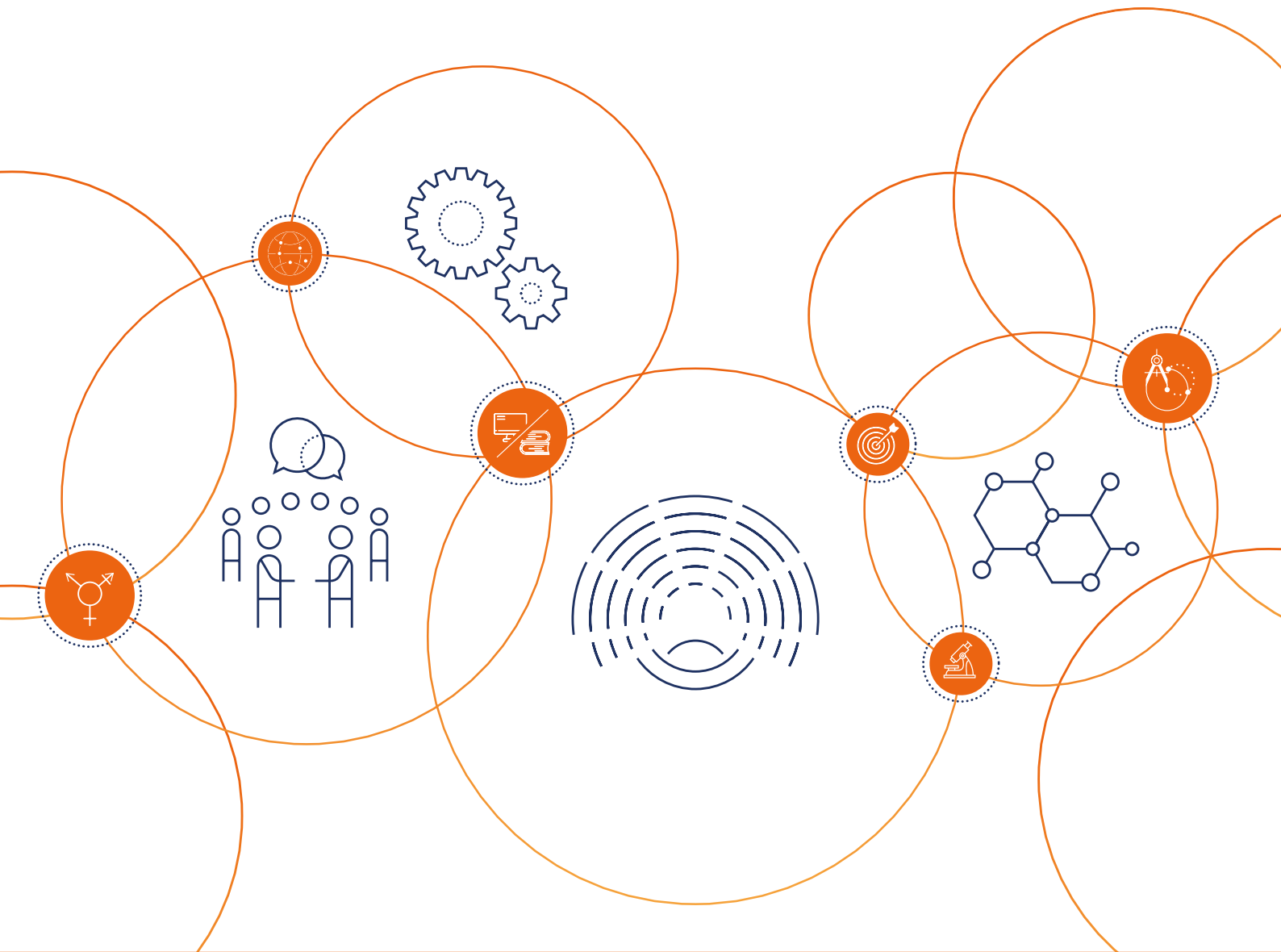


Weiterentwicklung von
Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP):

Transformation für langfristige Wirkung und Nachhaltigkeit



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
I www.partnerschaften2030.de

Verantwortliche

Susanne Salz, Bonn

Autor*innen

Vladislav Laukert, Bonn
Mona-Lisa Limbach, 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 30 Zivilgesellschaftliche Grundsatzfragen
Förderung zivilgesellschaftlicher Organisationen

Bonn, 2026

Im Auftrag des

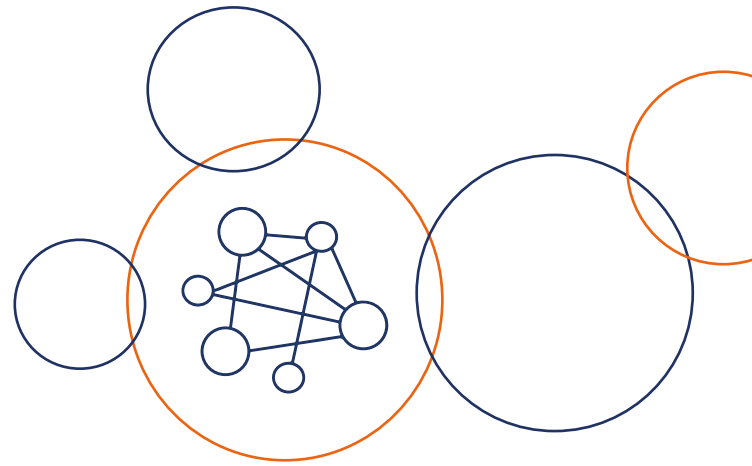


**Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung**

Inhalt

Einleitung	4
MAP-Phase 4 „Weiterentwickeln“ als Ausgangspunkt	5
Mögliche Gründe für eine Transformation	7
Interne Faktoren	7
Externe Faktoren	8
Typische Ebenen der Transformation von MAP	9
Inhaltlich-strategische Transformation	9
Organisatorisch-institutionelle Transformation	11
Herausforderungen und Risiken in der Transformationsphase	13
Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Transformation	14
Autor*innen & Danksagung	17

Einleitung

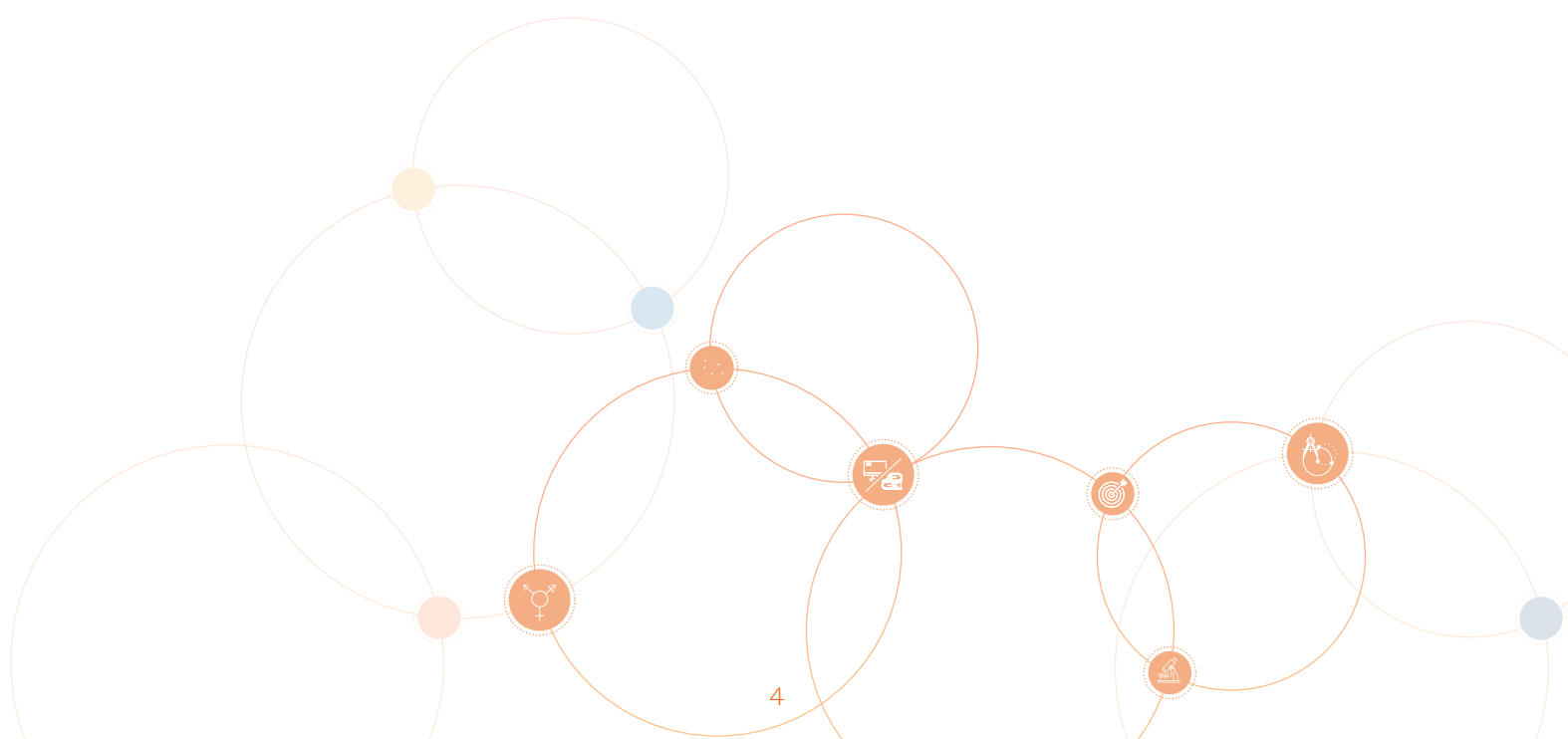


Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) operieren in einem sich ständig wandelnden Umfeld. Politische, wirtschaftliche, gesellschaftliche und technologische Entwicklungen erfordern daher eine regelmäßige Überprüfung ihrer bestehenden Ansätze, Strukturen und Arbeitsweisen. Langfristige Wirksamkeit hängt dementsprechend nicht nur vom Aufbau einer Partnerschaft ab, sondern auch von ihrer Anpassungsfähigkeit.

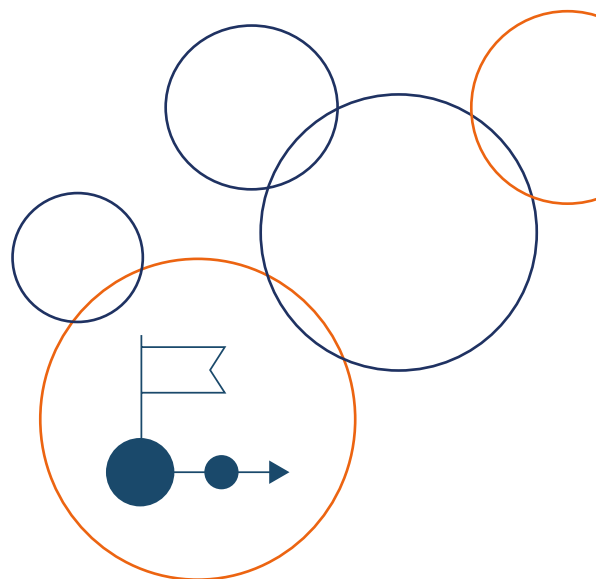
MAP vereinen Vertreter*innen aus Privatwirtschaft, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und öffentlichen Institutionen. Diese Vielfalt ermöglicht es, komplexe Herausforderungen gemeinschaftlich anzugehen und globale Veränderungsprozesse anzustoßen, die einzelne Akteur*innen allein kaum realisieren könnten. Gleichzeitig entstehen dadurch besondere Anforderungen: Unterschiedliche Interessen sowie wachsende Erwartungen an Wirkung, Legitimität und Nachhaltigkeit machen eine kontinuierliche Weiterentwicklung notwendig. Der Aufbau einer MAP ist

dabei nur der erste Schritt. Die langfristige Sicherung ihrer institutionellen Tragfähigkeit stellt eine eigenständige Herausforderung dar. Transformationen sind in diesem Zusammenhang kein Ausnahmefall, sondern gehören zur natürlichen Entwicklung von Partnerschaften.

Diese Handreichung setzt genau an diesem Punkt an, indem sie Transformationsprozesse von MAP als eigenständigen Prozess beleuchtet und eine strukturierte Orientierung für deren strategische und institutionelle Weiterentwicklung bietet. Sie richtet sich an Akteur*innen, die sich bereits in einem Transformationsprozess befinden oder prüfen, ob eine strategische Neuausrichtung sinnvoll ist, sowie an begleitende Organisationen, die solche Prozesse frühzeitig und systematisch unterstützen möchten. Dabei versteht sie Transformation als einen ganzheitlichen Gestaltungsprozess, in dem strategische und institutionelle Veränderungen eng miteinander verknüpft sind.



MAP-Phase 4 „Weiterentwickeln“ als Ausgangspunkt

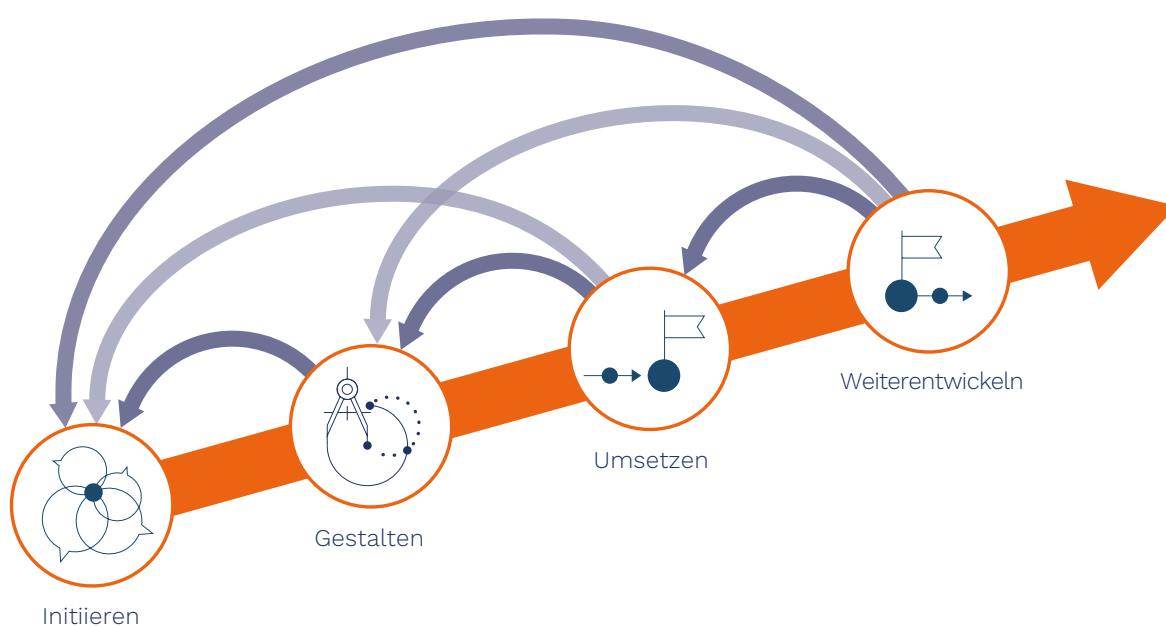


Nachdem eine MAP initiiert und gestaltet wurde, kommt sie im Laufe der Umsetzung oft zu einer entscheidenden Frage: Wie kann die Partnerschaft langfristig tragfähig aufgestellt werden? Dies ist das zentrale Thema in der Phase der Weiterentwicklung (Phase 4).



Hinweis: Diese Überlegungen lassen sich der Phase 4 „Weiterentwickeln“ zuordnen. In der Praxis begleiten solche Überlegungen die Partnerschaft jedoch oft von Beginn an und sollten immer wieder aufgegriffen werden.

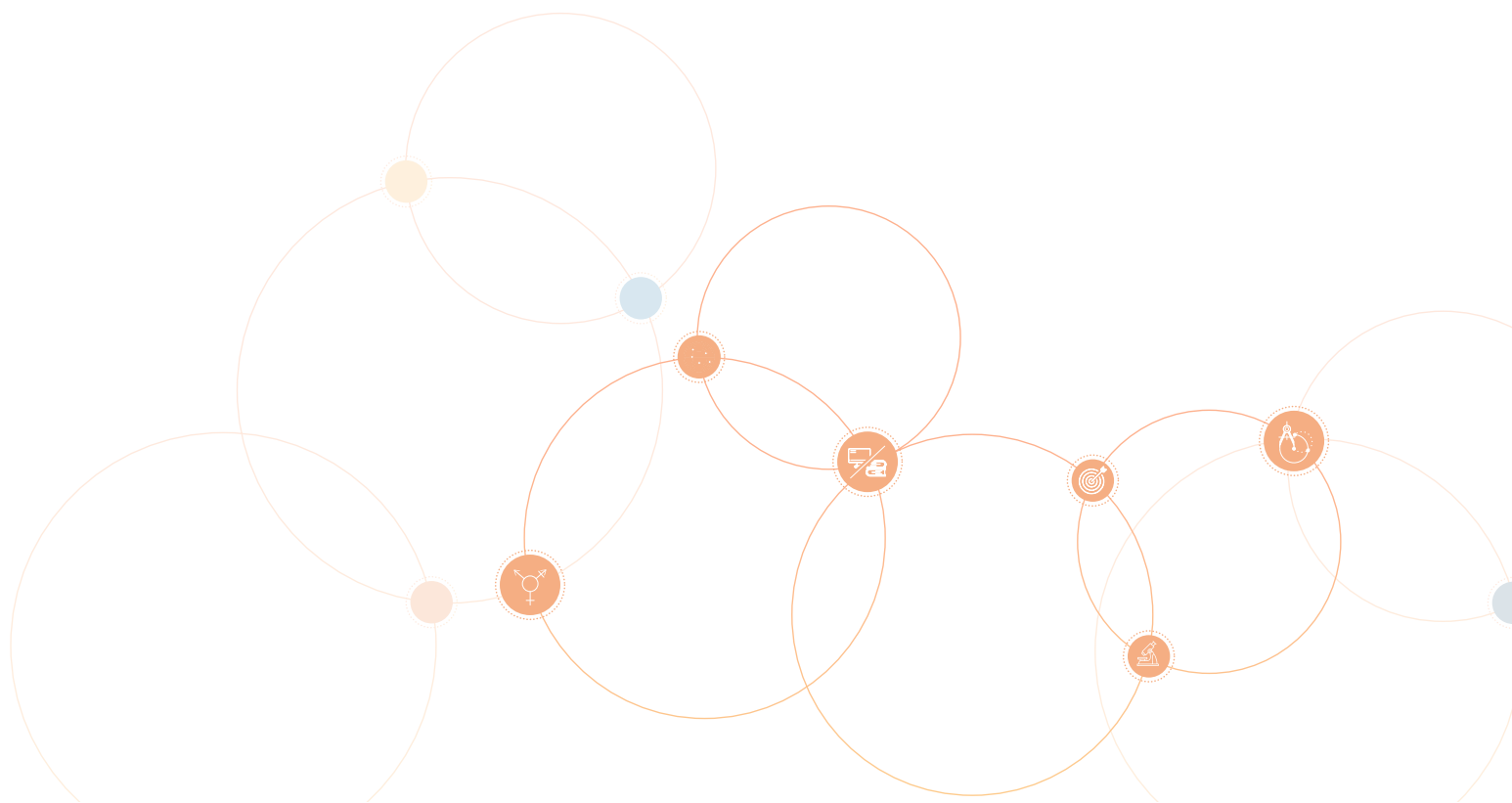
4 Phasen von MAP



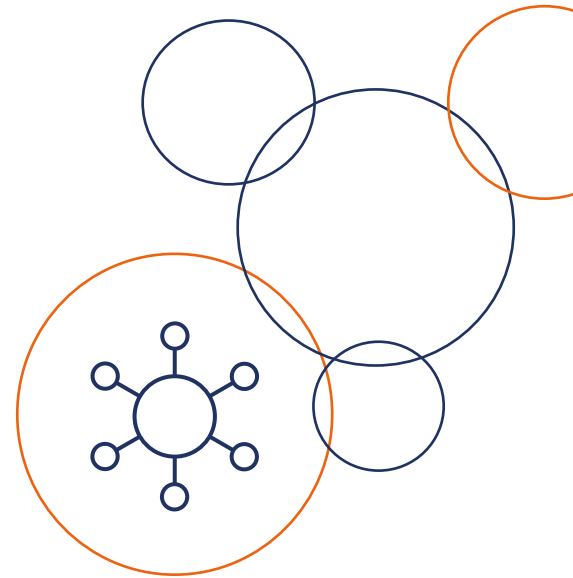
In dieser Phase geht es darum, Erfolge zu sichern und zu prüfen, ob und wie die MAP weiterwachsen oder sich anpassen sollte. Dies kann unter anderem durch eine Ausweitung auf neue Regionen, eine stärkere politische Verankerung oder eine thematische Weiterentwicklung erfolgen. Grundlage dafür sind transparente Governance-Strukturen, klare Kommunikation sowie die systematische Nutzung von Monitoring- und Evaluationsergebnissen. Ebenso wichtig ist die Verständigung der Partner*innen darüber, welche strukturellen und finanziellen Voraussetzungen für eine Fortführung

nötig sind. Zugleich gilt: Nicht jede MAP muss dauerhaft fortgeführt werden. Vielmehr sollte regelmäßig geprüft werden, ob die Partnerschaft ihren Zweck weiterhin erfüllt. Ist eine Fortführung sinnvoll, gilt es zu entscheiden, ob eine Konsolidierung der bestehenden Strukturen ausreicht oder ob eine grundlegende Transformation notwendig ist.

Weitere Informationen zu den **typischen Entwicklungsphasen** von MAP finden sich in unserer Publikation zu diesem Thema.



Mögliche Gründe für eine Transformation



Die Gründe, die eine Transformation einer MAP erfordern, können vielfältig sein. Sie können sowohl interner als auch externer Natur sein und sowohl aus positiven Entwicklungen als auch aus Herausforderungen entstehen. Umso wichtiger ist es, sich frühzeitig mit der langfristigen Ausrichtung und Nachhaltigkeit der MAP auseinanderzusetzen, mögliche Szenarien zu durchdenken und zentrale Schritte transparent an alle beteiligten Akteur*innen zu kommunizieren – unabhängig davon, ob es sich um eine Weiterentwicklung, Neuausrichtung oder einen Übergang in eine andere Kooperationsform handelt.

Interne Faktoren

Zu den internen Faktoren, die eine Transformation erforderlich machen können, zählen unter anderem **unterschiedliche Ziel- und Wirkungsverständnisse**. Innerhalb einer MAP verfügen die beteiligten Akteur*innen häufig über verschiedene Informationsstände oder interpretieren bestehende Erkenntnisse auf unterschiedliche Weise. Zudem bringen sie eigene Perspektiven auf Probleme, Risiken und mögliche Lösungsansätze ein. Daraus können abweichende Prioritäten sowie unterschiedliche Einschätzungen hinsichtlich Dringlichkeit und Handlungsbedarf entstehen. Solche Differenzen zeigen sich nicht zwangsläufig zu Beginn der Zusammenarbeit, sondern können sich häufig erst im Zeitverlauf entwickeln. In diesen Fällen kann es sinnvoll sein, bestehende Strukturen und Prozesse gezielt anzupassen, um ein gemeinsames Verständnis (wieder) herzustellen oder zu stärken und somit die langfristige Wirksamkeit der Partnerschaft zu sichern. Gleichzeitig entstehen Transformationsbedarfe auch aus **positiven Entwicklungsprozessen** innerhalb der

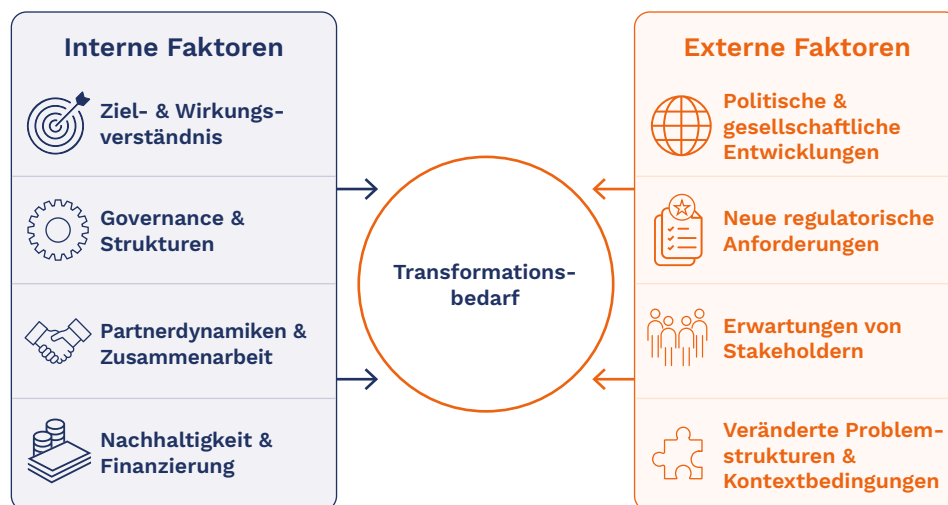
MAP. So kann eine Partnerschaft nach mehreren Jahren der Zusammenarbeit auf umfangreiche Erfahrungswerte, etablierte Beziehungen und erste Wirkungsnachweise zurückgreifen. Wenn z. B. vereinbarte Aktionspläne auslaufen oder erfolgreich umgesetzt wurden, eröffnet dies häufig den Raum, gemeinsame Zielsetzungen neu zu definieren, Rollen weiterzuentwickeln oder neue thematische Schwerpunkte zu setzen. Ein weiterer interner Faktor können **Governance- und Management-Herausforderungen** sein. Dazu zählen beispielsweise unklare Rollen und Verantwortlichkeiten, ineffiziente Entscheidungsprozesse oder eine unzureichende Abstimmung zwischen strategischer Steuerung und operativer Umsetzung. Auch Veränderungen innerhalb der Partnerorganisationen können Transformationsbedarfe auslösen. Personelle Wechsel, neue Ansprechpersonen, veränderte Prioritäten oder zeitlich begrenzte Kapazitäten können das Engagement einzelner Partner*innen beeinflussen und Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit der MAP haben. Wird dadurch beispielsweise deutlich, dass vereinbarte Ziele oder Arbeitspläne nicht mehr realistisch umsetzbar sind, kann eine Anpassung von Rollen, Verantwortlichkeiten oder Governance-Strukturen erforderlich werden. Gleichzeitig spielen die Beziehungen und Dynamiken zwischen den Partner*innen eine zentrale Rolle. Unterschiedliche Interessen, Machtasymmetrien oder ein mangelndes Vertrauen können die Zusammenarbeit erschweren und die Effektivität der Partnerschaft senken. Letztendlich kann auch eine **fehlende finanzielle Nachhaltigkeit über Projekt- oder Förderzyklen hinweg** eine Transformation notwendig machen. Wenn die Zusammenarbeit stark von kurzfristiger externer Finanzierung abhängt oder keine tragfähigen Anschlussstrukturen bestehen, stellt sich die Frage nach einer langfristig stabilen Ausgestaltung der

Partnerschaft, z.B. durch neue Finanzierungsmodelle wie Mitgliedsbeiträge oder eine institutionelle Verankerung.

Externe Faktoren

Neben internen Dynamiken können auch externe Faktoren eine Transformation der MAP notwendig machen. Dazu zählt insbesondere ein **veränderter Kontext**, z.B. politische, wirtschaftliche oder gesellschaftliche Entwicklungen, die die Rahmenbedingungen der Partnerschaft beeinflussen. Solche Veränderungen können neue Anforderungen an die MAP stellen oder bestehende Ansätze in Frage stellen. Wenn sich z.B. neue Erkenntnisse ergeben, sich Prioritäten verschieben oder sich das Problem selbst weiterentwickelt, kann es notwendig sein,

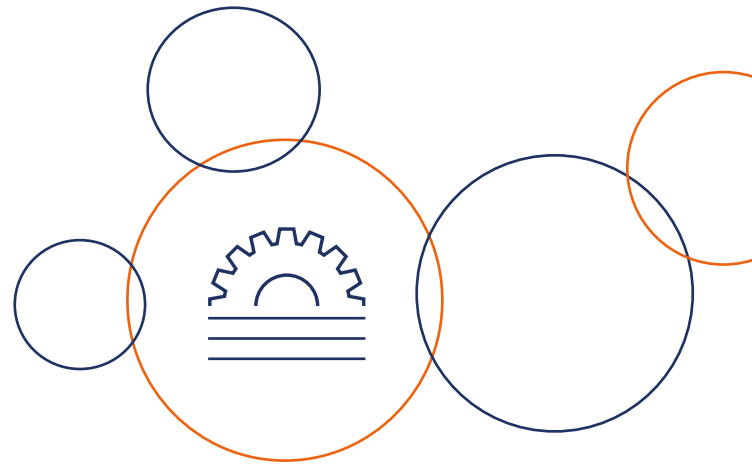
Ziele, Strategien oder Arbeitsweisen der MAP entsprechend anzupassen. Ein anderer relevanter Faktor ist der **Erwartungsdruck von Stakeholdern** und dem Geberumfeld. Neue Anforderungen an Wirkung, Transparenz oder Effizienz sowie veränderte Finanzierung können dazu führen, dass bestehende Strukturen oder Ansätze überprüft und weiterentwickelt werden müssen. Insbesondere bei extern finanzierter Zusammenarbeit spielen solche Erwartungen eine wichtige Rolle für die strategische Ausrichtung der Partnerschaft. Schließlich kann auch die Erkenntnis, dass **bisherige Ansätze nicht zum gewünschten Ergebnis** führen, eine Transformation auslösen. Wenn sich zeigt, dass die gewählten Instrumente oder Kooperationsformen nicht die angestrebten Veränderungen bewirken, ist eine kritische Reflexion und ggf. grundlegende Neuausrichtung der Partnerschaft erforderlich.



Beispiel:

Vor dem Hintergrund dynamischer Entwicklungen in der Branche wurde das Bündnis für nachhaltige Textilien (BNT) nach 11 Jahren im April 2026 in ein neues Multi-Stakeholder-Netzwerk „Dialogue and Impact for Sustainable Textiles“ überführt. Ziel dieser Transformation ist es, eine agilere und stärker eigenverantwortlich organisierte Zusammenarbeit zu ermöglichen, die den veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen besser gerecht wird. Dabei rückt insbesondere das Engagement der Teilnehmenden stärker in den Mittelpunkt, die bedarfsorientiert gemeinsam Initiativen entwickeln können, um Veränderungen vor Ort zu bewirken.

Typische Ebenen der Transformation von MAP



Inhaltlich-strategische Transformation

Auf der inhaltlich-strategischen Ebene zeigt sich Transformation vor allem darin, wie eine MAP ihre Ziele definiert (gemeinsame Vision bzw. Theory of Change¹), ihre Rolle im gesamten Akteur*innen-system versteht und ihre Aktivitäten entsprechend ausrichtet. Ausgangspunkt sind dabei häufig veränderte Erwartungen innerhalb oder außerhalb der MAP sowie neue Erkenntnisse aus der Umsetzung oder veränderte externe Rahmenbedingungen. So kann auch die Erfahrung, dass ursprünglich gesetzte Ziele oder Arbeitspläne mit den verfügbaren Kapazitäten nicht realistisch umsetzbar sind, eine strategische Neuausrichtung nötig machen. Dadurch kann sich das gemeinsame Wirkungsverständnis verschieben und eine strategische Anpassung erforderlich werden. Je nach Auslöser können unterschiedliche Transformationspfade verfolgt werden.

Ein zentraler Transformationspfad ist vor diesem Hintergrund die **Skalierung erfolgreicher Ansätze**, z.B. durch die Ausweitung auf weitere Regionen oder die Übertragung auf zusätzliche Sektoren.



Hinweis: Transformation bezeichnet in dieser Handreichung einen bewusst gestalteten Veränderungsprozess, mit dem eine MAP ihre strategische Ausrichtung und/oder ihre organisatorisch-institutionellen Strukturen an veränderte Anforderungen anpasst, um ihre langfristige Wirksamkeit, Legitimität und Handlungsfähigkeit zu sichern.

Nicht jede Veränderung einer MAP stellt bereits eine Transformation dar.

Kleinere operative Anpassungen oder die routinemäßige Weiterentwicklung einzelner Aktivitäten gehören zur normalen Arbeit einer Partnerschaft. Von Transformation wird hier gesprochen, wenn Veränderungen grundlegende Auswirkungen auf Ziele, Governance, Finanzierung, Rollen oder die institutionelle Ausgestaltung der MAP haben.

¹ Eine Theory of Change ist eine umfassende Beschreibung und Veranschaulichung der Art und Weise, wie und auf Grundlage welcher Annahmen eine angestrebte Veränderung zustande kommen soll.



Beispiel:

Im Kontext unternehmerischer Sorgfaltspflichten zeigt sich die sektorale Skalierung in den Branchendialogen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS). Ein thematisch fokussierter Dialograhmen wird dabei gezielt auf unterschiedliche Branchen übertragen, etwa auf die **Automobilindustrie**, die **Energiewirtschaft** oder den **Lebensmittelsektor**. Ziel ist es, branchenspezifische Herausforderungen zu adressieren und gleichzeitig übergreifende Standards zu etablieren. Durch die Anpassung an sektorale Besonderheiten können bestehende Ansätze verbreitert und ihre Wirkung entlang globaler Liefer- und Wertschöpfungsketten verstärkt werden.

In anderen Fällen werden Ansätze so weiterentwickelt, dass sie in politische Programme oder institutionelle Strategien integriert werden können. Eine solche Einbettung kann die Reichweite und Wirkung der MAP erheblich erhöhen, erfordert aber häufig auch eine engere Abstimmung mit politischen Prozessen und Stakeholdern.

Transformation kann auch bedeuten, dass eine Partnerschaft ihren **Fokus bewusst schärft oder neu ausrichtet**, insbesondere wenn bestehende Ansätze nicht in der gewünschten Weise zu übergeordneten Systemzielen beitragen oder neue Themen an Bedeutung gewinnen. Eine solche Neuausrichtung geht häufig mit einer Anpassung des Mandats einher, etwa wenn sich politische Prioritäten verschieben oder neue Handlungsfelder entstehen. Gleichzeitig kann der Transformation eine **stärkere Ausrichtung auf evidenzbasierte Steuerung** zugrunde liegen. Insbesondere unter wachsendem Legitimationsdruck und steigenden Anforderungen an Transparenz und messbare

Wirkung entsteht in vielen MAP der Bedarf, strategische Entscheidungen stärker auf belastbare Daten zu stützen. Das kann dazu führen, dass Monitoring- und Evaluationssysteme weiterentwickelt, Wirkungslogiken geschärft oder neue Indikatoren eingeführt werden. Dabei verändert sich häufig auch die Art und Weise, wie innerhalb der Partnerschaft gesteuert wird: **Entscheidungen** werden stärker datenbasiert getroffen, Lernprozesse systematisiert und Strategien iterativ angepasst. Eine solche Maßnahme kann die Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit der Partnerschaft erhöhen, erfordert aber zusätzliche Kapazitäten sowie eine gemeinsame Verständigung darüber, wie Daten erhoben, interpretiert und genutzt werden sollen.

In allen Fällen geht es letztendlich darum, die Wirksamkeit und Relevanz der Partnerschaft langfristig zu sichern. Diese inhaltlichen Veränderungen bleiben jedoch selten ohne Auswirkungen auf die organisatorisch-institutionelle Ausgestaltung der MAP.



Beispiel:

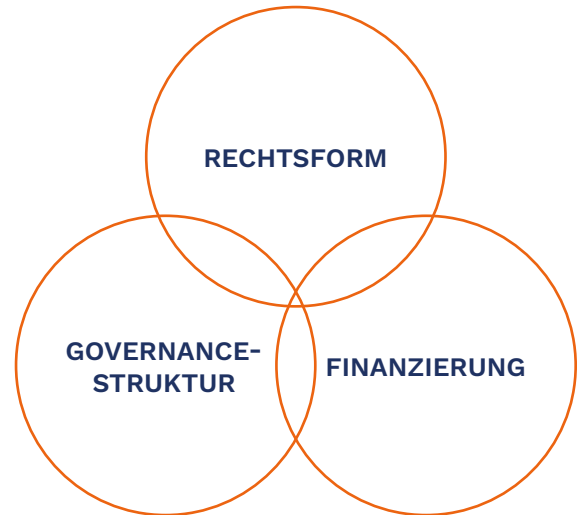
Die **Gender & Chemicals Partnership (G&CP)** hat zwischen 2025 und 2026 ihre gemeinsame **Theory of Change** entwickelt, um Ziele, Wirkungsannahmen und strategische Prioritäten innerhalb der MAP klarer zu definieren. Der Prozess diente dazu, ein gemeinsames Verständnis darüber zu schaffen, wie die Aktivitäten der verschiedenen Arbeitsgruppen zu den übergeordneten Wirkungszielen der Partnerschaft beitragen. Gleichzeitig bildet die Theory of Change die Grundlage für die Entwicklung von Arbeitsplänen, Indikatoren und zukünftigen Monitoring-, Evaluations- und Lernansätzen. Damit stärkt die Partnerschaft ihre strategische Ausrichtung und schafft Voraussetzungen für eine langfristig evidenzbasierte Steuerung ihrer Aktivitäten.

Organisatorisch-institutionelle Transformation

Die organisatorisch-institutionelle Transformations-ebene umfasst die Anpassungen an Strukturen, Prozessen und Rahmenbedingungen einer MAP, die notwendig sind, um ihre Handlungsfähigkeit und Nachhaltigkeit sicherzustellen. Solche Veränderungen können sowohl aus inhaltlich-strategischen Entwicklungen als auch aus eigenständigen strukturellen Anforderungen entstehen.

Ein häufiges Ziel ist dabei die **(Re-)Institutionalisierung der Partnerschaft**. Sie kann unterschiedliche Formen annehmen, z. B. stärkere Einbindung in bestehende öffentliche oder private Strukturen oder Gründung einer eigenständigen Organisation. In vielen Fällen steht dahinter die Notwendigkeit, die Partnerschaft unabhängiger von zeitlich begrenzten Förderungen aufzustellen und ihre langfristige Perspektive zu sichern. Eng damit verknüpft ist die Frage der rechtlichen Verantwortung: Die Wahl einer geeigneten **Rechtsform**, z. B. Verein, Stiftung oder die Anbindung an eine bestehende Organisation, beeinflusst maßgeblich Entscheidungsstrukturen, Finanzierungsmöglichkeiten und die Einbindung der Mitglieder. Gemeinsam mit Governance- und Finanzierungsfragen bildet sie einen eng miteinander verflochtenen Dreiklang, bei dem Entscheidungen in einem Bereich unmittelbare Auswirkungen auf die anderen haben.

Drei Elemente der Institutionalisierung einer MAP



Ein weiteres wichtiges Transformationsszenario ergibt sich aus zunehmender Komplexität und Wachstum der MAP. Mit steigender Mitgliederzahl, thematischer Ausweitung oder geografischer Expansion stoßen bestehende Strukturen häufig an ihre Grenzen. In solchen Fällen kann eine **Differenzierung der Organisationsstruktur** sinnvoll sein, z. B. durch die Einrichtung thematischer Arbeitsstränge, die Bildung fachlicher Plattformen oder die Schaffung regionaler Einheiten. Auch Formen der Dezentralisierung können dazu beitragen, unterschiedliche Kontexte besser abzubilden und die Handlungsfähigkeit der Partnerschaft zu erhöhen, was wiederum auch neue Formen der Koordination und Abstimmung erfordert.



Beispiel:

Mit dem Übergang von einem globalen Programm zu einer eigenständigen Initiative und dem Wachstum auf heute 11 regionale Hubs in Lateinamerika, Afrika und Asien wurde eine Neustrukturierung des Sekretariats der **Allianz für Integrität** notwendig. Ziel war ein agileres, global ausgerichtetes Modell, das alle Hubs schnell und kontextgerecht unterstützen kann. Der Prozess war partizipativ und iterativ: Zunächst analysierte das Sekretariatsteam intern die größten Herausforderungen, dann wurden Erfahrungen anderer Initiativen eingeholt und anschließend die Hubs selbst befragt. Die neue Struktur wurde drei Monate getestet und auf Basis des Feedbacks weiterentwickelt.

Parallel dazu stellt sich häufig die Frage nach der zukünftigen **Finanzierung** der MAP. Während viele Partnerschaften zunächst projektbasiert finanziert werden, zielt eine Transformation oft auf eine breitere und langfristige Finanzierungsbasis ab. Dazu gehören z.B. die Einführung von Mitgliedsbeiträgen, die Einbindung zusätzlicher Geber*innen oder die Entwicklung eigener Einnahmequellen. Die Wahl des Finanzierungsmodells ist dabei eng mit der Rechtsform und der Governance-Struktur verknüpft und beeinflusst maßgeblich die strategischen Handlungsspielräume der Partnerschaft.



Beispiel:

Der **Forest Stewardship Council (FSC)** in Deutschland zeigt, wie eine diversifizierte Finanzierungsstruktur in der Praxis aussehen kann. Die Organisation finanziert ihre Arbeit bewusst über mehrere Säulen: Zuschüsse von FSC International aus Lizenzeinnahmen der FSC, Zertifizierung in Deutschland, freiwillige Mitgliedsbeiträge, Einnahmen aus Sponsoring sowie projektbezogene öffentliche und private Fördermittel. Ergänzend wurde mit der Gründung der „Gutes Holz Service GmbH“ eine Organisation geschaffen, um Dienstleistungen im Bereich Marketing und Weiterbildung zum Thema zertifizierte Lieferketten anzubieten.

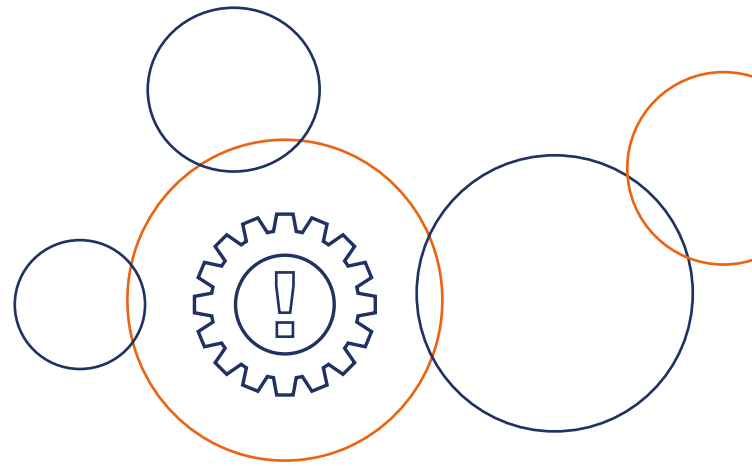
Schließlich umfasst die organisatorisch-institutionelle Transformation oft gezielte **Governance-Reformen**. Sie können unter anderem notwendig werden, wenn bestehende Entscheidungsprozesse nicht mehr als effizient wahrgenommen werden. Typische Anpassungen betreffen die Neugestaltung von Gremien, die Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb der Partnerschaft oder die Anpassung von Entscheidungsregeln. In einigen Fällen geht es auch um eine Re-Balancierung von

Macht und Repräsentation in der MAP, z.B. durch veränderte Stimmrechte oder neue Beteiligungsformate, um unterschiedlichen Interessenlagen besser gerecht zu werden. In diesem Zusammenhang spielt auch das **Sekretariat** eine wichtige Rolle. Als operative Kernstruktur trägt das Sekretariat die Hauptverantwortung für Koordination, Kommunikation und häufig auch die Umsetzung des Transformationsprozesses. Veränderungen in der Governance-Struktur wirken sich daher in der Regel auch auf Aufgaben, Mandat und organisatorische Verankerung des Sekretariats aus und sollten im Rahmen von Transformationsprozessen von Beginn an mitgedacht werden.



Hinweis: Die genannten Veränderungen auf beiden Ebenen greifen in der Praxis eng ineinander: Transformation ist selten linear und vielmehr ein iterativer Prozess, in dem Anpassungen auf der einen Ebene Veränderungen auf der anderen nach sich ziehen. So kann z.B. die Entscheidung, eine Partnerschaft geografisch zu skalieren oder stärker in politische Prozesse einzubinden, neue Anforderungen an Governance, Finanzierung und institutionelle Verankerung mit sich bringen. Umgekehrt können Veränderungen in der Mittelausstattung, wie durch das Auslaufen einer Förderung oder den Einstieg neuer Geber*innen, dazu führen, dass inhaltliche Prioritäten neu gesetzt oder regionale Schwerpunkte angepasst werden müssen. Vor diesem Hintergrund ist es entscheidend, Transformation nicht als rein strukturelle oder rein inhaltliche Aufgabe zu verstehen, sondern als **ganzheitlichen Gestaltungsprozess**. Erfolgreiche Transformation zeichnet sich dadurch aus, dass beide Ebenen bewusst zusammengedacht werden und Entscheidungen transparent sowie unter Einbindung der relevanten Akteur*innen getroffen werden.

Herausforderungen und Risiken in der Transformationsphase



Es gibt einige strukturelle, politische und interne Herausforderungen, die den Verlauf und den Erfolg der Transformation maßgeblich beeinflussen können. Diese Herausforderungen ergeben sich nicht nur aus der inhaltlichen und organisatorischen Komplexität der Veränderungen, sondern auch aus den unterschiedlichen Interessen, Erwartungen und Handlungsspielräumen der beteiligten Akteur*innen.

Auf struktureller Ebene besteht insbesondere das Risiko, dass **Dynamik und Momentum der Partnerschaft** im Transformationsprozess verloren gehen. Das kann z.B. dann eintreten, wenn zentrale Prozesse ins Stocken geraten, Entscheidungsfindungen sich verzögern oder Übergangsphasen länger andauern als ursprünglich geplant. Gleichzeitig können sich während solcher Prozesse häufig auch externe Rahmenbedingungen verändern: Politische Prioritäten können sich verschieben, Förderlandschaften ändern sich oder gesellschaftliche Aufmerksamkeit für bestimmte Themen nimmt ab. In solchen Situationen entsteht zusätzlicher Bedarf an Abstimmung und aktiver Überzeugungsarbeit, um das Engagement der MAP-Partner*innen aufrechtzuerhalten und die Relevanz der Partnerschaft weiterhin sichtbar zu machen.

Eng damit verbunden ist die **Abhängigkeit von einzelnen Schlüsselakteur*innen**. In vielen Partnerschaften tragen engagierte Einzelpersonen oder Institutionen den Transformationsprozess maßgeblich, sei es durch inhaltliche Impulse, politische Unterstützung oder finanzielle Beiträge. Gleichzeitig basiert die Zusammenarbeit in MAP auf dem Prinzip der Gleichberechtigung und des Konsens. Transformative Entscheidungen erfordern daher oft intensive Abstimmungsprozesse und können Zeit in Anspruch nehmen, insbesondere wenn unterschiedliche Interessen ausbalanciert werden müssen. Fällt die Unterstützung zentraler Akteur*innen in dieser Phase weg oder verändert sich, kann es den Transformationsprozess erheblich verlangsamen oder destabilisieren.

Politische und finanzielle Rahmenbedingungen

stellen eine weitere zentrale Einflussgröße dar. Veränderungen politischer Prioritäten oder ein Rückgang von Fördermitteln (auch kurzfristig) können dazu führen, dass geplante Transformationsschritte angepasst oder verschoben werden müssen. Besonders herausfordernd ist dabei oft die Entwicklung tragfähiger Finanzierungsmodelle: Eine starke Abhängigkeit von einzelnen Finanzierungsquellen ohne klare Diversifizierungsstrategie erhöht die Anfälligkeit gegenüber externen Veränderungen. Gleichzeitig kann es anspruchsvoll sein, den Mehrwert übergeordneter MAP-Strukturen, z.B. des Sekretariats, gegenüber potenziellen Förderer*innen oder privatwirtschaftlichen Akteur*innen überzeugend zu vermitteln. So kann z.B. die Bereitschaft zur Finanzierung begrenzt sein, wenn bereits Engagement auf lokaler Ebene besteht oder der zusätzliche Nutzen einer übergeordneten Struktur nicht unmittelbar erkennbar ist. Auch Finanzierungsansätze, die auf dezentralen oder regionalen Beiträgen beruhen, können mit unterschiedlichen Erwartungen und Akzeptanzfragen innerhalb der Partnerschaft verbunden sein.

Auf interner Ebene sind Transformationsprozesse oft mit erhöhtem **Abstimmungs- und Ressourcenbedarf** verbunden. Es erfordert nicht nur zusätzliche personelle und finanzielle Kapazitäten, sondern auch klare Zuständigkeiten und ein gemeinsames Verständnis über Zielrichtung und Vorgehen. Fehlen diese Voraussetzungen, können Governance-Konflikte entstehen, z.B. durch unklare Entscheidungsstrukturen, mangelnde Transparenz oder wachsende Erwartungen innerhalb des Steuerungsorgans. Auch ein unzureichend definiertes Mandat für die gesamte MAP oder ihre einzelnen Governance-Elemente können die Prozesssteuerung erschweren. In solchen Situationen besteht die Gefahr, dass Entscheidungsprozesse verzögert werden oder notwendige Anpassungen nicht konsequent umgesetzt werden.

Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Transformation

Die beschriebenen Herausforderungen verdeutlichen, dass Transformationsprozesse in MAP nicht nur inhaltlich anspruchsvoll, sondern auch strukturell und politisch sensibel sind. Erfolgreiche Transformation zeichnet sich daher insbesondere durch das bewusste Management dieser Spannungsfelder aus. Viele der Risiken lassen sich dabei direkt in zentrale Erfolgsfaktoren übersetzen.

Strategisch: Orientierung & vorausschauende Planung

Ein zentraler Erfolgsfaktor liegt in der frühzeitigen und klaren **strategischen Ausrichtung** des Transformationsprozesses. Unklare Zielbilder oder ad hoc getroffene Entscheidungen erhöhen das Risiko von Verzögerungen, Zielkonflikten oder dem Verlust von Momentum. Demgegenüber ermöglicht eine klar formulierte Transformationsstrategie, Erwartungen zu bündeln und Orientierung für alle Beteiligten zu schaffen. Daraus entsteht die Notwendigkeit, die **Transformation realistisch und frühzeitig zu planen**: Die Entwicklung eines belastbaren Zeitplans mit klaren Meilensteinen kann dabei helfen, Übergangsphasen aktiv zu steuern und Unterbrechungen in den Aktivitäten der Partnerschaft zu vermeiden. Es ist nicht auszuschließen, dass Transformationsprozesse mehrere Monate oder sogar Jahre in Anspruch nehmen können und daher idealerweise nicht erst am Ende eines Projekt- oder Finanzierungszyklus beginnen sollten. Vielmehr kann es sinnvoll sein, bereits beim Aufbau einer MAP oder im Projektkontext erste Überlegungen zur langfristigen institutionellen Verankerung mitzudenken. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die frühzeitige **Einbindung unterschiedlicher Perspektiven**. Konsultationen mit Mitgliedern der MAP und weiteren Stakeholdern vor der Festlegung eines Transformationspfades tragen

dazu bei, potenzielle Zielkonflikte oder Vorbehalte frühzeitig sichtbar zu machen und in die Planung zu integrieren.

Institutionell: Governance & klare Zuständigkeiten

Viele interne Herausforderungen lassen sich auf Defizite in Governance-Strukturen zurückführen. Entsprechend zentral ist es, **Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege im Transformationsprozess klar zu definieren**. Es kann durch die Einrichtung eines neuen Gremiums (z. B. in Form eines Transitionsausschusses oder einer Arbeitsgruppe) erfolgen, in dem entscheidungsbefugte Mitglieder des Steuerungsorgans vertreten sind. Eine solche Struktur schafft Verbindlichkeit, ermöglicht kontinuierliche Steuerung und reduziert das Risiko von Verzögerungen durch Abstimmungsprobleme. Zudem sollte die **Rolle des Sekretariats bewusst gestaltet werden**. Auch wenn es häufig keine formale Entscheidungsbefugnis hat, kann es durch seine koordinierende Funktion maßgeblich zur Strukturierung des Prozesses beitragen, z. B. durch die Aufbereitung von Entscheidungsgrundlagen oder die Moderation von Abstimmungsprozessen. Wichtig ist dabei, ein klares Mandat zu definieren und mögliche Rollenkonflikte transparent zu machen.

Finanziell: Nachhaltigkeit & Diversifizierung

Finanzielle Unsicherheiten gehören zu den häufigsten Risiken in Transformationsprozessen. Eine **nachhaltige Finanzierungsstrategie** ist daher ein zentraler Erfolgsfaktor, nicht nur für den langfristigen Betrieb der Partnerschaft, sondern auch für den Transformationsprozess selbst. Dieser ist häufig mit erhöhten Ressourcenbedarfen verbunden, etwa für zusätzliche Koordination, Abstimmungsprozesse, rechtliche Beratung oder externe Unterstützung. Entsprechend ist es wichtig, frühzeitig zu klären, wie diese temporären Mehrbedarfe gedeckt werden können, um Verzögerungen oder Qualitätseinbußen im Prozess zu vermeiden. Gleichzeitig sollte das Ziel sein, Abhängigkeiten von einzelnen Finanzierungsquellen schrittweise zu reduzieren und stattdessen eine **breiter aufgestellte Finanzierungsbasis zu entwickeln**. Es kann unterschiedliche Formen annehmen, z. B. durch die Einführung von Mitgliedsbeiträgen, die Einbindung weiterer Geber*innen oder die Entwicklung eigener Einnahmequellen. Entscheidend ist dabei nicht nur die technische Ausgestaltung des Finanzierungsmodells, sondern auch seine Akzeptanz innerhalb der MAP: Modelle müssen für die beteiligten Akteur*innen nachvollziehbar und anschlussfähig sein. Die enge Verzahnung von Finanzierung, Rechtsform und Governance (im Sinne des früher beschriebenen Dreiklangs) sollte dabei immer mitgedacht werden, da Entscheidungen in einem Bereich unmittelbare Auswirkungen auf die anderen haben.

Partnerschaftlich: Vertrauen & Kommunikation

Neben strukturellen und finanziellen Aspekten spielen partnerschaftliche Dynamiken eine entscheidende Rolle für den Erfolg von Transformationsprozessen. **Vertrauen** zwischen den beteiligten Akteur*innen sowie ein gemeinsames Verständnis von Zielen und Nutzen der Transformation sind zentrale Voraussetzungen, um auch in komplexen und langwierigen Prozessen handlungsfähig zu bleiben. Eine **transparente und kontinuierliche Kommunikation** ist dabei essenziell. Sie trägt nicht nur dazu bei, Informationsdefizite zu vermeiden, sondern schafft auch Raum für Beteiligung und Mitgestaltung. Offene Austauschformate ermöglichen es den Mitgliedern, eigene Perspektiven einzubringen und erhöhen die Akzeptanz getroffener Entscheidungen. Gleichzeitig ist es wichtig, Transformation als einen Prozess zu verstehen, der auch Veränderungen in der Zusammensetzung der MAP mit sich bringen kann. Es ist nicht ungewöhnlich, dass einzelne Partner*innen im Zuge inhaltlicher oder struktureller Neuausrichtungen ihre Beteiligung überdenken oder beenden. Ebenso kann die Transformation neue Akteur*innen anziehen, die besser zur zukünftigen Ausrichtung der Partnerschaft passen. Entscheidend ist daher weniger die Stabilität einzelner Mitgliedschaften als vielmehr die langfristige Tragfähigkeit und Relevanz der MAP als Ganzes.

In der Gesamtschau zeigt sich, dass erfolgreiche Transformation vor allem dort gelingt, wo strategische Klarheit, tragfähige Strukturen, nachhaltige Finanzierung und eine aktive Gestaltung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zusammenwirken.



Hinweis: Für die regelmäßige Reflektion der Weiterentwicklung sowie der gesamten MAP ist das **Partnerschaften2030-Selbstevaluierungstool** zu empfehlen.

Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Transformation in MAP

Der bewusste Umgang mit zentralen Spannungsfeldern und Risiken ist entscheidend für den Erfolg.
Diese Erfolgsfaktoren übersetzen Herausforderungen in konkrete Hebel für eine wirksame Transformation.

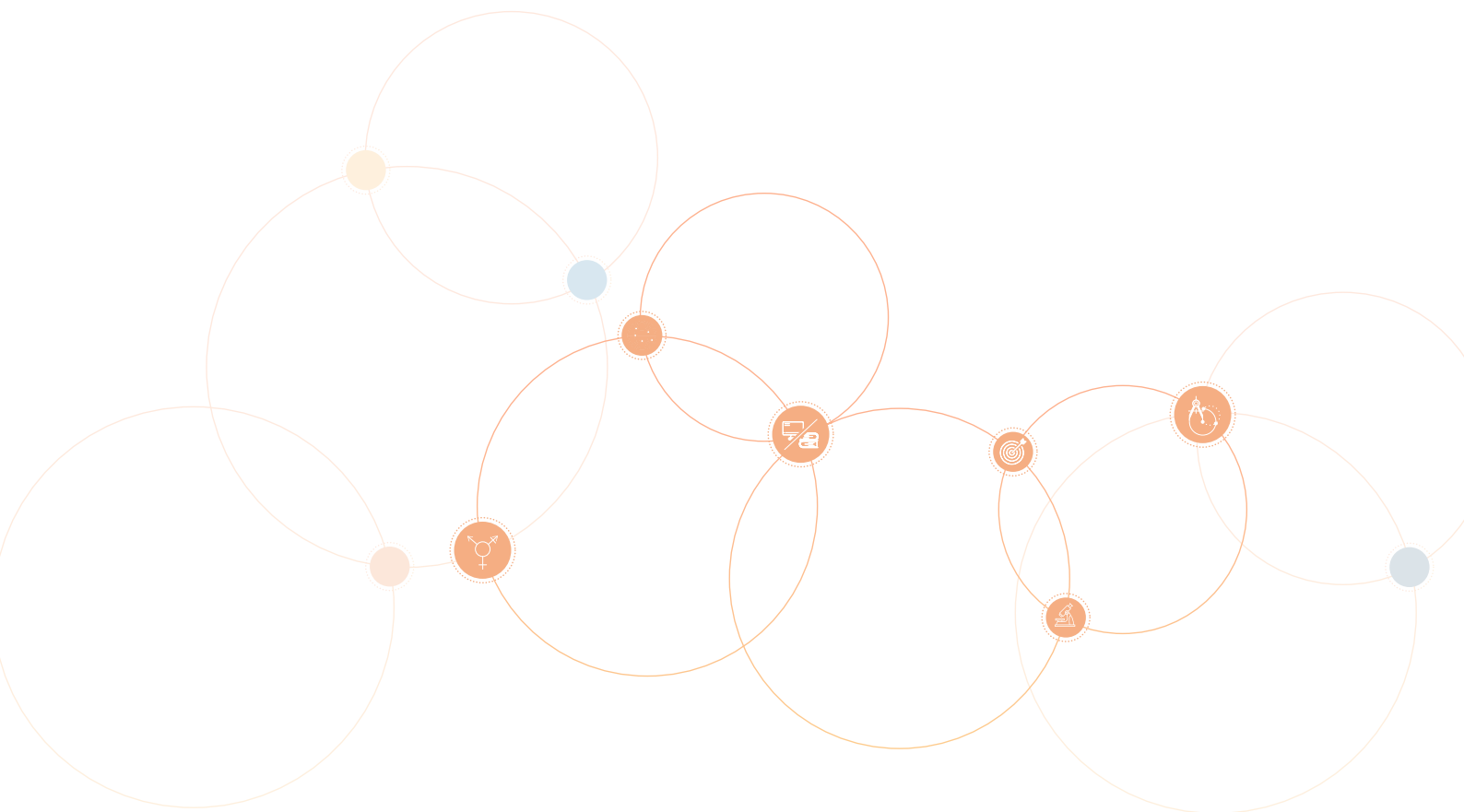




Weitere Informationen und Unterstützung

Weitere Informationen rund um das Thema MAP finden Sie auf unserer Website:
www.partnerschaften2030.de.

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



Autor*innen & Danksagung

Die vorliegende Handreichung wurde von Vladislav Laukert und Mona-Lisa Limbach verfasst. Unterstützung bei der umfangreichen Recherche und der Redaktion leistete Jana Borkenhagen. Hilfreiche Reviews und Praxisbeispiele kamen aus dem gesamten Partnerschaften2030-Team, insbesondere von Susanne Salz (Partnerschaften2030 & Branchendialoge zur Unterstützung bei der Umsetzung unternehmerischer Sorgfaltspflichten) sowie von Carolina Echevarria (Allianz für Integrität), Benita Heinze (Dialogue and Impact for Sustainable Textiles), Marion Karmann und Lars Hoffmann (FSC – Forest Stewardship Council) und Michèle Kolmitz (Gender & Chemicals Partnership).