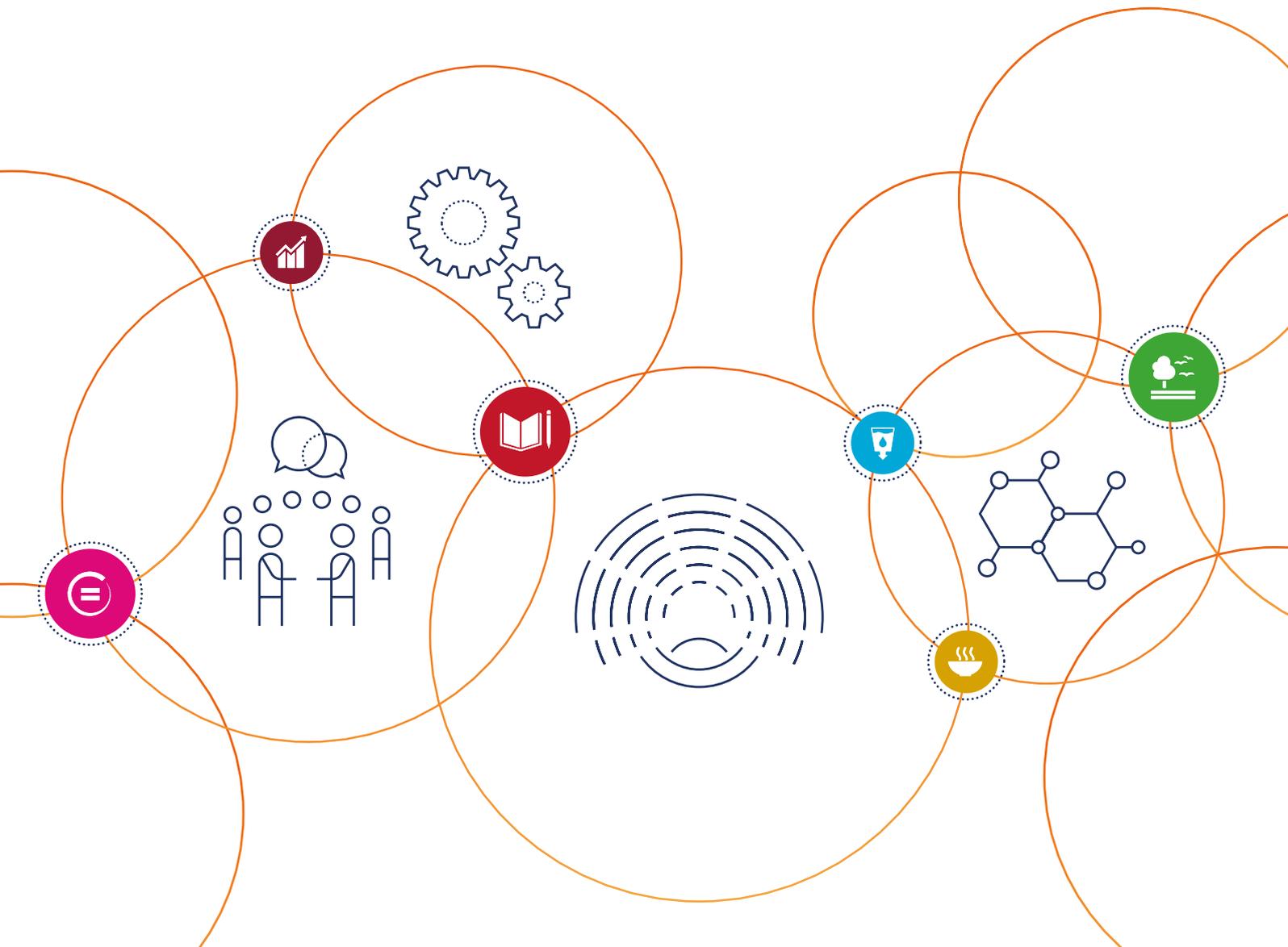


## Governance-Strukturen von Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP)



**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

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

**Verantwortliche**

Susanne Salz, Bonn

**Autor\*innen**

John Contentius, Bonn

**Design/Layout**

DIAMOND media GmbH, Neunkirchen-Seelscheid,  
[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, 2025

Im Auftrag des

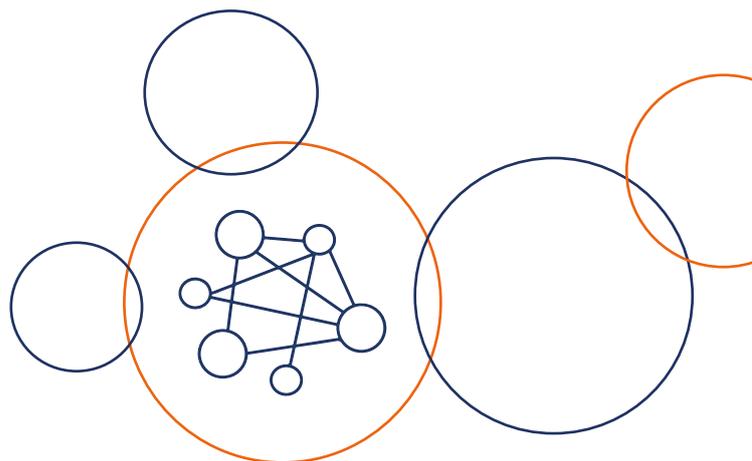


Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

# Inhalt

<b>Einführung</b>	<b>4</b>
Governance-Struktur: Organisationsform einer MAP	4
<b>Funktionen der Governance-Struktur</b>	<b>5</b>
Gemeinsame Entscheidungsfindung und Steuerungsprozesse	5
Gleichberechtigte Zusammenarbeit	5
Vertrauen, Legitimität und Glaubwürdigkeit	5
<b>Aufbau und Elemente der Governance-Struktur</b>	<b>7</b>
Mitgliederversammlung	7
Steuerungskreis	7
Sekretariat	8
Arbeitsgruppen	8
Sounding Board	8
Rolle der Fördermittelgebenden (Donors)	8
<b>Erfolgsfaktoren für Governance-Strukturen</b>	<b>11</b>
Grad der Institutionalisierung	11
Partizipation und Repräsentation der Akteursgruppen	11
Form der Entscheidungsfindung	12
Transparenz	12
Legitimität	12
<b>Schritte und Werkzeuge zum Aufsetzen einer Governance-Struktur</b>	<b>13</b>
Aufsetzen der Governance-Struktur	13
Schriftliche Vereinbarung	13
Regelmäßige Reflektion	14
<b>Literatur</b>	<b>14</b>
<b>Autor*innen &amp; Danksagung</b>	<b>15</b>

# Einführung



Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) bündeln die Kompetenzen und Ressourcen unterschiedlicher Akteursgruppen – Staat, Zivilgesellschaft, Privatwirtschaft und Wissenschaft – in einer langfristigen, formalisierten und gleichberechtigten Organisationsform. Diese Organisationsform wird auch Governance-Struktur genannt.

Als formalisierter Rahmen einer MAP kommt der Governance-Struktur eine große Bedeutung zu. Sie erfüllt wichtige Funktionen und bestimmt maßgeblich den Erfolg einer MAP. Governance-Strukturen können dabei je nach Anzahl und Art der Akteur\*innen, (geplanten) Aktivitäten, Bedürfnissen und Kontexten der jeweiligen MAP sehr unterschiedlich sein („form follows function“).

Die Wahl der passenden Organisationsform sowie ihre Implementierung und Anwendung kann für eine MAP mit Herausforderungen verbunden sein. Diese Publikation bietet Hilfestellung, indem sie die Bedeutung und Funktionen der Governance-Struktur für eine MAP beschreibt und verschiedene Elemente vorstellt. Darüber hinaus geht sie auf Erfolgsfaktoren und Tipps für eine funktionale Governance-Struktur ein.

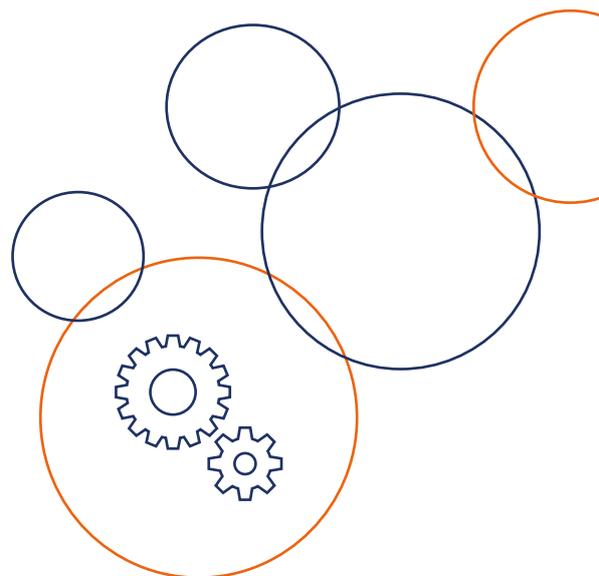
## Governance-Struktur: Organisationsform einer MAP

Der Begriff “Governance” definiert sich je nach Kontext unterschiedlich. Im Allgemeinen beschreibt Governance die Art und Weise, in der Menschen kollektive Entscheidungen treffen und Handlungen zum Wohle der Gemeinschaft koordinieren. Gesellschaften bauen auf zahlreichen verschiedenen Entscheidungsmechanismen auf und bewegen sich somit in einem komplexen Netz aus Governance-Strukturen auf unterschiedlichen Ebenen und in diversen Sektoren.

Als Governance-Struktur einer MAP bezeichnet man die langfristige und formalisierte Organisationsform einer solchen Partnerschaft. Die Etablierung einer Governance-Struktur stellt einen wesentlichen Schritt in der Entstehung einer MAP dar. Die Governance-Struktur legt nicht nur die Art und Weise der Organisation der Zusammenarbeit und gemeinsamen Entscheidungsfindung fest, sondern erfüllt darüber hinaus viele weitere entscheidende Funktionen.

Gemeinsam mit der gewählten Rechtsform und Finanzierung ist die Governance-Struktur eines der drei Elemente der **Institutionalisierung** einer MAP. Da diese drei Elemente sich gegenseitig bedingen, muss die Governance-Struktur im Einklang mit der **Rechtsform** und der **Finanzierung** stehen. Zum Beispiel müssen Governance-Struktur und Finanzierung in einem Verein anders organisiert werden als in einer Stiftung. Durch ihre formalisierte Governance-Struktur unterscheidet sich ein Zusammenschluss von Akteur\*innen in einer MAP von anderen **Formen partnerschaftlicher Zusammenarbeit**.

# Funktionen der Governance-Struktur



## Gemeinsame Entscheidungsfindung und Steuerungsprozesse

Die Governance-Struktur einer MAP legt fest, wie die Mitglieder Entscheidungen treffen und Prozesse steuern. Hierfür einigen sich die Akteur\*innen auf eine für die MAP individuelle Gremienstruktur. Innerhalb dieser nehmen die Mitglieder bestimmte Rollen mit jeweiligen Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Befugnissen ein.

## Gleichberechtigte Zusammenarbeit

In einer MAP arbeiten die Mitglieder gleichberechtigt zusammen und bringen ihre unterschiedlichen Positionen ein. Dieser Grundsatz der Gleichberechtigung muss sich auch in der Governance-Struktur wiederfinden beziehungsweise durch diese sichergestellt werden. In der Praxis heißt das insbesondere:

- **Repräsentation:** Die Gleichberechtigung der Akteursgruppen sollte sich in der Zusammensetzung der jeweiligen Gremien widerspiegeln.
- **Teilhabe:** Alle beteiligten Akteur\*innen sollten gleichberechtigt an Entscheidungen mitwirken können – durch Mitsprache, Mitbestimmung und transparente Prozesse.
- **Förderung der Zusammenarbeit:** Gleichberechtigte Zusammenarbeit sollte aktiv unterstützt werden – zum Beispiel durch regelmäßige Treffen, Konsultationen oder gemeinsame Workshops.

## Vertrauen, Legitimität und Glaubwürdigkeit

Eine wichtige Funktion der Governance-Struktur für MAP ist die Förderung von Vertrauen, Legitimität und Glaubwürdigkeit innerhalb und außerhalb der MAP. Eine bedarfsgerechte und gemeinsam beschlossene Governance-Struktur macht Entscheidungen, Prozesse und Verfahren transparent. Indem Mitglieder getroffene Entscheidungen respektieren und somit das Handeln anderer Akteur\*innen als legitim bewerten, wird Vertrauen innerhalb der MAP gefördert. Nach außen steigern transparente Governance-Mechanismen die Glaubwürdigkeit der Partnerschaft. Zudem wird die Interaktion mit Akteur\*innen im Umfeld der MAP gefördert. Denn erst wenn Ansprechpersonen und Zuständigkeiten für externe Akteur\*innen sichtbar sind, können effiziente Kommunikationskanäle aufgebaut werden.

Eine funktionale Governance-Struktur ermöglicht den Mitgliedern, sich regelmäßig über neue Situationen und Herausforderungen auszutauschen und daraus hervorgehende gemeinsame Lern- und Veränderungsprozesse anzustoßen. Es bedarf der Formalisierung des Umgangs mit interner und externer Kritik. Diese Prozesse können sich zum Beispiel auf die strategische Ausrichtung der MAP, die Ziele, die Aktivitäten oder die Arbeitsweise beziehen. Auch weil sich Umfeld, Akteur\*innen und Herausforderungen einer MAP ständig ändern, muss sie stets offen für Anpassung und Weiterentwicklung sein, um ihr nachhaltiges Bestehen zu sichern. Die gemeinsam entwickelte und beschlossene Governance-Struktur erfüllt in

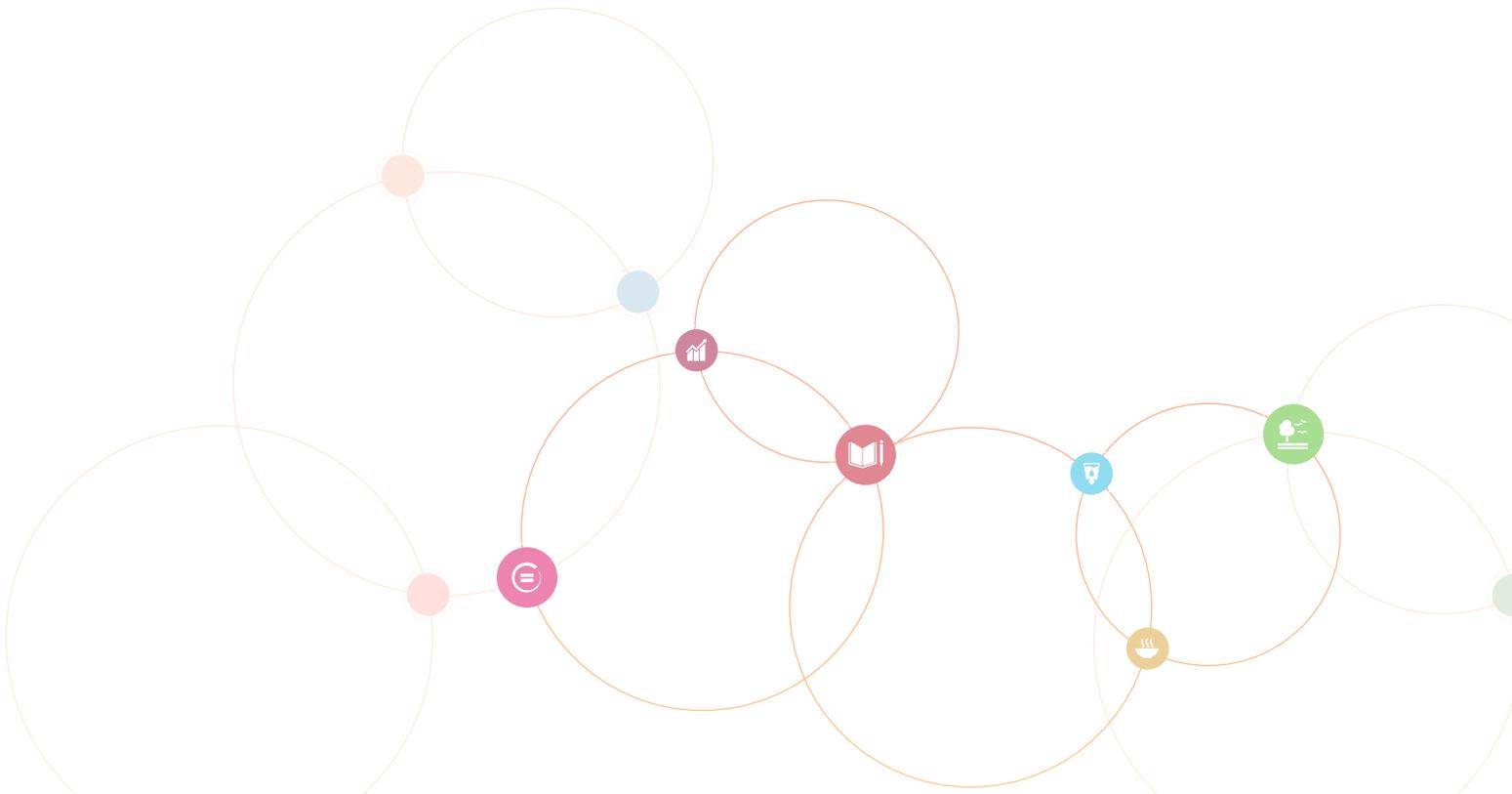
diesen Prozessen eine wichtige Funktion: Da sich Mitglieder vorab auf Mechanismen und Abläufe geeinigt haben, sprechen sie auch den potenziellen Veränderungs- und Entscheidungsprozessen eine gewisse Legitimität zu, sodass diese möglichst geregelt und effizient ablaufen können.

Dies ist auch für **Konfliktlösung** innerhalb einer MAP von enormer Wichtigkeit. Teil des Etablierungsprozesses einer Governance-Struktur sollte es deshalb sein, gemeinsame Mechanismen zur fairen und konstruktiven Konfliktlösung zu entwickeln. In diesem Kontext könnten sich Mitglieder beispielsweise vorab überlegen in welchem Format und zu welchem Zeitpunkt Konflikte ausgetragen werden und von wem sie moderiert werden.

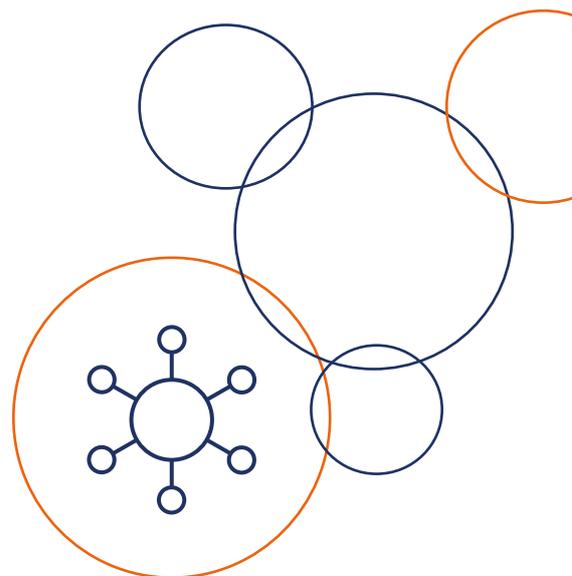
Falls die MAP weitreichenden Veränderungsprozessen unterliegt oder die Ziele einer MAP erreicht sind, kann es zu einer geplanten Beendigung,

einem Transformationsprozess oder einer Neuausrichtung kommen. In diesem Fall ist es hilfreich, wenn die MAP bereits über verschiedene **Szenarien** verfügt und den Prozess in der Governance-Struktur festgelegt hat. Deshalb sollte eine MAP bereits beim Aufbau der Governance-Struktur Klarheit über Abläufe und Rollen innerhalb eines möglichen Transformationsprozesses schaffen und diese in den Governance-Dokumenten festhalten.

Darüber hinaus sollten MAP ihre institutionalisierten Governance-Strukturen regelmäßig reflektieren und anpassen. Hierzu können die Mitglieder etwa überprüfen, ob die etablierten Kooperations-, Kommunikations-, und Steuerungsprozesse wie geplant funktionieren und gegebenenfalls Anpassungen vornehmen. Die Anpassung dürfen dabei den Prinzipien partnerschaftlicher Zusammenarbeit nicht zuwiderlaufen.



# Aufbau und Elemente der Governance-Struktur



Da der MAP-Ansatz in einem breiten Themenspektrum angewendet wird, sind auch die jeweiligen Partnerschaften sehr unterschiedlich. Deshalb gibt es in Bezug auf den Organisationsaufbau keine “one-size-fits-all“-Governance-Struktur, die sich auf jede MAP anwenden ließe. Dennoch kann man einige weit verbreitete Strukturen und typische Gremien für MAP identifizieren, welche im Folgenden vorgestellt werden. Generell gilt hierbei die Faustregel: “So kompliziert wie nötig, so einfach wie möglich”. Die Governance-Struktur sollte möglichst simpel gehalten werden. Gerade zu Anfang einer MAP und bei kleineren Partnerschaften sind auch abgespeckte Versionen der jeweiligen Gremien denkbar.

## Mitgliederversammlung

Die Mitgliederversammlung (auch bekannt als Assembly, Mitgliederforum oder Mitgliederplattform) vereint in der Regel alle Akteur\*innen, die als Mitglieder oder Teilnehmende in der MAP agieren. Sie bietet Platz zum Zusammenkommen und Austausch unter den Akteur\*innen und bildet – durch persönliche oder digitale Vollversammlungen meist ein- bis zweimal jährlich – das Fundament der MAP. Weitere Funktionen sind unter anderem:

- Wahl des Steuerungskreises
- Mandatierung des Steuerungskreises zur strategischen Ausrichtung
- Verabschiedung und Unterzeichnung von (Selbst-)Verpflichtungen (zum Beispiel Memorandum of Understanding (MoU) oder Terms of Reference (ToR), in denen Aufgaben und Pflichten der Mitglieder definiert sind)

## Steuerungskreis

Der Steuerungskreis (auch bekannt als Vorstand, Steuerungskomitee, Lenkungsgremium oder Lenkungskreis) setzt sich meist aus den Entscheidungsträger\*innen der MAP zusammen. Er ist oft paritätisch mit Akteur\*innen der verschiedenen Mitgliedsgruppen – Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft – besetzt, um das Prinzip der Gleichberechtigung in der Governance-Struktur abzubilden, wobei auch weitere Dimensionen der Diversität berücksichtigt werden sollten. Der Steuerungskreis ist für die strategische Ausrichtung der Partnerschaft verantwortlich. Weitere Funktionen sind außerdem:

- Festlegung des Entscheidungsmechanismus (Konsens, Mehrheitsvotum, Vetorecht etc.)
- Treffen von Entscheidungen
- Festlegung der Strategie der Partnerschaft
- Beauftragung des Sekretariats zur administrativen und logistischen Arbeit
- Berichterstattung an die Mitglieder über Entscheidungen, Beschlüsse etc.
- Ggf. Mandatierung der Arbeitsgruppen zur inhaltlichen Arbeit

## Sekretariat

Das Sekretariat (auch bekannt als Geschäftsstelle) ist das neutrale Gremium in einer MAP. Bei kleineren MAP wird diese Funktion manchmal von einem oder mehreren Partner\*innen übernommen, während in größeren MAP oft eine neue Organisation oder Organisationseinheit geschaffen wird. Oftmals ist das Sekretariat erste Kontaktinstanz für Mitglieder und Interessent\*innen. Das Sekretariat wird vom Steuerungskreis offiziell beauftragt und übernimmt üblicherweise folgende Funktionen im Rahmen der Governance:

- Prozessbegleitung
- Administrative und logistische Aufgaben
- Verwaltung des Budgets
- Vor- und Nachbereitungen von Mitgliedsversammlungen und Steuerungskreissitzungen
- Unterstützung des Steuerungskreises bei der Entscheidungsfindung
- Aufarbeitung der Berichterstattung des Steuerungskreises und der Mitgliederversammlung
- Ggf. Öffentlichkeitsarbeit

## Arbeitsgruppen

Einige MAP integrieren Arbeitsgruppen als Gremien in ihrer Governance-Struktur, in denen Inhalte erarbeitet und vorbereitet werden. Die einzelnen Mitglieder schließen sich oftmals freiwillig und basierend auf Interessen in Arbeitsgruppen zusammen. Durch den Einsatz von Arbeitsgruppen wird das Sekretariat von der inhaltlichen Arbeit entlastet, wodurch die Neutralität sichergestellt wird. Arbeitsgruppen übernehmen typischerweise die inhaltliche Zuarbeit und Vorbereitung für den Steuerungskreis und gegebenenfalls gegenüber der Mitgliederversammlung (Berichte, Beschlussvorlagen, Empfehlungen etc.) oder planen und implementieren beispielsweise Aktivitäten. Sollte das Sekretariat in die Arbeit der Arbeitsgruppen involviert sein, ist eine klare Rollenbeschreibung für die Wahrung der Neutralität des Sekretariats essenziell. Ein klar definiertes Mandat ist für Arbeitsgruppen essenziell, um Verschränkungen mit anderen Gremien zu vermeiden.

## Sounding Board

Ein Sounding Board (auch bekannt als Beirat, strategischer Beratungskreis oder Expert\*innenpanel) ist ein beratendes Gremium, welches eingerichtet wird, um externe Perspektiven, Fachwissen oder kritische Reflexion in den Steuerungsprozess einzubringen ohne entscheidungsbefugt zu sein. Es dient der strategischen Rückkopplung sowie der Einordnung von Trends, Risiken und Chancen aus externer Sicht. Besonders in komplexen oder politisch sensiblen Themenfeldern kann es zur Qualitätssicherung und Legitimitätsstärkung der MAP beitragen. Etwa bei der Diskussion sensibler Informationen, strategischer Interessen oder branchenspezifischer Herausforderungen, kann das Sounding Board auch der Raum für vertraulichen, anonymisierten Austausch sein. Auch hier sollte die Zusammensetzung, Mandatierung und Frequenz der Arbeit eines Sounding Boards klar definiert sein und transparent gemacht werden, um Überschneidungen oder Unklarheiten zu vermeiden.

## Rolle der Fördermittelgebenden (Donors)

Ein zentrales Spannungsfeld in vielen MAP ist die Rolle der Donors. Obwohl MAP auf dem Prinzip gleichberechtigter Mitbestimmung aller Akteur\*innen basieren, können Donors durch ihre finanzielle Unterstützung erheblichen Einfluss auf strategische oder operative Entscheidungen nehmen. Wie bei allen anderen Gremien, sollte die Rolle der Donors im Sinne von Transparenz, Rechenschaft und Gleichberechtigung klar definiert und dokumentiert sein. Entscheidend ist, dass ihre strukturelle Einbindung den Anspruch der MAP auf partizipative Steuerung nicht unterläuft. Um dieses Spannungsverhältnis transparent zu gestalten, haben sich unterschiedliche Modelle etabliert, wie Donors in die Governance-Struktur integriert werden können:

### Donors als Beobachter\*innen (Observer)

In einigen MAP nehmen Donors als beratende, aber nicht stimmberechtigte Mitglieder an Sitzungen des Steuerungskreises teil. Dieser sogenannte Observer-Status ermöglicht es ihnen, Perspektiven einzubringen, ohne formelle Entscheidungen zu dominieren.

### Geberforum oder Donor-Gremium

Ein weiteres Modell besteht in der Schaffung eines separaten Donor-Gremiums, das für Austausch, Koordination und strategische Beratung genutzt wird. Dieses Gremium steht im Dialog mit dem Steuerungskreis, bleibt aber operativ unabhängig.

### Temporäre Mandatierung im Steuerungskreis

In bestimmten Fällen werden Donors auch in den Steuerungskreis eingebunden – mit eingeschränktem Mandat oder spezifischen Zuständigkeiten, etwa bei Budgetfragen oder zur Ko-Finanzierungsabstimmung.



## Rechtsformen und Gremien

Je nach für die MAP gewählter Rechtsform sind unterschiedliche Gremien üblich oder gar zwingend erforderlich:

Bei einer **GmbH** bedarf es eine\*n oder mehrere Geschäftsführer\*innen aus dem Kreise der MAP-Akteur\*innen oder durch externe Dritte. Die Geschäftsführung ist Weisungen der Gesellschafter\*innen unterworfen. Die Gesellschafter\*innen bilden dabei ihren Willen durch Mehrheitsentscheide in der Gesellschafter\*innenversammlung. Daneben können die Gesellschafter\*innen einen Aufsichtsrat installieren, der die Geschäftsführer\*innen bei der Ausübung ihrer Aufgaben überwacht. Diese grundlegende Struktur ist weltweit ähnlich geregelt.

Ist eine MAP als ein **eingetragener Verein**, so kommt es drauf an, in welchem Land der Verein als solcher registriert ist. Dabei sind weltweit die Gremien Mitgliederversammlung und Vorstand de facto Standard. In manchen Ländern werden diese durch ein Kontroll- oder Aufsichtsgremium ergänzt. Es ist zum Beispiel in Deutschland gesetzlich lediglich vorgeschrieben, dass es einen Vorstand, welcher den Verein nach außen vertritt und durch die Mitgliederversammlung gewählt wird, geben muss. Die Mitgliederversammlung ist dabei oberstes Gremium des Vereins.

Konstituiert sich eine MAP als **Stiftung**, sind grundlegende Arbeits- und Verfahrensweisen in einer Satzung geregelt. Stiftungen verfügen in der Regel über mindestens ein Pflichtgremium, den Vorstand oder Stiftungsrat, der die Stiftung leitet, rechtlich vertritt und den Stiftungszweck verwirklicht. In vielen Ländern existiert zusätzlich ein Kontrollgremium wie ein Kuratorium, Aufsichtsrat oder Supervisory Board, welches den Vorstand überwacht, berät und bei wichtigen Entscheidungen zustimmen muss. Darüber hinaus können optionale Gremien wie Beiräte, Fach- oder Vergabeausschüsse eingerichtet werden, die vor allem eine beratende oder spezialisierte Funktion übernehmen, aber keine eigene Entscheidungsbefugnis besitzen. Das Verhältnis dieser Gremien zueinander ist hierarchisch und funktional: Der Vorstand führt die Geschäfte, das Kontrollgremium überwacht und legitimiert, und die Beiräte unterstützen fachlich oder strategisch.

Weitere Informationen rundum Rechtsformen für MAP im deutschen Kontext finden Sie in der Publikation „[Praxistipps: Rechtsformen von Multi-Akteurs-Partnerschaften \(MAP\)](#)“.

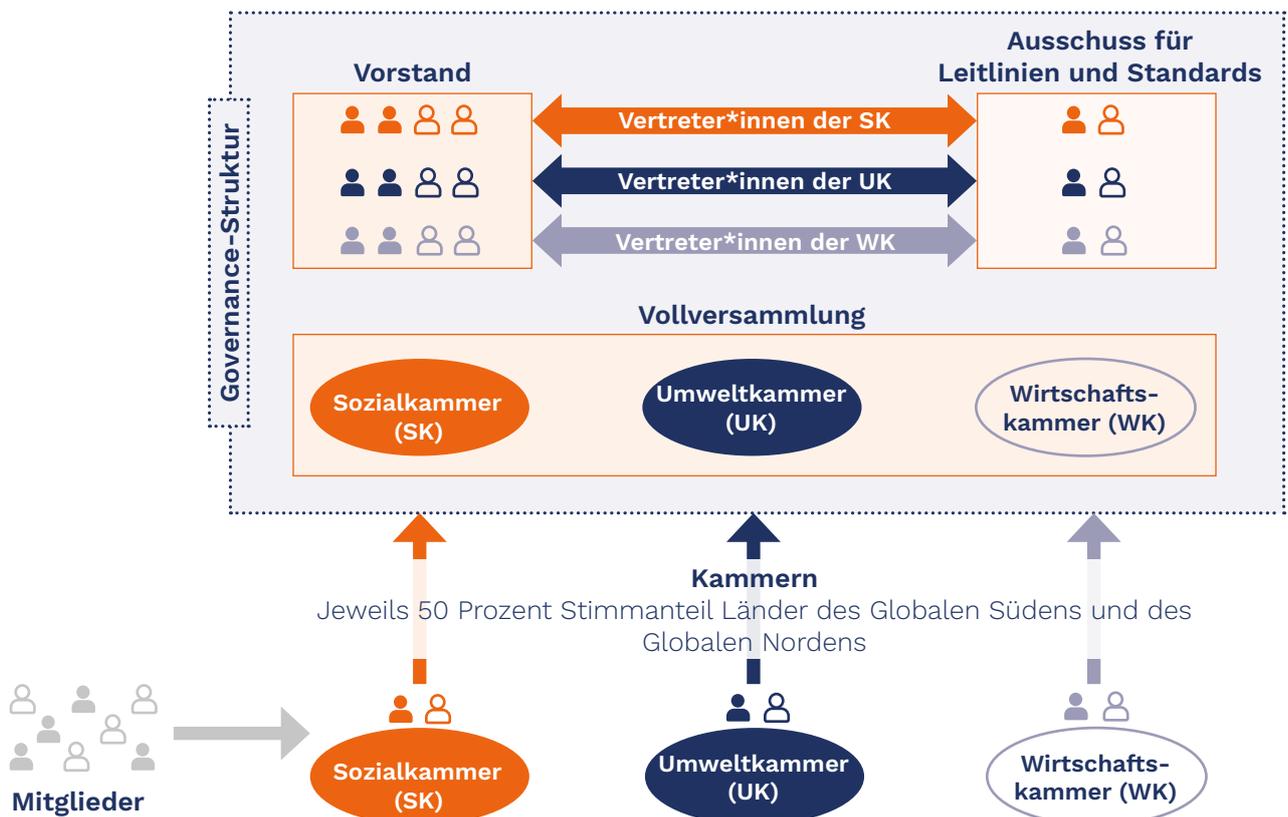
In der Praxis nehmen MAP-Governance-Strukturen – je nach Sektor, Größe, Zielsetzung und Art der Partnerschaft sowie im Zusammenspiel mit der gewählten Rechtsform und Finanzierung – sehr

unterschiedliche Ausprägungen an. Das nachfolgende Beispiel stellt eine mögliche Form dar und erhebt keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit.



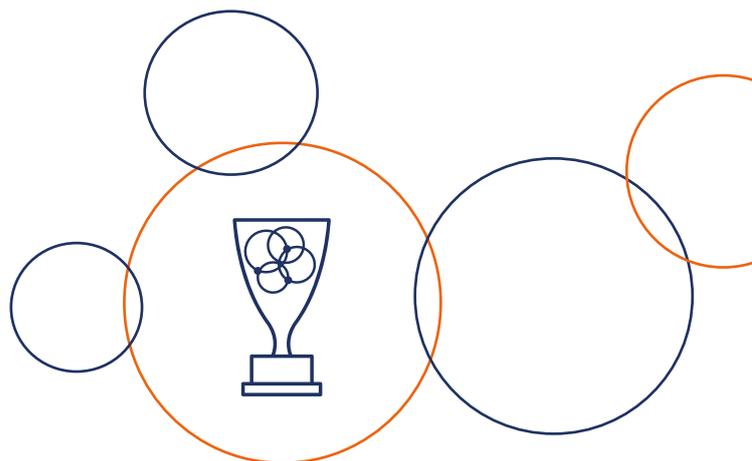
### Praxisbeispiel: Forest Stewardship Council (FSC)

Das FSC ist als GmbH in Deutschland registriert. Die Governance-Struktur besteht aus der Vollversammlung, dem Vorstand, dem Ausschuss für Leitlinien und Standards sowie dem\*der Geschäftsführer\*in. Die Mitglieder des FSC International stammen aus allen Teilen der Welt und vertreten den Globalen Süden und den Globalen Norden. Sie bewerben sich entsprechend ihres Hauptanliegens für eine Mitgliedschaft in einer der drei Kammern, d.h. in der Sozial-, Umwelt- oder Wirtschaftskammer. Diese Kammern spielen eine zentrale Rolle dabei, dass alle Stakeholder\*innen mit gleicher Stimme in Entscheidungsfindungsprozessen beziehungsweise Beschlussfassungen vertreten sind. Beispielsweise hält jede FSC-Kammer 33,3 Prozent der Stimmen in allen FSC-Angelegenheiten. In jeder Kammer werden die Stimmen so gewichtet, dass sowohl Nord als auch Süd 50 Prozent der Stimmen innehaben. Der Vorstand besteht aus zwölf gewählten Vertreter\*innen, d.h. jeweils vier Vertreter\*innen aus einer Kammer, die jeweils für eine Amtszeit von vier Jahren gewählt werden. Der Ausschuss für Leitlinien und Standards ist für die Aus- oder Überarbeitung von FSC-Richtlinien, -Standards, -Abläufen etc. zuständig. Der Ausschuss setzt sich aus sechs FSC-Mitgliedern mit jeweils zwei Mitgliedern aus jeder der drei Kammern zusammen.



Legende: Globaler Süden/Norden entspricht ausgefüllten/leeren Formen

# Erfolgsfaktoren für Governance-Strukturen



Eine MAP unterscheidet sich von anderen kollektiven Organisationsformen insofern, als dass in ihr diverse Akteursgruppen zusammenkommen, wobei deren unterschiedliche Interessen und Perspektiven miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Diese Besonderheit stellt MAP und somit auch ihre Governance-Struktur vor komplexe Herausforderungen.

## Grad der Institutionalisierung

Eine Herausforderung besteht darin, eine für die Anzahl und Zusammensetzung der Mitglieder passenden Grad der Institutionalisierung zu bestimmen. Ist die Governance-Struktur zu detailliert und überregulierend, besteht die Gefahr, dass Prozesse und Dynamiken verlangsamen beziehungsweise gar nicht erst begonnen werden können. Gleichzeitig kann zu wenig Struktur zu unklaren Verantwortlichkeiten führen und das Prinzip der Gleichberechtigung oder die Dauerhaftigkeit der MAP gefährden. Zu beachten ist an dieser Stelle jedoch folgende Erkenntnis von Akteursgruppen aus der Praxis: Obwohl formalisierte Verfahren unabdingbar für das Funktionieren einer MAP sind, werden viele Entscheidungen auch über informelle Prozesse vorverhandelt.

## Partizipation und Repräsentation der Akteursgruppen

Das Prinzip der **gleichberechtigten Zusammenarbeit** bedeutet für die Governance-Struktur die gleichberechtigte Partizipation und Repräsentation aller Akteursgruppen in den jeweiligen Arbeits- und Entscheidungsgremien der MAP. Bei internationalen MAP ist die Berücksichtigung der verschiedenen Länder/Regionen ebenfalls essenziell. Die Praxiserfahrung zeigt, dass unter anderem wegen der unterschiedlichen Ressourcenausstattung der Mitglieder oder einer finanziellen Geber\*innen-Abhängigkeit eine echte Augenhöhe zwischen den Mitgliedern de facto kaum hergestellt werden kann. Um dem Prinzip der Gleichberechtigung bestmöglich gerecht zu werden, ist es deshalb besonders wichtig diese so weit wie möglich durch interne Strukturen und Abläufe zu gewährleisten und so bestehenden Machtungleichheiten entgegenzuwirken. Damit gleichberechtigte Partizipation und Repräsentation in den Governance-Gremien sichergestellt werden können, sollten Arbeits- und Entscheidungsgremien paritätisch nach den unterschiedlichen Akteursgruppen besetzt sein und die Gruppen mit gleichen Partizipationsmöglichkeiten ausgestattet sein. Zudem sollten auf die gleichberechtigte Mitwirkung von Personen aus verschiedenen und möglicherweise strukturell benachteiligten Gruppen geachtet werden. So wird in der **Publikation zu Gender in Multi-Akteurs-Partnerschaften** dargestellt, wie gleichberechtigte Mitwirkung der Geschlechter gelingen kann.

## Form der Entscheidungsfindung

Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, eine möglichst inklusive und zugleich effiziente Form der **Entscheidungsfindung** zu wählen. Die beiden für eine Governance-Struktur geltenden Prinzipien Inklusion und Effektivität stehen dabei in einem Spannungsverhältnis: Der Grundsatz der Gleichberechtigung legt nahe, dass alle Akteursgruppen die gleiche Möglichkeit haben müssen, am Entscheidungsprozess teilzunehmen. Statt Kompromisse auszuhandeln, welche Gefahr laufen, lediglich die Verhandlungsmacht einzelner Akteur\*innen widerzuspiegeln, sollten Entscheidungen demnach möglichst konsensual getroffen werden. Dies steigert die innere und äußere Legitimität einer MAP.

Grundsätzlich ist zwischen drei klassischen Formen der Entscheidungsfindung zu unterscheiden:

- Alle Akteursgruppen der MAP sind zwingend an der Entscheidungsfindung beteiligt und keine Akteursgruppe kann überstimmt werden (Vetorecht, Konsensentscheidung)
- Alle Akteursgruppen der MAP sind zwingend an der Entscheidungsfindung beteiligt, Akteursgruppen können jedoch überstimmt werden (Mehrheitsentscheidungen)
- Nicht alle Akteursgruppen der MAP sind zwingend an der Entscheidungsfindung beteiligt

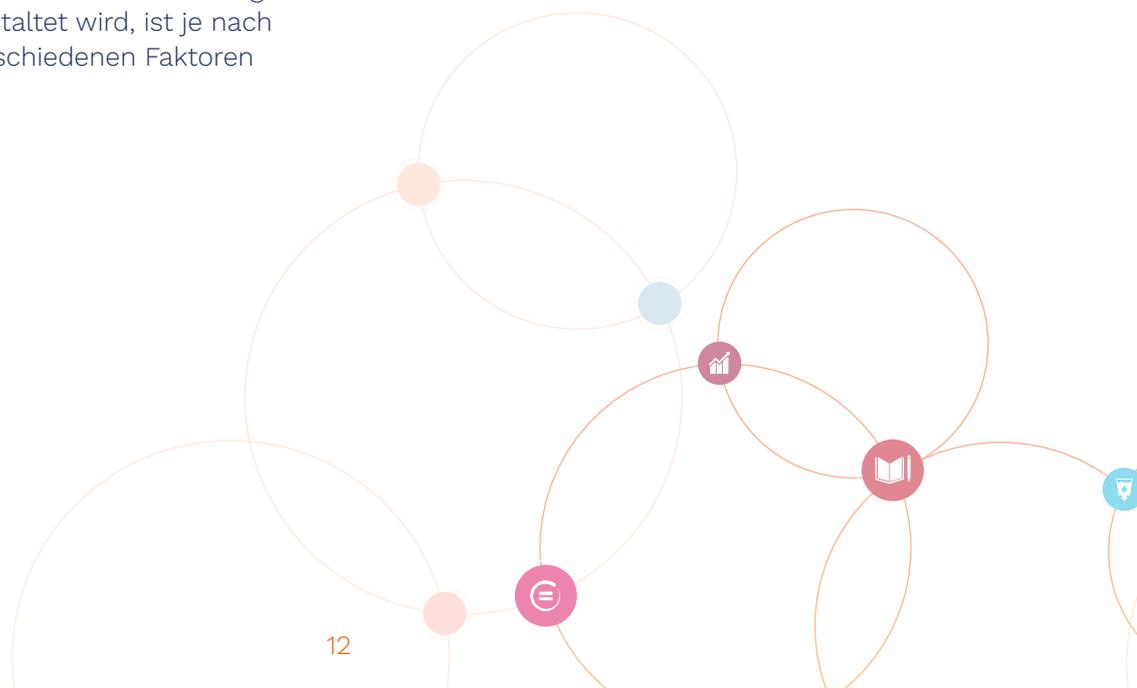
Darüber hinaus sind auch **innovativere Methoden** verfügbar. Welcher Grundtypus der Entscheidungsfindung gewählt und ausgestaltet wird, ist je nach MAP individuell und von verschiedenen Faktoren abhängig.

## Transparenz

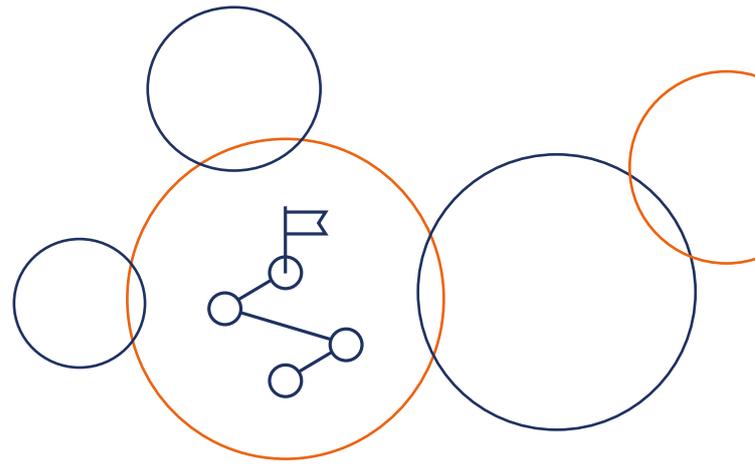
Verfahren und Prozesse innerhalb einer Governance-Struktur müssen für alle Mitglieder klar, verständlich und transparent kommuniziert sein. Des Weiteren sollten Governance-Strukturen und Entscheidungsfindungsprozesse gleichermaßen transparente Kommunikation gewährleisten. Damit alle Akteur\*innen informierte Entscheidungen treffen und sich als gleichberechtigte Partner\*innen begegnen können, müssen Informationen, Entscheidungen und relevante Materialien allen Beteiligten zeitgleich und rechtzeitig zugänglich gemacht werden. Über die grundlegenden Elemente der Governance-Struktur sollte auch nach außen Transparenz herrschen.

## Legitimität

Ein wichtiges Kriterium für eine funktionierende Governance-Struktur ist, dass die Mitglieder der MAP Legitimität zusprechen. Eine Governance-Struktur ist dann legitim, wenn sie von den Akteur\*innen gemeinsam erarbeitet und beschlossen wurde. Dabei ist es wichtig, dass dem Abstimmungsprozess zur Governance-Struktur ausreichend Zeit eingeräumt wird und dass Vertreter\*innen aller sozialen Kategorien mit einbezogen werden, um einem potenziellen Machtungleichgewicht vorzubeugen. Dies gilt ebenso für spätere Anpassungsprozesse.



# Schritte und Werkzeuge zum Aufsetzen einer Governance-Struktur



## Aufsetzen der Governance-Struktur

MAP durchlaufen während ihres Entstehens und Wirkens typischerweise **vier Phasen**. Während die Akteur\*innen in der ersten Phase ein Problemverständnis entwickeln und eine Kerngruppe bilden, geht es in der zweiten Phase darum, erste Vereinbarungen festzuhalten und einen Grundstein für die formale Strukturierung von weiteren Prozessen zu legen. Hier ergeben auch das gemeinsame Entwickeln und Beschließen einer Governance-Struktur Sinn. Für das Kennenlernen unterschiedlicher Governance-Strukturen und deren Erarbeitung, können Mitglieder in gemeinsamen Trainings oder Konferenzen zusammenkommen. Die Praxiserfahrung von einigen MAP zeigt, dass es durchaus sinnvoll sein kann, die Strukturen noch nicht von Beginn an, sondern erst nach einem gewissen Reifegrad zu formalisieren.

## Schriftliche Vereinbarung

Unerlässlich ist es, die Governance-Struktur in einer schriftlichen Vereinbarung festzuschreiben, zum Beispiel in Form eines Partnership Agreements oder eines Memorandum of Understanding (MoU). Nur so kann Verbindlichkeit geschaffen und die gegenseitige Rechenschaftspflicht eingefordert werden. Die schriftliche Vereinbarung sollte folgende Elemente enthalten:

- Geschäftsordnung oder Gremienstrukturen
- Verständnis, Anforderungen und Aufgabenbereich verschiedener Rollen
- Fristen und Formate für Arbeitsergebnisse
- Fristen und Prozesse bei der Wahl des Steuerungskomitees und Entscheidungsfindung
- Vorgehen, Zuständigkeiten und Mechanismen für Rollenwechsel, Veränderungen, Transformationsprozesse und Konfliktlösung

Zudem sollten rechtliche Aspekte zu Themen – wie beispielsweise gerichtliche Vertretung der MAP, Budgetvorgaben, Wirtschaftsprüfung, Ausschlussverfahren gegen Mitglieder – beachtet werden.

## Regelmäßige Reflektion

Eine Governance-Struktur entsteht zu Beginn einer MAP durch eine Kompromissentscheidung der Akteur\*innen. Da sich Kontexte, Bedingungen und Herausforderungen für MAP ständig ändern, besteht jederzeit die Möglichkeit, dass sich die Governance-Struktur an diese anpassen muss. Denkbar ist auch, dass die Organisationsform Fehler aufweist, die erst in der Praxis nach einiger Zeit sichtbar werden. Deshalb muss die Governance-Struktur regelmäßig von den Mitgliedern reflektiert werden. Denkbare Fragen an dieser Stelle sind:

- Arbeiten die Governance-Elemente wie geplant?
- Wird die Governance-Struktur als glaubwürdig und zielführend von den Mitgliedern angesehen?
- Sprechen die Mitglieder der Governance-Struktur Legitimität zu?
- Können Entscheidungen effizient und mit gleichberechtigter Beteiligung der einzelnen Mitgliedsgruppen getroffen werden?
- Ist die Governance-Struktur praxistauglich?

Für die regelmäßige Reflektion der Governance-Struktur sowie der gesamten MAP ist das [Partnerschaften2030-Selbstevaluierungstool](#) zu empfehlen.

## Literatur

**Collective Leadership Institute:** Erfolgreich Multi-Akteurs-Partnerschaften gestalten: Ein Handbuch – Impuls für einen Referenzrahmen der MAP-Plattform zur Umsetzung der 2030 Agenda

**Partnerschaften2030 (Beiten Burkhardt):** Praxistipps: Rechtsformen von Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP)

**Partnerschaften2030:** Der Wahlprozess eines MAP-Steuerungskreises – Typische Phasen und zentrale Fragen

**Partnerschaften2030:** Institutionalisierung von und in Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP)

**Partnerschaften2030:** Menschenrechte in und durch Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP)

**Partnerschaften2030:** Schaubild: Partnerschaftsspektrum

**Partnerschaften2030:** [Selbstevaluierungstool](#)

**Partnerschaften2030:** Studie: Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) im Rahmen der Agenda 2030

**Partnerschaften2030:** Umgang mit Konflikten

**Partnerschaften2030:** Vier Elemente für Exitstrategien von Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP)

**Petra Künkel, Elisabeth Kühn, Dominic Stucker und Douglas F. Williamson:** [Toolbook: Leading transformative change collectively – a practitioner guide to realizing the SDGs](#)

**Practical Action Publishing:** [Guide: The MSP Guide – How to design and facilitate multi-stakeholder partnerships](#)

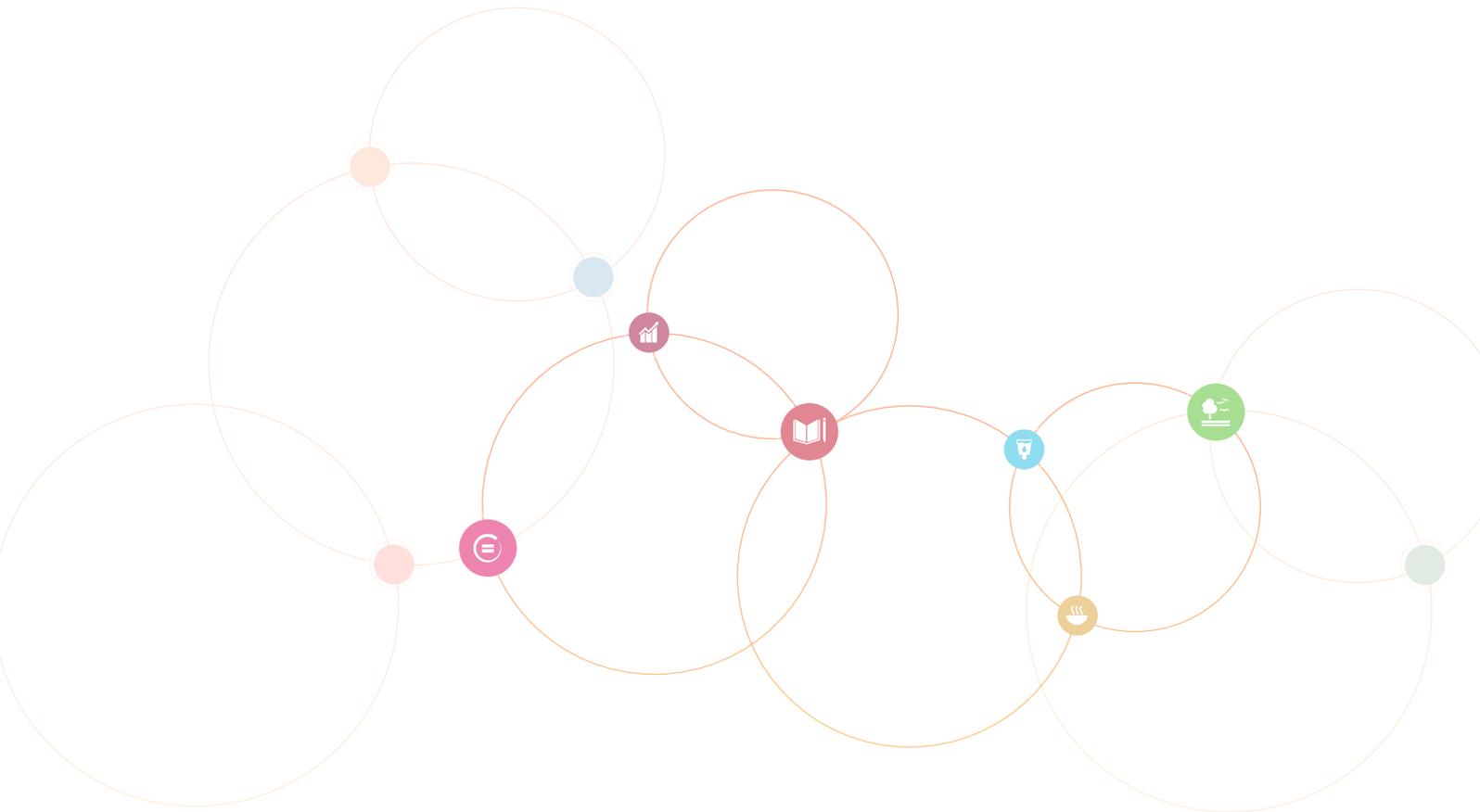
**United Nations publication:** [Guide: Partnering for Sustainable Development – Guidelines for Multi-stakeholder Partnerships to Implement the 2030 Agenda in Asia and the Pacific](#)



## Weitere Informationen und Unterstützung

Weitere Informationen rund um das Thema MAP finden Sie auf unserer Website:  
[www.partnerschaften2030.de](http://www.partnerschaften2030.de).

Gerne berät Partnerschaften2030 auch individuell. Kommen Sie dafür gerne auf uns zu:  
[info@partnerschaften2030.de](mailto:info@partnerschaften2030.de), Telefon: +49 228 4460-3539



## Autor\*innen & Danksagung

Die vorliegende Handreichung wurde von John Contenius verfasst. Unterstützung bei der umfangreichen Recherche und der Redaktion leisteten Luise Hoppe und Lorena Balcazar Rodal. Hilfreiche Reviews und Beratung kam aus dem gesamten Partnerschaften2030-Team, insbesondere von Susanne Salz sowie von Noelle Ziolkowski und Franz Lentner (PREVENT Waste Alliance), Sven Biermann (FiTi – Fisheries Transparency Initiative), Carolina Echevarria (Allianz für Integrität), Katharina Münster (Forum Nachhaltiges Palmöl), Marion Karmann (FSC – Forest Stewardship Council) und Tim Bittiger (Local Electricity Access Programme – LEAP Transparency).