Szenarien ist die Entwicklung einer gut durchdachten Exitstrategie entscheidend, um sicherzustellen, dass das generierte Wissen und die Ergebnisse der Zusammenarbeit bewahrt, Ressourcen verantwortungsbewusst genutzt und ein Konsens über das weitere Vorgehen hergestellt wird. Zudem kann es sinnvoll sein, bereits zu Beginn einer MAP über Abläufe und Rollen innerhalb eines möglichen zukünftigen Exitprozesses Klarheit zu

schaffen und diese in den Governance-Dokumenten festzuhalten.

Die folgenden vier Elemente basieren auf der Beratungserfahrung von Partnerschaften2030 und können MAP als erste Grundlage für die Erstellung ihrer individuellen Exitstrategien dienen. Dabei kann die Ausprägung der Elemente variieren, je nachdem mit welchem Szenario sich die MAP konfrontiert sieht.

## 1. Gemeinsame Anerkennung des Status quo und Herbeiführung einer Entscheidung über weiteres Vorgehen

Nachdem die Multi-Akteurs-Partnerschaft einen Punkt erreicht hat, wo die Umstände eine tiefgreifende Veränderung erfordern, braucht es einen Prozess, um ein gemeinsames Verständnis über den aktuellen Stand der MAP sowie mögliche Handlungsoptionen zu schaffen und eine **Entscheidung** zur Zukunft der MAP herbeizuführen. Was in der Theorie eher banal klingt, ist in der Praxis oft eine Herausforderung. Häufig werden nötige Veränderungsprozesse und damit zwangsläufig einhergehende Diskussionen und der Austausch (in der Regel) unterschiedlicher Ansichten zu spät angestoßen bzw. hinausgezögert. Um eine Einengung

der Handlungsoptionen und ein stetig wachsendes Frustrationspotenzial bei den MAP-Akteur\*innen zu verhindern, sollten MAP sich jedoch über gut strukturierte Change-Prozesse frühzeitig und offen den Veränderungsbedarfen stellen. Das Sekretariat einer MAP nimmt hier in der Regel die Rolle des Prozessmanagements ein, das Handlungsoptionen aufbereitet, den Prozess der Entscheidungs- bzw. Kompromissfindung unterstützt und sicherstellt, dass alle Akteursgruppen miteinbezogen und gehört werden. In bestimmten Fällen kann auch eine externe neutrale Prozessbegleitung hilfreich sein.

Die MAP war erfolgreich und hat ihre Ziele erreicht

### Szenario 1



Nachdem eine MAP die selbst gesetzten Ziele erreicht hat, ist es entscheidend, die kollektive Anerkennung des Erfolgs zu fördern und den Beitrag der einzelnen Mitglieder anzuerkennen. Angestoßen werden kann dieser Prozess durch eine Entscheidung des Steuerungs- oder des Mitgliederremiums, je nach Governancestruktur der MAP, basierend auf den Ergebnissen des **Monitoringsystems der MAP**. In der Regel stehen einer MAP in diesem Szenario drei Optionen zur Auswahl: Beendigung der MAP, Transformation der MAP in eine andere weniger formelle **Partnerschaftsform** oder Festlegung neuer (noch ambitionierterer) Ziele.

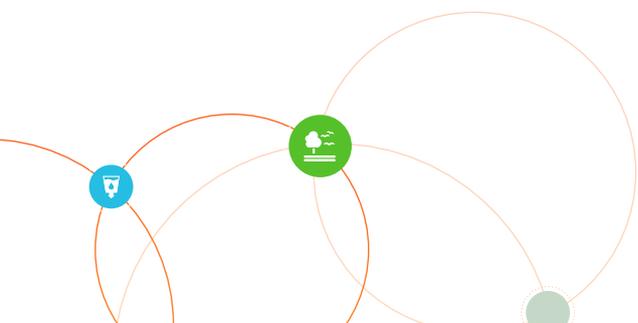
Die MAP arbeitet erfolgreich, hat jedoch nicht genügend Mittel zur Finanzierung der weiteren Zusammenarbeit

### Szenario 2



Die MAP arbeitet erfolgreich, hat jedoch nicht genügend Mittel zur Finanzierung der weiteren Zusammenarbeit

Auch in diesem Szenario ist die Anerkennung der erfolgreichen Zusammenarbeit durch die Mitglieder basierend auf nachweisbaren Wirkungen der MAP von großer Bedeutung, bevor über die weitere Zusammenarbeit gesprochen wird. Hier kann neben dem Monitoring der Aktivitäten und der Zielerreichung auch eine Mitgliederumfrage, inkl. der Frage nach einer möglichen finanziellen Beteiligung, als Grundlage dienen, um Handlungsoptionen zu entwickeln. Unter Umständen kann auch eine aktive externe Kommunikation mit gut aufbereiteten Wirkungen dazu dienen, doch noch neue Finanzierungsmöglichkeiten zu erschließen. In der Regel stehen einer MAP in diesem Szenario drei Optionen zur Auswahl: Beendigung der MAP, Transformation der MAP in eine andere kostengünstigere **Partnerschaftsform** oder Anpassung des derzeitigen **Finanzierungsmodells**.



Das Instrument MAP hat sich als für den Zweck nicht passende Form der Zusammenarbeit herausgestellt

## Szenario 3

Wenn deutlich wird, dass eine MAP nicht die richtige Form der Zusammenarbeit ist, sollten die Mitglieder gemeinsam und frühzeitig die Herausforderungen und Einschränkungen des aktuellen Modells identifizieren (z.B. in einem Workshop). Der Prozess sollte das Ziel haben, entweder einen Konsens über eine Transformation zu einer anderen, besser geeigneten **Partnerschaftsform** oder über die Beendigung der Zusammenarbeit zu erreichen. Die Begrenzung negativer Auswirkungen, z.B. die Verstärkung von bestehenden Konflikten zwischen den Mitgliedern, ist entscheidend.

Die MAP generiert keinen Mehrwert (mehr) oder kann ihre Ziele nicht erreichen

## Szenario 4

Die Einbindung der MAP-Akteur\*innen in einen kollaborativen Entscheidungsfindungsprozess zur Beendigung der Partnerschaft ist entscheidend, sollte jedoch mit Nachdruck verfolgt werden, um den Schaden zu begrenzen bzw. Ressourcen und Kapazitäten nicht unnötig zu binden. Die Festlegung eines Zeitplans für den Abschluss von Aktivitäten und die klare Kommunikation der formellen Beendigung der Partnerschaft sind dabei essenziell.

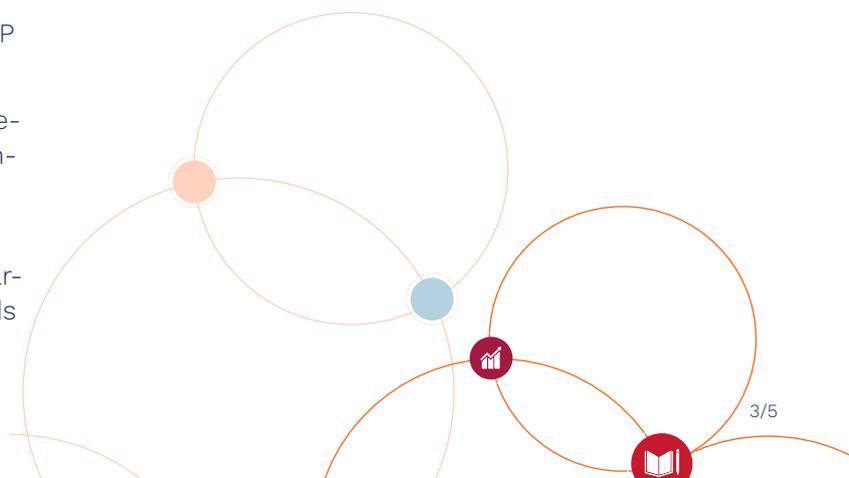
## 2. Erhalt des generierten Wissens und Nachhaltigkeit durch (lokale) Partnerorganisationen

Ein wichtiges Element der Exitstrategien von Multi-Akteurs-Partnerschaften sollte die Sicherstellung des Erhalts des durch die Partnerschaft generierten Wissens, der gemeinsam erarbeiteten Produkte und (weitestmöglich) der erzielten Wirkungen sein. Dabei spielen hier die oben genannten **vier Szenarien** weniger eine Rolle als die Entscheidung darüber, ob die MAP beendet, in eine andere Partnerschaftsform überführt oder mit neuen Zielen fortgesetzt wird.

Je nach MAP und gewählter Exitoption können somit einzelne MAP-Mitglieder, (lokale) Partnerorganisationen oder die jeweilige neue Partnerschaftsform u.a. die folgenden Aspekte dieses Elements umsetzen:

- Weiterführung ausgewählter Aktivitäten der MAP (lokal, regional oder global)
- Durchführung neuer Aktivitäten auf Basis der gemeinsam erarbeiteten Erkenntnisse und gewonnenen Daten
- Übergabe, Bereitstellung, Verbreitung und ggf. Weiterentwicklung der im Rahmen der MAP erarbeiteten Wissensprodukte, Tools oder Standards

Dabei sollte im Rahmen der Exitstrategie idealerweise eine klare Benennung der jeweiligen Zuständigkeiten z.B. im Rahmen eines Wissenstransferplans erfolgen und deren nachhaltige Umsetzung sichergestellt werden. Im Fall einer Transformation der MAP in eine andere Partnerschaftsform sollte zudem klar festgelegt werden, welche Aspekte durch die neue Struktur wahrgenommen werden können und welche durch andere Akteur\*innen umgesetzt werden müssen. Daneben obliegt es selbstverständlich jedem MAP-Mitglied selbst, den geeigneten Wissenstransfer innerhalb der eigenen Organisationsstruktur sicherzustellen.



### 3. Kommunikation gegenüber Partner\*innen, Geber\*innen und der (Fach-)Öffentlichkeit

Exitstrategien brauchen gute Kommunikation zum richtigen Zeitpunkt – also einen detaillierten und zielorientierten Kommunikationsplan. Nachdem eine Entscheidung über die geplante Beendigung oder Transformation der MAP getroffen wurde, ist es an der Zeit, im Rahmen der Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Akteurs- und Zielgruppen zu differenzieren, um deren individuelle Informationsbedarfe bestmöglich abzudecken. Dabei sollte die intendierte Wirkung der jeweiligen Kommunikationsmaßnahme

im Vordergrund stehen. So bedarf es zum Beispiel klarerer Botschaften gegenüber MAP-Mitgliedern und Partner\*innen, um eine breite Akzeptanz für die Entscheidung zu schaffen. Geber\*innen hingegen benötigen in der Regel Informationen über die nachhaltigen Wirkungen, die mit ihrem Geld über die MAP erreicht wurden. Häufig macht es auch Sinn, die allgemeine Öffentlichkeit zu adressieren, um je nach Grund für den Exit, die Reputation der MAP-Mitglieder zu stärken bzw. zu erhalten.

Die MAP war erfolgreich und hat ihre Ziele erreicht

#### Szenario 1



Über die interne Anerkennung hinaus ist es entscheidend, den Erfolg öffentlich zu feiern und den Exit klar zu kommunizieren. Öffentliche Veranstaltungen, die Veröffentlichung von Pressemitteilungen und die Nutzung unterschiedlicher Kommunikationskanäle, inkl. Sozialer Medien, können dazu beitragen, die positiven Ergebnisse der Partnerschaft zu präsentieren. Durch das Teilen von Erfolgsgeschichten, Wirkungen und Testimonials kann die MAP ihre Dankbarkeit gegenüber Spender\*innen, Partner\*innen und der Öffentlichkeit ausdrücken und gleichzeitig die Motivation der einzelnen Akteur\*innen für zukünftige Partnerschaften steigern.

Die MAP arbeitet erfolgreich, hat jedoch nicht genügend Mittel zur Finanzierung der weiteren Zusammenarbeit

#### Szenario 2



Wenn eine MAP aufgrund fehlender langfristiger Finanzierung die gemeinsame Arbeit beenden muss bzw. in eine andere Partnerschaftsform übergeht, sollten neben den erreichten Erfolgen auch die Gründe für den Exit klar kommuniziert werden. Dies ist insbesondere wichtig, um nicht den Eindruck zu erwecken, dass die MAP aufgrund des geringen Mehrwerts beendet wird. Insbesondere gegenüber Partner\*innen, die bisher von der Arbeit der MAP profitiert haben, sollte die Kommunikation frühzeitig und gut begründet erfolgen, um eine mögliche zukünftige Zusammenarbeit nicht negativ zu beeinträchtigen.

Das Instrument MAP hat sich als für den Zweck nicht passende Form der Zusammenarbeit herausgestellt

#### Szenario 3



Auch in diesem Szenario ist es entscheidend, die positiven Ergebnisse und Erfolge der Partnerschaft so weit wie möglich zu betonen. Sofern eine Transformation zu einer anderen, besser geeigneten **Partnerschaftsform** angestrebt wird, sollten die Gründe für den Wechsel des Kooperationsmodells unter Betonung des Engagements für die fortlaufende Zusammenarbeit kommuniziert werden, um die Motivation bestehender und potenzieller Geber\*innen sowie der aktuellen Mitglieder der MAP aufrechtzuerhalten.

Die MAP generiert keinen Mehrwert (mehr) oder kann ihre Ziele nicht erreichen

## Szenario 4

Auch bei der Beendigung ist es wichtig, (sofern vorhanden) positive Aspekte und Erfolge anzuerkennen. Gleichzeitig gewährleistet eine klare Kommunikation der Gründe für die Beendigung und der Herausforderungen, denen sich die Partnerschaft gegenüber sah, Transparenz und Verständnis unter den Akteur\*innen und erlaubt diesen auch mental mit der Partnerschaft abzuschließen.

### 4. Durchführung von Evaluierung und Zusammenstellung von Lessons Learned

Die Durchführung einer Evaluierung und das Zusammenstellen von „Lessons Learned“ sind wichtige Bestandteile einer Exitstrategie. Ziel sollte es sein, bewährte Verfahren, Prozesse und Erfolgsfaktoren zu identifizieren, aber auch eine umfassende Analyse von Fehlern und Herausforderungen vorzunehmen, um zur Vermeidung ähnlicher Probleme in zukünftigen Kooperationen beizutragen. Dabei sollte das

„Gelernte“ im Idealfall mit allen MAP-Akteur\*innen transparent geteilt werden. Gerade bei zu erwartenden „kritischen“ Erkenntnissen kann es hilfreich sein, wenn die Evaluation von externen Gutachter\*innen durchgeführt wird. Teile der Evaluierung können zudem ggf. auch mit der Fachöffentlichkeit in adäquater Form geteilt werden. Je nach MAP ist zu entscheiden, ob die Evaluierung vor Beendigung der MAP oder im Anschluss durchzuführen ist.



Die in dieser Handreichung betrachteten Elemente können MAP als erste Grundlage für die Erstellung ihrer individuellen Exitstrategien dienen. Dabei wird weder ein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben, noch wird in diesem Dokument auf die rechtlichen Bestimmungen zur Beendigung von institutionalisierten MAP eingegangen. Die hier betrachteten Elemente ersetzen nicht die Ausarbeitung einer umfassenden und auf die jeweilige MAP zugeschnittenen Exitstrategie. Partnerschaften2030 steht Ihnen hierbei gerne mit unserer Expertise und Beratung zur Seite.

**Herausgeber:**  
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft: Bonn und Eschborn

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

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

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

Verantwortliche: Susanne Salz, Bonn

**Design/Layout:**  
DIAMOND media GmbH,  
[www.diamond-media-pr.de](http://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