



Erste Schritte in Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP)

Tipps aus der Praxis

Komplexe Herausforderung im Kontext der Agenda 2030 lassen sich oft besser gemeinsam mit anderen Akteuren angehen. Doch wie lässt sich eine neue Partnerschaft am besten beginnen und was sollte dabei beachtet werden?

Basierend auf einem Peer-Learning Workshop zum Thema „Erste Schritte in Multi-Akteurs-Partnerschaften“ gibt dieses Dokument Praxis-Tipps für die Initiierung und den Anbahnungsprozess von Partnerschaften. Der Workshop fand im April 2018 in Bonn statt und wurde von der Plattform für Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) zur Umsetzung der 2030-Agenda organisiert.

Im Folgenden werden die ersten Schritte in Multi-Akteurs Partnerschaften vorgestellt. Der jeweilige Schritt wird erläutert, gefolgt von Praxistipps sowie weiterführenden Links zu hilfreichen → [Tools](#) und → [Tipps](#) in der jeweils nebenstehenden Box.



1. Ausgangspunkt

Die Idee, eine neue Partnerschaft oder Zusammenarbeit zu beginnen, resultiert allgemein gesehen oftmals aus einem (sektor-)übergreifenden gesellschaftlichen Problem oder einer akuten Krise, sowie dem damit verbundenen Wunsch des Wandels. Die genauen Beweggründe sind dann jedoch unterschiedlich. Beispielsweise wurde das Textilbündnis von öffentlichen Akteuren nach einer akuten Krise angestoßen, die Fisheries Transparency Initiative (FITI) entstand aus einer wissenschaftlichen Studie in Kombination mit allgemeiner Aufmerksamkeit

für das Thema, während das Forum Nachhaltiger Kakao und das Forum Nachhaltiges Palmöl aus den ökonomischen Interessen von Unternehmen hervorgingen. Bereits etablierte Partnerschaften bekämpfen unter Anderem das nicht nachhaltige Erwirtschaften von → [Rohstoffen](#) und → [Produkten](#) oder Themen wie → [Korruption](#), → [Intransparenz von Lieferketten](#) und → [Menschenrechtsverletzungen](#). Bestehender Handlungsdruck erzeugt dabei ein politisches Momentum, hohes mediales und politisches Interesse und die Bereitschaft, eine Zusammenarbeit mit anderen Akteuren einzugehen.

Praxistipps

- Frühzeitige Definition des Ziels und damit verbundene Klärung der Frage: „Ist eine Multi-Akteurs-Partnerschaft die richtige Methode, um dieses Ziel zu erreichen?“ (→ [MSP Guide](#), Seite 20).
- Mehrwert einer neuen Partnerschaft sicherstellen. Dies kann durch die Beantwortung der Leitfrage „Gibt es schon eine Partnerschaft, die dazu arbeitet?“, „Macht es Sinn, eine weitere Partnerschaft zu gründen?“ geschehen.

Tools

- Einführung ins gemeinsame Arbeiten (→ [Tool 1, 2](#)) und Erlangen von mehr Verständnis der komplexen Situation (→ [Tool 3](#))
- Definition der Herausforderung (→ [Tool 8, 14](#)) und damit die des Ziels (→ [Tool 41](#))

2. Initiierung

Partnerschaften können von Einzelpersonen, Organisationen oder Unternehmen initiiert werden. Wichtig dabei sind die Motivation und die Überzeugung, das Problem und die damit verbundenen Herausforderungen angehen zu wollen. Hinzu kommt die Gewissheit, dass der einzelne Akteur nicht alleine diesem Problem gegenübersteht und die Bereitschaft, die Herausforderung gemeinsam mit anderen Akteuren aus unterschiedlichen Sektoren anzugehen.

Praxistipps

- Netzwerk mobilisieren.
- **„Stakeholder-Mapping“:** Welche anderen Akteure gibt es in dem Bereich? Welche anderen bestehenden Partnerschaften gibt es bereits?
- **Definition der Vision:** Was möchte diese potentielle Partnerschaft erreichen?
- **„Copy-Paste-Prinzip“:** Von anderen Partnerschaften und deren Art der Zusammenarbeit lernen, bestehende Mechanismen gegebenenfalls übernehmen und das Rad nicht neu erfinden.

Tools

- Stakeholder Identifizierung (→ Tool [5](#)) und Mapping (→ Tool [12](#))
- Zieldefinition (→ Tool [41](#))

3. Partnersuche

Nach der Identifizierung des Problems werden potentielle Partner identifiziert. Eine Methode dafür sind bilaterale Gespräche, offener Austausch der Interessenten und die Mobilisierung vorhandener Netzwerke. Vertrauensbildung auf allen Seiten der Beteiligten ist dabei besonders wichtig, damit diese sich eine zukünftige Zusammenarbeit vorstellen können, in der Kompromisse geschlossen, Entscheidungen gefällt und ein Vertrauensvorschuss geleistet werden. Außerdem müssen kulturelle Gegebenheiten der potentiellen Partner und der gewünschten Zielgruppe berücksichtigt werden.

Praxistipps

- Finanzierung und Ressourcen sicherstellen und dabei möglichst kurzfristige Finanzierung und Finanzierung durch einen alleinigen Hauptfinancier vermeiden.
- Frühzeitige Akteursanalyse potentieller neuer Partner in Kombination mit deren Überprüfung (Due Diligence), laufende Akteursanalyse im weiteren Prozess.
- Eine MAP kann auch mit wenigen Partnern begonnen werden, um schneller aktiv werden zu können. Weiterer Partner können sich in der Zukunft anschließen.
- Vertrauen und Glaubwürdigkeit entwickeln, stärken und stets sicherstellen.
- Transparenz anstreben.
- Gegebenenfalls Vermittler/ Instanz, z.B. in Form eines Sekretariats, identifizieren und beauftragen, um Neutralität und Fairness sicherzustellen.
- Rollen und Bedürfnisse der jeweiligen Akteure klar definieren und kommunizieren.
- Individuelle Akteure definieren ihre „rote Linie“ (à la ‚bis hier hin kann ich gehen und nicht weiter‘) und kommunizieren diese so transparent wie möglich ihren Partnern.

Tools

- Unterschiedliche Rollen innerhalb der Gruppe (→ Tool [11](#), [27](#), [29](#), [35](#))
- Kulturelle und Hierarchie-Unterschiede (→ Tool [30](#), [42](#))

4. Arbeitsaufnahme

Nachdem Akteure als potentielle Partner identifiziert wurden, kann die inhaltliche und organisatorische Arbeit aufgenommen werden. Die Zielsetzung steht im unmittelbaren Fokus. Die Akteure sollten sich idealerweise zudem bereits auf Arbeitsmodi einigen, die die Zusammenarbeit begleiten und bestimmen. Die Beantwortung der Leitfragen „Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit?“ und „Wie werden Entscheidungen getroffen?“ helfen dabei, erste Strukturen festzulegen, auf die die inhaltliche Arbeit aufbauen kann.

Praxistipps

- Geduld und Zeit mitbringen:
 - › Zeit mitbringen und sich nehmen (so wenig wie möglich, aber so lange wie nötig),
 - › bei der Planung einer Partnerschaft lange Entscheidungsprozesse berücksichtigen,
 - › Kommunikationsregeln festlegen (besonders für interne Abstimmungen),
 - › Frustrationstoleranz mitbringen, und
 - › Erwartungsmanagement der teilnehmenden Akteure betreiben.
- Entscheidungs- und Kommunikationsstruktur entwickeln und eventuell in einem „Code of Conduct“ festhalten.
- Meilensteine und Zwischenziele definieren.
- Akteure „bei der Stange halten“, z.B. durch:
 - › interne Kommunikation von kleinen ‚Etappensiegen‘ und Fortschritten, jedoch die verfrühte externe Kommunikation ungesicherter Ergebnisse vermeiden,
 - › ein Angebot von Peer-Learning,
 - › Die Durchführung gemeinsamer Projekte mit Skalierbarkeit,
 - › Knowledge Sharing und Knowledge Management: voneinander lernen (Partnerschaftsintern und -extern).
- Generell: interne und externe Kommunikation trennen.
- Regelmäßige und selbstkritische Reflexion (auch während des Prozesses und der anderen ersten Schritte).
- Handlungs- und Arbeitsbereich so klein und spezifisch wie möglich halten.
- Verantwortungen klar definieren („who owns what?“).
- Persönlicher Austausch und Treffen (formell sowie auch informell) zum Zweck des Austauschs, der Vertrauensbildung, der Vermittlung und Mediation zwischen den Partnern.
- (Prominente und hochrangige) Fürsprecher für die Partnerschaft als „Türöffner“ gewinnen, um das Profil und die Attraktivität der Partnerschaft zu steigern.

Tools

- Regeln festlegen (→ Tool [9](#), [22](#))
- Entscheidungsprozesse durchführen, erweitern und kommunizieren (→ Tool [28](#), [44](#), [46](#))
- Akteure binden (→ Tool [50](#), [59](#))
- Erwartungsmanagement (→ Tool [38](#))
- Reflexion (→ Tool [56](#), [57](#), [60](#))
- Kommunikation (→ Tool [37](#))

5. Phasenübergreifende Herausforderungen

In den einzelnen Schritten begegnen die interessierten Akteure oftmals großen und kleinen Herausforderungen. Einige Beispiele für diese sind:

Kurzform: Anbahnungsphase einer Partnerschaft

- **Warum eine Partnerschaft?**

Um ein (sektorübergreifendes) gesellschaftliches Problem oder eine Herausforderung anzugehen.

- **Was braucht eine Partnerschaft?**

Motivation, Bereitschaft zur Zusammenarbeit und zu Kompromissen.

- **Wen braucht eine Partnerschaft?**

Im Idealfall Akteure aus der Zivilgesellschaft, Wissenschaft, Privatwirtschaft und staatlicher Strukturen.

- **Wie arbeitet man in einer Partnerschaft?**

Art und Weise der Zusammenarbeit variieren und müssen an den Kontext und die Partner individuell angepasst werden.

- **Wie lange dauert die erste Phase?**

Durchschnittlich 2,5 bis 3 Jahre.