

Erfolgsbedingungen für transformative Multi-Akteurs-Partnerschaften

Rixa Schwarz und Vera Künzel



Impressum

Autor:innen:

Rixa Schwarz und Vera Künzel

Mitarbeit:

Kerstin Opfer, Laura Schäfer, Martin Schön-Chanishvili,
Mathilde Wilkens

Layout:

Karin Roth – Wissen in Worten

Herausgeber:

Germanwatch e. V.

Büro Bonn:

Dr. Werner-Schuster-Haus

Kaiserstr. 201

D-53113 Bonn

Telefon +49 (0)228/60 492-0,

Fax -19

Büro Berlin:

Stresemannstr. 72

D-10963 Berlin

Telefon +49 (0)30/28 88 356-0,

Fax -1

Internet: www.germanwatch.org

E-Mail: info@germanwatch.org

Februar 2021

Diese Publikation kann im Internet abgerufen werden unter:

<https://germanwatch.org/de/19956>

Mit finanzieller Unterstützung des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei Germanwatch.



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung



Besonderer Dank gilt unseren Partnerorganisationen und Kolleg:innen aus den beteiligten MAP-Projekten für ihren Input und ihre Kooperation, insbesondere sind das:

Transparency International Kenya, TERI India, CSTEP India, Vashuda Foundation India, Climate Action Network South-Asia, ENDA Senegal, High Atlas Foundation Morocco, Ecoaction Ukraine, Alternativa Ukraine, Balkan Green Foundation Kosovo, Powershift Africa Kenya, CARE Malawi and Germany, CIONSEC Malawi, ICSC Philippines, SLYCAN Trust Sri Lanka, Chrysalis Sri Lanka, CPDC Barbados, Munich Climate Insurance Initiative

A	EINLEITUNG	4
B	MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN	6
	B.1 Konzeptionelle Grundlagen des MAP-Ansatzes	6
	B.2 Germanwatch in transformativen Multi-Akteurs-Partnerschaften	9
C	ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN	11
	C.1 Allgemeine Empfehlungen zur Zusammenarbeit in MAPs	11
	Box 1: MAP-Check-Liste – Empfehlungen zur Umsetzung	12
	C.2 Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze für typische Herausforderungen in den vier MAP-Phasen	15
	Phase 1: Erkunden und Initiieren	17
	Box 2: Herausforderungen während der Corona-Pandemie	18
	Box 3: Studienreise vom Donbass ins Ruhrgebiet	22
	Phase 2: Aufbauen und Strukturieren	23
	Box 4: Kerngruppe durch Beirat ergänzt	26
	Phase 3: kollaboratives Handeln	27
	Phase 4: Evaluieren und Erhalten	29
	C.3 Bedeutung der Förderbedingungen für den Erfolg von MAP-Projekten	31
D	FAZIT	35
	ANNEX	36

Dem Konzept einer Multi-Akteurs-Partnerschaft (MAP) liegt die Annahme zugrunde, dass eine engagierte Kooperation, die über pure Konsultation verschiedener Partner:innen hinausgeht und die komplexen Interessen der beteiligten und betroffenen Akteur:innen berücksichtigt und ernst nimmt, zu tragfähigen Lösungen führt. Wir sind davon überzeugt, dass die Herausforderungen der sozial-ökologischen Transformation im Sinne der globalen Nachhaltigkeitsziele und der Agenda 2030 sowie insbesondere die Umsetzung des Pariser Klimaabkommens nur gemeistert werden können, wenn Akteur:innen aus Zivilgesellschaft, Politik, Privatwirtschaft und Wissenschaft auf Augenhöhe gemeinsam an zusammen entwickelten Zielen arbeiten.

Akteure aus
Zivilgesellschaft, Politik,
Privatsektor, Medien
und Wissenschaft beim
gemeinsamen MAP-
Workshop in Nakuru,
Kenia, Oktober 2019

Foto: Germanwatch



Mehr als drei Jahre Erfahrung mit dem Aufbau, dem Erhalt und der Pflege von sieben Multi-Akteurs-Partnerschaften bilden die Grundlage der vorliegenden Analyse, in deren Mittelpunkt Rückschlüsse auf konkrete Erfolgsfaktoren und -bedingungen für transformative Multi-Akteurs-Partnerschaften stehen. Ziel dieser Auswertung ist es, konkrete Empfehlungen zu formulieren. Diese beruhen auf der Darstellung von beispielhaften Erfolgsfaktoren, Herausforderungen, Konfliktsituationen sowie passgenauen Lösungsansätzen, welche Akteur:innen, die sich mit der Planung einer MAP beschäftigen oder sich bereits in deren Umsetzung befinden, als Unterstützung dienen können. Auch hinsichtlich der Rahmenbedingungen zur Förderung werden Empfehlungen formuliert, diese auf das angestrebte Ziel einer Multi-Akteurs-Partnerschaft auf Augenhöhe auszurichten.

Die Analyse und die daraus abgeleiteten Empfehlungen beruhen auf den Erfahrungen, die lokale Partner im Tandem mit Germanwatch in sieben MAPs im Bereich Klima, Energie und gerechte Transformation sammeln konnten. Diese MAPs werden in sehr unterschiedlichen Länderkontexten umgesetzt und befanden sich zum Zeitpunkt der Datenerhebung in unterschiedlichen Phasen. Aufgrund dieser

Diversität kann ein breites Spektrum an Erfolgsfaktoren und Herausforderungen aufgegriffen werden. Gleichzeitig ist kein Anspruch auf Vollständigkeit aller möglichen Problemkonstellationen oder Lösungsstrategien möglich. Der Fokus dieser Publikation liegt entsprechend nicht auf systemischer wissenschaftlicher Analyse, sondern auf einer praxisorientierten Generierung von nutzbarem Wissen für Umsetzer:innen und fördernde Institutionen der internationalen Zusammenarbeit.

Datenquellen waren die Auswertung von Projektaktivitäten (z. B. in Fragebögen), laufendes Projektmonitoring sowie die Projektevaluation und die Analyse von Wirkungen nach Projektende. Die analysierten Erfahrungen haben deshalb den Charakter von Fallstudien. Die Autor:innen streben dennoch an, durch die Generierung grundsätzlicher Thesen die Übertragbarkeit auf andere Kontexte zu ermöglichen.

B.1 Konzeptionelle Grundlagen des MAP-Ansatzes

Die Kooperation zwischen Akteur:innen unterschiedlicher Sektoren ist eine Kernvoraussetzung zur Erreichung der globalen Ziele für Nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs). Explizit formuliert hebt das Ziel 17 – „Umsetzungsmittel stärken und die globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung wiederbeleben“^[1] – auf die Wichtigkeit von Partnerschaften für die Erreichung aller Ziele ab. Multi-Akteurs-Partnerschaften sind Kooperationssysteme, welche gemeinwohlorientiert an komplexen gesellschaftlichen Herausforderungen arbeiten. Dabei arbeiten Akteur:innen verschiedener Sektoren zusammen – insbesondere Politik, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Privatwirtschaft –, um gemeinsam Lösungen zu erarbeiten, von denen sie alle profitieren. Die Bereiche, in denen eine MAP aktiv sein kann, sind entsprechend der SDGs vielfältig und reichen von internationalem Klimaschutz bis zu Armutsbekämpfung oder nachhaltiger Produktion. Das Ziel ist es, mithilfe einer MAP eine langfristige Transformation in Richtung Nachhaltigkeit zu erreichen^[2].

Eine MAP bezieht durch die Einbindung der unterschiedlichen Akteur:innen auch deren jeweilige Perspektiven und Expertisen in die Bearbeitung einer komplexen Herausforderung mit ein. Der Vorteil eines solchen Ansatzes liegt besonders darin, dass die Beteiligten Ownership entwickeln – unter anderem weil sie gemeinsam das konkrete Problem definieren. Außerdem entwickeln die Akteur:innen tragfähige Lösungen, die sie gemeinsam vorantreiben.

Der Grundgedanke von Multi-Akteurs- oder Multi-Stakeholder-Zusammenarbeit ist in der Entwicklungszusammenarbeit und im Klimabereich bereits gut etabliert und wird breit angewendet. Die theoretische Untermauerung und Konzeptualisierung dieser Zusammenarbeit dient dem Zweck, den zugrunde liegenden Prozess, den es zu durchlaufen gilt, nachvollziehen und gezielt aufsetzen zu können. Dazu existieren leicht unterschiedliche Ansätze für den erfolgreichen Aufbau und die Durchführung einer MAP.

Beispielhaft werden zwei dieser Ansätze detaillierter einbezogen, die sich für Germanwatch bei der Vorbereitung und dem Aufbau, dem Monitoring und der Evaluation eigener MAP-Projekte als hilfreich erwiesen haben: das „Dialogic

1 <https://sdgs.un.org/goals>

2 <https://www.partnerschaften2030.de/>

MULTI-AKTEURS- PARTNERSCHAFTEN

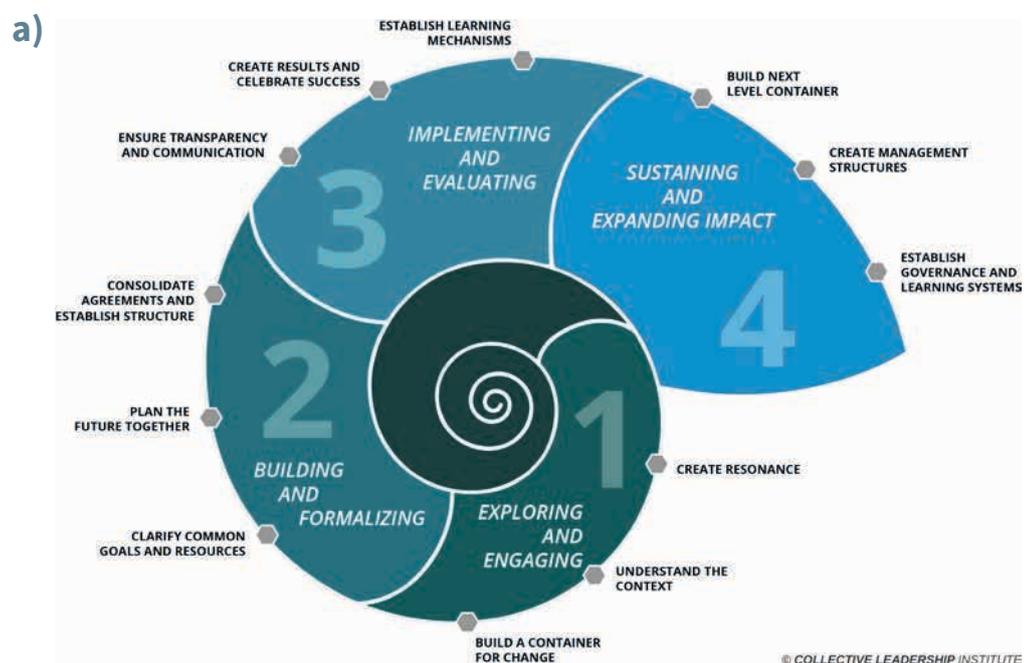
Change Model“^[3] (DCM), entwickelt vom Collective Leadership Institute (CLI) und das „MSP-Process-Model“^[4] vom Centre for Development Innovation (CDI).

Beide Ansätze strukturieren eine MAP in vier Phasen, die chronologisch angelegt sind, aber jederzeit wieder durchlaufen werden können, falls nötig.

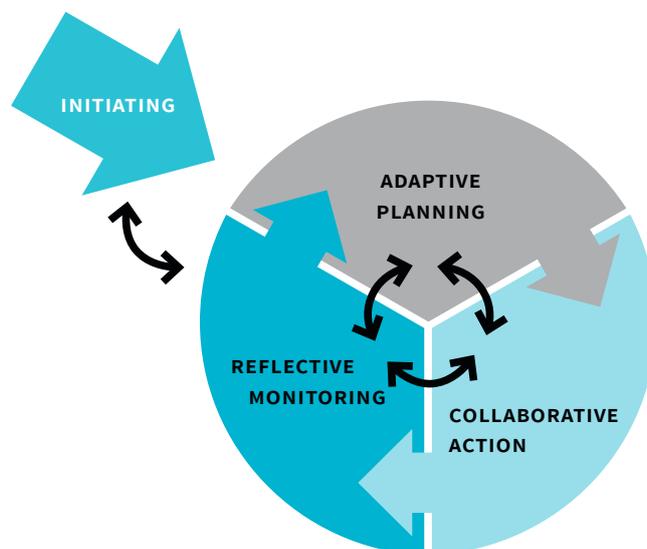
Abbildung 1:

Phasenmodelle von Multi-Akteurs-Partnerschaften;

a) Dialogic Change Model des Collective Leadership Institute und **b) Prozess-Modell Multi-Stakeholder Partnerships**



b)



3 <https://www.collectiveleadership.de/blog/article/the-dialogic-change-model/>

4 Brouwer, H. et al.: (2015). The MSP Guide - How to design and facilitate Multi-Stakeholder-Partnerships.

A

B

C

D

MULTI-AKTEURS- PARTNERSCHAFTEN

Die Einteilung und Benennung der Phasen wurden von Germanwatch zusammengeführt und im Sinne des eigenen MAP-Verständnisses aufbereitet^[5]:

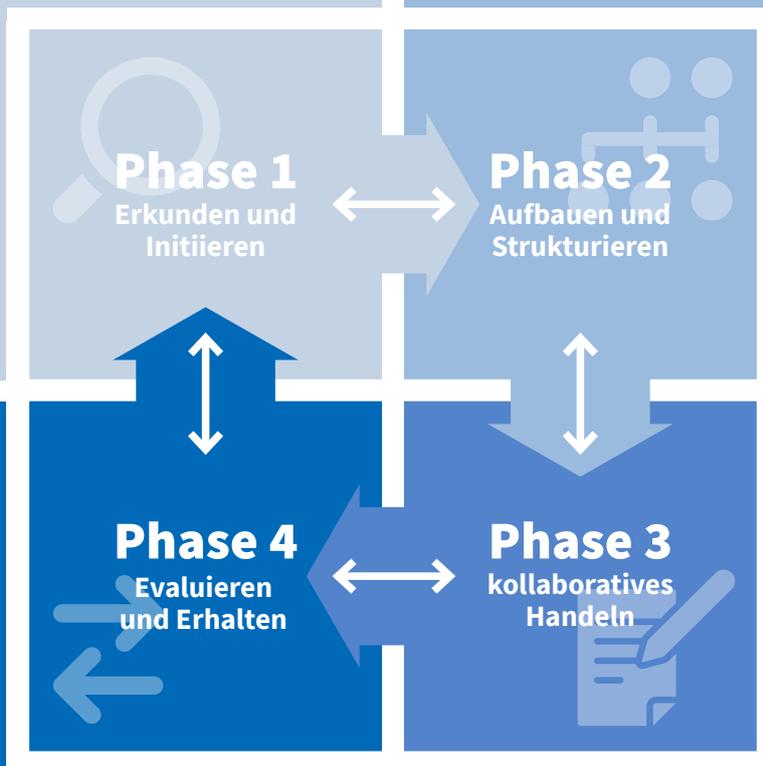
Abbildung 2: Das 4-Phasen-Modell von Germanwatch

Die erste Phase definiert die Vorbereitung und den Beginn des MAP-Prozesses. Sie wird als „Initiating“ (Initialisierung) oder „Exploring and Engaging“ (Erkunden und Engagieren) bezeichnet. Die Gründung einer MAP geht auf einen konkreten Anlass oder einen spezifischen Handlungsbedarf zurück. Die Akteur:innen, die eine MAP etablieren wollen, gründen zunächst die Kerngruppe, analysieren im ersten Schritt den Kontext und beziehen erste wichtige Stakeholder mit ein. Der Umfang und das Ziel werden hier zum ersten Mal formuliert. Im Folgenden wird diese Phase als „Erkunden und Initiieren“/„Exploring and Initiating“ benannt.

Die zweite Phase baut auf der ersten Phase auf. Sie wird als „Adaptive Planning“ (anpassungsfähige Planung) bzw. „Building and Formalizing“ (Aufbau und Formalisierung) bezeichnet. Sie dient dazu, konkrete Zuständigkeiten und Ressourcen zu verteilen und Zukunftsszenarien zu entwerfen, um mögliche Zielkonstellationen der MAP zu visualisieren. Die Strategien, um diese Szenarien oder Ziele zu erreichen, sollen ebenfalls in der zweiten Phase entwickelt werden. Eine geteilte Vision, klare Ziele, Vertrauen, Koordination und eine gute Kommunikation sind zu diesem Zeitpunkt (und auch nachfolgend) zentral. Die Phase wird im weiteren Verlauf als „Aufbauen und Strukturieren“/„Building and Structuring“ bezeichnet.

Die vierte Phase ist die Finalisierung der Partnerschaft bzw. die Weiterführung in einem anderen Format. Hier unterscheiden sich die beiden theoretischen Ansätze, da das DCM sie als „Sustaining and Expanding“ (Erhalten und Erweitern) bezeichnet und der MSP-Guide als „Reflective Monitoring“ (reflektierende Beobachtung). Je nach Kontext und MAP werden beide Ansätze genutzt, da einige Partnerschaften in dieser Phase tatsächlich bestehen bleiben und institutionalisiert werden (beispielsweise als Arbeitsgruppen in der Regierung oder als eigene Organisationen), andere keine Weiterführung erfahren und es bei der Reflexion bleibt. Diese letzte Phase wird nachfolgend „Evaluieren und Erhalten“/„Evaluating and Sustaining“ genannt.

Die dritte Phase ist die Handlungsphase. Sie wird als „Collaborative Action“ (kollaboratives Handeln) bzw. „Implementing and Evaluating“ (Umsetzung und Bewertung) bezeichnet. Hierbei ist es wichtig, alle relevanten Entscheidungsträger:innen involviert zu halten, um erste Erfolge zu verzeichnen. Aktionspläne können hier entworfen und in die Umsetzung gebracht werden. Nachfolgend wird diese Phase „kollaboratives Handeln“/„Collaborative Action“ genannt.



5 Zur umfangreicheren Lektüre zu den Modellen und den entsprechenden Phasen bitte auf die angegebenen Quellen zurückgreifen.

B.2 Germanwatch in transformativen Multi-Akteurs-Partnerschaften

Partnerorganisationen von Germanwatch auf lokaler, nationaler bzw. multinationaler Ebene haben seit 2017 mit Unterstützung durch unser „dynamisches Fazilitieren“ in verschiedenen Weltregionen MAPs initiiert. Gemein ist all diesen Partnerschaften, dass sie die Umsetzung des Pariser Klimaabkommens und der globalen Ziele für Nachhaltige Entwicklung (SDGs) unterstützen sollen. Im Mittelpunkt steht hier das Anstreben einer Systemtransformation – zum Erhalt der Lebensgrundlagen und für mehr globale Gerechtigkeit. Thematisch fokussieren die MAPs auf eine nachhaltige Energieversorgung und das Management sowie die Finanzierung von Klimarisiken (und tragen so zu SDGs 7, 8, 10, 13 bei).

Unsere Partnerorganisationen haben vor Ort mit unserer Unterstützung internationale Multi-Akteurs-Partnerschaften zu folgenden Themen initiiert:

- In **Kenia** arbeitet die MAP zu Klimarisikoversicherungen und einer menschenrechtsbasierten Umsetzung um den verletzlichsten Bevölkerungsgruppen nach Wetterextremen zugutezukommen.
- Im **Senegal** fokussiert die MAP auf die Unterstützung der Entwicklung und Umsetzung von geschlechtergerechten, armutsorientierten und menschenrechtsbasierten Ansätzen zur Klima- und Katastrophenrisikofinanzierung.
- In **Indien** richtet sich die MAP auf den Abbau von Risiken bei Investitionen in Solarenergie – damit der Ausbau der erneuerbaren Energien in Indien schneller vorangeht.
- In der **Ukraine** und im **Kosovo** existiert eine MAP zum Kohleausstieg und dem Ausbau erneuerbarer Energien – um eine klimaschonende, wirtschaftlich zukunftsfähige und die Friedensprozesse unterstützende Energieversorgung aufzubauen.
- In **Marokko** und **panafrikanisch** hat eine MAP den dezentralen Ausbau erneuerbarer Energien zum Ziel – um die nachhaltige Entwicklung des Landes mit seiner Ankerwirkung für Teile des afrikanischen Kontinents zu stärken.



MULTI-AKTEURS- PARTNERSCHAFTEN

Germanwatch setzt dabei auf Partnerschaften auf Augenhöhe, folgt einem menschenrechtsbasierten Ansatz^[6], setzt sich für die Einbeziehung betroffener und besonders verwundbarer Bevölkerungsgruppen ein und leistet einen Beitrag zur Konfliktvermittlung. Für die Kooperation ist die Einbindung von Akteur:innen verschiedener Sektoren zentral. Akteur:innen der Zivilgesellschaft arbeiten gemeinsam mit Akteur:innen aus Wissenschaft, Gewerkschaften, Privatwirtschaft und Politik, um den Weg in eine nachhaltige Zukunft zu bahnen – in den Partnerländern, in Deutschland und international.

Dabei nimmt Germanwatch als gut vernetzter Akteur in Deutschland und Europa die Rolle eines Bindeglieds ein, um zivilgesellschaftliche Kapazitäten in ausgewählten Regionen außerhalb Europas zu stärken und deren Integration in internationale Netzwerke zu fördern. Die deutsche und europäische Klimapolitik sowie die Rolle und Wirkung der deutschen Entwicklungszusammenarbeit werden kritisch reflektiert und Erkenntnisse aus den Projekten an die verantwortlichen politischen Akteur:innen zurückgespiegelt.

6 Eine konkrete Anwendung des menschenrechtsbasierten Ansatzes wurde u. a. im Bereich von Klimarisikoversicherungen (<https://www.germanwatch.org/de/16050>) und etwas breiter für den Bereich Klima- und Katastrophenrisikofinanzierung (<https://www.germanwatch.org/de/19280>) vorgenommen.

ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

C.1 Allgemeine Empfehlungen zur Zusammenarbeit in MAPs

Eine Reihe von Faktoren unterscheiden Projekte zu Multi-Akteurs-Partnerschaften von anderen Projektarten. Erstens spielt der Informationsaustausch zwischen Partner:innen in Konsultationen oder über Kommunikationsplattformen eine zentrale Rolle. Des Weiteren ist das gemeinsame Lernen für die kooperative Umsetzung von gemeinsamen Zielen besonders wichtig. Dies setzt voraus, dass sich die Partner:innen in die MAP wesentlich stärker und verbindlicher einbringen als im Kontext reiner Umsetzungsprojekte. Hierfür müssen die Motivation und Anreize (Relevanz des Themas, gemeinsame Erarbeitung der Ziele), aber auch die Struktur der MAP (etwa eine funktionierende Kerngruppe, eine geteilte Vision und klare Ziele, für die Akteur:innen passende Kommunikationswege, Vertrauen) – und vieles mehr – gegeben sein. Der Aufbau und die Pflege einer MAP sind also neben ihren politischen Zielen ein Ziel an sich.

Anhand der gesammelten Erfahrungen haben wir eine Liste von Empfehlungen zusammengestellt, die uns für den Aufbau und die Pflege von Multi-Akteurs-Partnerschaften besonders nützlich erscheinen. Diese Erfahrungen sind aus der Sicht des „dynamischen Fazilitierens“ entwickelt, bei der wir davon ausgehen, dass Organisationen wie Germanwatch in der MAP unterstützen, aber nicht neutral agieren, sondern die Debatten auch politisch im Sinne der SDGs und des Pariser Klimaabkommens mitgestalten. Beispielsweise bringen wir ein, dass wir unter erneuerbare Energien keine Atomenergie eingruppierten und verfolgen z. B. die Energiewende in Marokko durch Solar- und Windenergie.



Windpark Bedburg
Foto: Germanwatch

ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

BOX 1

MAP-Checkliste – Empfehlungen zur Umsetzung

Vorbereitung

1

Ausreichend Zeit für den Aufbau und die Pflege der Multi-Akteurs-Partnerschaft einplanen:

- Der Aufbau einer MAP ist ein eigenes Ziel bzw. eine eigene Aktivität in sich und beansprucht entsprechend viel Zeit und Kapazitäten bei den beteiligten Organisationen.

2

Kontext beachten:

- Strategien für kritische politische Kontexte sowie Konflikte im Land oder sich ändernde politische Unterstützung zum Ziel der MAP
- Analyse der bisherigen Kooperation (und deren Hürden) zwischen den Akteur:innen aus verschiedenen Sektoren
- Analyse von bestehenden Kooperationsstrukturen wie Netzwerken, Dialogplattformen und Initiativen zum Thema im Land und Möglichkeiten, diese zu einzubinden und zu nutzen
- Auf den kulturellen Kontext zu Arbeitsweisen und Zusammenarbeit eingehen

3

Identifikation potenzieller Partner:innen:

- Frühzeitige Identifikation potenzieller Akteur:innen (Personen) in den unterschiedlichen Organisationen und Institutionen
- Möglichst große Bandbreite von Akteur:innen von politischen Entscheidungsträger:innen über Wirtschaftsakteur:innen bis zu marginalisierten Gruppen (und/oder ihren Vertreter:innen) berücksichtigen

4

Respektvolle und inklusive Gestaltung der Zusammenarbeit

Jeweiligen Mehrwert der MAP für alle beteiligten Akteur:innen identifizieren und konkret benennen:

- Funktion: Resonanz schaffen, Einbindung, Motivation und Engagement der Partner:innen stärken, Ownership fördern und Partner:innen binden

ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

5

Gute Kommunikation zwischen den Partner:innen unterstützen:

- Regelmäßiger und transparenter Austausch: Initiieren und Pflegen des Austausches über virtuelle Calls, WhatsApp-Gruppen, individuelle Telefonate, E-Mail-Listen, Online-Plattformen zum Projektmanagement und physische Treffen
- Funktion: alle Partner:innen einbinden und informiert, motiviert sowie engagiert halten, Vertrauen aufbauen, Information und Wissen teilen

6

Gemeinsame Entwicklung einer Charta o. Ä. zur Festlegung von Entscheidungsfindung sowie gemeinsame Strategieentwicklung zu Arbeitsplänen und Prozessen; das beinhaltet unter anderem:

- Definition von Strukturen in der Partnerschaft
- Gemeinsame Entscheidungsregeln
- Klare Verteilung und geteiltes Verständnis von Rollen und Verantwortlichkeiten aller Partner:innen
- Funktion: wertschätzenden Arbeitsatmosphäre, Zusammenarbeit auf Augenhöhe, Stärkung von Ownership, Einbindung aller Partner, Förderung von Verbindlichkeit und Verlässlichkeit, Kräfteungleichgewicht entgegenwirken

7

Team-/Gruppenbildungsaktivitäten durchführen:

- Fieldtrips, Ausflüge und gemeinsame Abendessen veranstalten
- FUNKTION: Motivation und Engagement der Akteur:innen stärken, Gemeinschaftsgefühl fördern

8

Zugang ermöglichen:

- Informationen über die MAP, ihre Ziele und zentrale Themen, Dokumente und Projektfortschritte für neue Partner:innen bereitstellen
- Verlauf und Entwicklungen der Partnerschaft durch Dokumentationen z. B. über Projektmanagementplattform nachvollziehbar machen
- Funktion: Veränderung antizipieren und managen – Fluktuation von zuständigen Mitarbeiter:innen in den beteiligten Organisationen und Institutionen abfedern und den Zugang für neue Partner:innen auch im Projekt-/Partnerschaftsverlauf ermöglichen

ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

9

Capacity Building um alle Partner:innen (mit unterschiedlichen professionellen Hintergründen und Graden an Expertise) auf den gleichen Stand zu bringen, auch hinsichtlich MAP-Ansatz:

- Funktion: gegenseitiges und gemeinsames Lernen, Zusammenarbeit auf Augenhöhe, kontinuierliche Weiterentwicklung der MAP

10

Einbindung aller Partner:innen unterstützen:

- Interaktive sowie inklusive Kommunikation und Workshop-Methoden anwenden
- Auch stillere/über weniger Ressourcen verfügende Partner:innen im Blick haben und aktiv einbinden
- Funktion: Kräfteungleichgewicht ausgleichen

Outreach

11

Umfeld verstehen und beeinflussen durch die Einbettung der MAP in den Kontext und das umliegende Akteursfeld:

- Kooperation mit Expert:innen/Akteur:innen außerhalb der MAP
- Informationen über die Inhalte und Ziele der MAP verständlich aufbereiten



Internationale Teilnehmer:innen trafen sich in Bonn zur ersten MAP-Konferenz im Januar 2019

Foto: Germanwatch

ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

C.2 Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze für typische Herausforderungen in den vier MAP-Phasen

In jeder der oben dargestellten vier Phasen einer Multi-Akteurs-Partnerschaft gibt es Faktoren, die den Erfolg der Partnerschaft fördern. Dies können äußere Faktoren sein, die sich auf den politischen oder länderspezifischen **Kontext** beziehen, innere Faktoren, die die **Akteur:innen und die Gruppendynamik** betreffen, sowie organisatorische bzw. strukturelle Faktoren, die die **Methodik und den Prozess** einer Partnerschaft berühren. Durch die Beachtung der Erfolgsfaktoren lässt sich einigen Herausforderungen präventiv entgegenwirken.

Dennoch können in jeder Phase der MAP typische Herausforderungen auftreten, die beispielsweise die konkrete Zusammenarbeit betreffen und die Herausforderung, **Resonanz** zwischen den beteiligten Akteur:innen zu schaffen, die äußeren Bedingungen und das **Verständnis für den Kontext**, in dem eine MAP sich bewegt, sowie die zentrale Bemühung, das Zusammenwirken über punktuelle Zusammenkünfte hinaus zu institutionalisieren, also eine **Kerngruppe zu bilden**.

Die folgende Darstellung der Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze für typische Herausforderungen bei MAPs basiert auf einem nach der dargelegten Phasenstruktur der MAPs entworfenem Online-Survey^[7] und destilliert so die Erfahrungen aus den bestehenden sieben MAPs mit Beteiligung von Germanwatch. In dieser Umfrage wurden die Partner:innen der verschiedenen MAPs zu partnerschaftsspezifischen Erfahrungen befragt. Ein erstes Ergebnis war die Bestätigung der Ausgangsthese, dass bestimmte Erfolgsfaktoren und Herausforderungen nicht nur in einzelnen Projekten beobachtet werden konnten, sondern in verschiedenen Kontexten gleichermaßen auftreten können und so die Nutzbarkeit auch für andere MAPs gewährleistet werden kann.

Basierend auf den Ergebnissen, insbesondere hinsichtlich einzelner erfahrener Herausforderungen, wurden Online-Workshops und eine virtuelle Konferenz (an der die gleiche Teilnehmerschaft wie am Survey beteiligt war) im Herbst 2020 genutzt, um Lösungsansätze für spezifisch ausgewählte Herausforderungen zu erarbeiten. Die Auswahl erfolgte anhand der häufigsten Nennung einer spezifischen

⁷ Eine zusammengefasste Übersicht der Survey-Ergebnisse findet sich im Anhang.

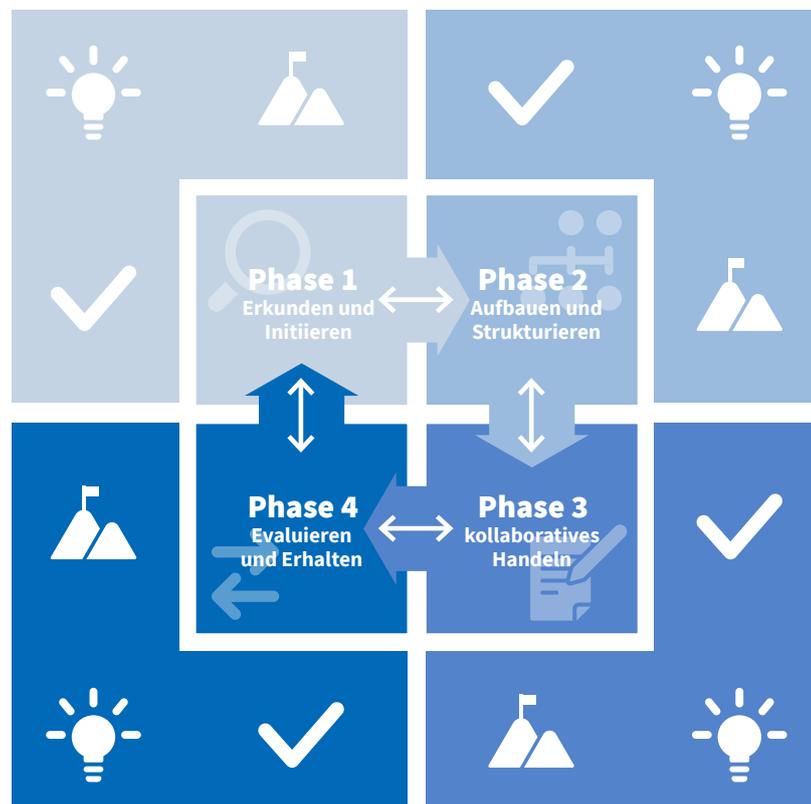
ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

Herausforderung in der Umfrage, um eine optimale Repräsentation der Projekte zu gewährleisten und die Erkenntnisse für andere MAPs relevant darzustellen.

Der Großteil der benannten Faktoren konzentriert sich auf die Phasen 1 und 2, da sich die MAPs zum Befragungszeitpunkt überwiegend in den Phasen 2 oder 3 befanden und daher die vorhergehenden Phasen 1 und 2 bewerten konnten. Daraus folgt auch, dass für Phase 3 und 4 deutlich weniger Angaben gemacht werden konnten. Die Analyse kann also hier nicht auf Erfahrungen aus den aktuellen Partnerschaften zurückgreifen.

Die Analyse gliedert sich anhand der vier beschriebenen Phasen einer MAP (vgl. **Abbildung 2**) und strukturiert die Erfahrungen in

- ✓ **Erfolgsfaktoren** und
- 💡 **Lösungsansätze** für
- ⚠️ typische **Herausforderungen**.



ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

Die Phase „**Erkunden und Initiieren**“ umfasst die Vorbereitung und den Beginn der Partnerschaft und ist als Fundament aller weiteren Schritte und Phasen elementar. Unserer Erkenntnis nach sind die folgenden **Erfolgsfaktoren** besonders relevant, aber es treten auch immer wieder Herausforderungen auf, für die wir – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – aus unserem Erfahrungsschatz Lösungsansätze skizzieren:



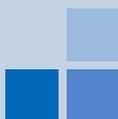
Erfolgsfaktor „Kontext einbeziehen“

Die **Einbettung einer Multi-Akteurs-Partnerschaft in den lokalen Kontext**, in dem sie operiert, ist wichtig, da sektorübergreifende Partnerschaften von länder-spezifischen – politischen, sozioökonomischen und kulturellen – Faktoren (mit-) bestimmt werden. Bei der Gründung der Partnerschaft ist daher eine Analyse der Machbarkeit wertvoll, indem man die politische Situation, sozioökonomische Realitäten und die Einschätzung der Beteiligten der MAP, aber auch der Zielgruppe berücksichtigt. Auch um die MAP thematisch sinnstiftend einbetten und die politischen Ziele entsprechend formulieren zu können.

Nur wenn diese Kontextualisierung der MAP gegeben ist und die Relevanz für die Akteur:innen sichtbar ist, lässt sich unter anderem bei den politischen Akteur:innen, die für die Wirksamkeit der MAPs meist sehr zentral sind, genügend Interesse generieren und die Entwicklung von Ownership für die MAP befördern. Dies gilt auch für andere potenzielle Partner:innen.

Auch wenn sich die MAP beispielsweise an internationalen Rahmenwerken (z. B. Pariser Klimaabkommen, globale Ziele für Nachhaltige Entwicklung – SDGs) orientiert, sind die nationalen Umsetzungsstrategien, die stark von Land zu Land variieren können, für die MAP oft entscheidender. Der Umgang mit Herausforderungen und ein Verständnis für z. B. Verzögerungspotenzial bei schwieriger nationaler politischer Lage müssen bedacht werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der kontextuellen Einbettung der MAP betrifft die Akteurslandschaft – also die Rollen, die einzelne Akteur:innen beim für die MAP gewählten Thema spielen, und wie sie bislang diesbezüglich miteinander agieren. Besonders wichtig ist es zu beachten, wie Kooperation zwischen Akteur:innen aus verschiedenen Sektoren landesüblich funktioniert, denn nur so kann auf Normen und Hürden der Kooperation Rücksicht genommen werden. Auch die Beteiligungsmöglichkeiten der Zivilgesellschaft in verschiedenen Ländern sind ausschlaggebend dafür, ob ein nachhaltiger Netzwerkaufbau gewährleistet werden kann. Bei der Ausrichtung der Ziele einer MAP sollten die **marginalisierten und besonders verletzlichen Gruppen ins Zentrum gestellt werden**. Dafür ist es wichtig, den Kontext der Situation zu kennen, um diese Gruppen identifizieren zu können.



BOX 2

Herausforderungen während der Corona-Pandemie

Die **Corona-Pandemie und die damit einhergehenden Maßnahmen zur Eindämmung** stellen alle Multi-Akteurs-Partnerschaften in sämtlichen Phasen vor große Herausforderungen. Sie hat Auswirkungen auf die lokale und internationale Wirtschaft, die politischen Prioritäten in den Ländern und auch auf Prioritäten und Kapazitäten zentraler Partner:innen. Eine solche **Verschiebung von Prioritäten** kann dazu führen, dass bereits akquirierte Akteur:innen sich weniger einbringen (können) und es schwierig ist, neue Akteur:innen zu gewinnen. Gegebenenfalls bedeutet die Pandemie eine so eklatante Verschiebung der politischen Prioritäten, dass die ursprünglichen Ansätze der MAP drohen, unter den veränderten Rahmenbedingungen (vorübergehend) irrelevant zu werden.



Mögliche Lösungsstrategie: Der aktuelle Kontext der Corona-Pandemie sollte von den MAPs in ihren Ländern analysiert und berücksichtigt werden. **Anpassungen an politische Einbettung, Nachjustierung der Ziele und Zeitpläne** müssen einkalkuliert werden, Prozesse müssen entsprechend der aktuellen Lage immer wieder angepasst werden, so dass Meetings virtuell abgehalten oder verschoben werden.

Rein praktisch hat die Pandemie Auswirkungen auf die **Durchführbarkeit physischer Aktivitäten** wie Meetings, Workshops und anderer Zusammenkünfte, die für MAP-Prozesse essentiell aber im Lockdown nicht möglich sind. Somit erschwert die Corona-Pandemie den Aufbau und Erhalt der MAPs und verzögert ihre Prozesse und Erfolge.



Mögliche Lösungsstrategie: Insbesondere in Zeiten der Corona-Pandemie ist die **richtige Verwendung von Online-Plattformen** wichtig um eine gute Kommunikation aufrechterhalten zu können. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass keine Akteur:innen bei der Wahl eines bestimmten Mediums ausgeschlossen werden. Konkrete Unterstützung für einzelne Akteur:innen sollte bereitgestellt werden (etwa hinsichtlich einer stabilen Internetverbindung). Auf keinen Fall sollte die Kommunikation pausiert werden.

Es ist denkbar, dass beim Förderer ein Antrag auf nötige **Anpassungen der Aktivitäten** bis hin zur Verlängerung der Projektlaufzeit notwendig ist. Falls die Pandemie sogar gravierende Auswirkungen auf die Ziele der MAP hat, muss eine umfangreichere Anpassung vorgenommen werden.

ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN



Herausforderung „Resonanz schaffen“

Mangelnde Beteiligung und Motivation zentraler Akteur:innen ist eine große Herausforderung für den Erfolg der MAP und kann unterschiedliche Ursachen haben. Mögliche Gründe liegen in der fehlenden Einbindung wichtiger Akteur:innen, mangelnder oder fehlender Finanzierung für die Arbeit des Großteils der MAP-Akteur:innen, fehlendem Vertrauen in die Beteiligten, empfundener Irrelevanz des Vorhabens, mangelndem oder schwindendem Interesse an der Mitarbeit oder Schwierigkeiten mit dem MAP-Ansatz sowie Skepsis gegenüber der Anwendung oder mangelnder Kenntnis der Methodik.



Mögliche Lösungsstrategie: Bei vielen Akteur:innen erzeugen inhaltliche Relevanz und Kohärenz der MAP mit den eigenen Zielen Resonanz. Wenn der Akteur für die MAP gewonnen ist, kann die Organisation für regelmäßige (Online-)Meetings zum Austausch über Hintergründe, Prozesse, Ziele, Entscheidungen etc. sorgen und die Resonanz weiter stärken.

Eine mögliche Lösungsstrategie ist, den Akteur:innen der MAP die Relevanz der Ziele vor Augen zu führen. Dies kann etwa durch Field Visits und Erfahrungsberichte getan werden.



Erfolgsfaktor „Akteurseinbindung und Gruppendynamik“

Die **systemische Einbindung und große Bandbreite von Akteur:innen**, die involviert werden, ist ebenso entscheidend wie die Kontextualisierung der MAP. Eine Multi-Akteurs-Partnerschaft legt das Prinzip der sektorübergreifenden Kooperation zugrunde, weshalb es wichtig ist, die richtigen Akteur:innen aus möglichst allen vier Sektoren – Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Politik und Privatwirtschaft – einzubinden. Hierzu dient eine Stakeholder-Analyse mit Stakeholder-Mapping, um relevante Akteur:innen und ihre Rollen zu identifizieren. Dabei sind Akteur:innen wichtig, die einerseits an der Erreichung der Ziele interessiert sind und andererseits durch ihre Positionen für die Erreichbarkeit der Ziele sorgen können. Aber auch Akteur:innen, die Vorbehalte gegenüber den Zielen hegen, sind einzubeziehen, um ihre Beweggründe zu verstehen und gemeinsame Lösungen anzustreben. Ein gemeinsamer kleinster Nenner sollte beim **Einbezug von potenziellen Kontrahenten** aber die Einigung auf grundlegende Prinzipien und Ziele sein. Grundsätze wie das Pariser Klimaabkommen oder die SDGs dürfen dabei nicht zur Verhandlung stehen.

ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

Zu Beginn oder im Vorfeld sollte erhoben werden, wie die **Kooperation zwischen Akteur:innen aus verschiedenen Sektoren** bisher funktioniert. Wenn konkrete Hürden bekannt sind, sollten diese möglichst für die jeweilige Kultur sensibel und angemessen adressiert und entsprechende Lösungsansätze entwickelt werden.

Für die Gruppendynamik ist die **Schaffung einer wertschätzenden Arbeitsatmosphäre** in der Partnerschaft von hoher Bedeutung. Nur durch eine gute Zusammenarbeit auf Augenhöhe fühlen sich die Partner:innen respektiert und können Vertrauen zueinander aufbauen. Hierfür müssen Strukturen und Prozesse in der Partnerschaft, etwa Entscheidungsprozesse, möglichst inklusiv gestaltet werden. Dies dient auch dazu, Kräfteungleichgewichte auszugleichen. Die aktive Einbindung aller Akteur:innen kann etwa über die Organisation von Workshops oder Ko-Autorenschaft bei Studien und Publikationen befördert werden.



Herausforderung „Vertrauensaufbau“

Mangelndes Vertrauen und ein **Kräfteungleichgewicht** zwischen den Akteur:innen können zu Schwierigkeiten bei der Umsetzung des gemeinsamen Vorgehens führen. Diese Herausforderung entsteht häufig in Konstellationen zwischen Akteur:innen mit ungleichen Ressourcen (Finanzierung, Einfluss etc.) wie etwa zivilgesellschaftlichen Akteur:innen und Akteur:innen aus Politik und Privatsektor.



Mögliche Lösungsstrategie: Mangelndes Vertrauen durch transparente Prozesse und offene Gesprächskultur im regelmäßigen Austausch auffangen. Durch professionelle, inklusive Moderation der Treffen die Stärken der als schwächer wahrgenommenen Akteur:innen zur Geltung kommen lassen, um Kräfteungleichgewicht auszubalancieren. Auch die Identifikation und konkrete Benennung des Mehrwerts der jeweiligen Akteur:innen in der MAP (wer bringt welche Perspektiven, Kenntnisse, Kontakte etc. ein) hilft, um aufzuzeigen, dass alle einen gleichberechtigten Platz in der MAP haben.

Mögliche Lösungsstrategie: Die Entwicklung einer Charta für die MAP ist hilfreich, um „Spielregeln“ wie Entscheidungsprozesse gemeinsam festzulegen. Dies erhöht das Vertrauen in die gleichberechtigte Kooperation innerhalb der MAP.

Mögliche Lösungsstrategie: für ein neutrales Umfeld sorgen. Politische Akteur:innen fühlen sich in einem Konferenz-Setting

ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

oft sehr zu Hause, während das nicht zwangsläufig für die lokale Bevölkerung zutrifft. Ein neutrales Umfeld oder sogar ein Umfeld, das den schwächsten Akteur stärkt (beispielsweise in Marokko ein Meeting im Zelt), kann sehr hilfreich sein.



Erfolgsfaktor „Bildung einer Kerngruppe“

Zu Beginn einer MAP sollten Verantwortlichkeiten und Verbindlichkeiten in einer festgelegten Gruppe definiert werden, die den aktiven Kern der MAP bildet. Meist bildet sich diese **Kerngruppe** aus Personen, die die Partnerschaft initiiert haben, und aus Akteur:innen, die für die Zielerreichung besonders motiviert sind. Die Bildung einer Kerngruppe ist auch für zukünftige Prozesse und Entscheidungen sehr hilfreich. Dabei ist zu beachten, dass die Kerngruppe sowohl aus für die Mitgestaltung wichtigen Akteur:innen besteht als auch aus Akteur:innen, die maßgeblich zur Zielerreichung beitragen können. Es ist sehr wichtig, dass Akteur:innen in der Kerngruppe nicht als Privatperson, sondern als Repräsentant:in aus einem entsprechenden Sektor (z. B. Ministerium, Firma, NGO etc.) agieren. Dies sichert die Nachhaltigkeit der Partnerschaft, da auch beim Ausscheiden von Mitarbeiter:innen die Organisation weiter vertreten bleiben kann.



Herausforderung „Funktionalität der Kerngruppe“

Wenn die **Funktionalität der Kerngruppe gefährdet** ist, kann der ganze Prozess der Partnerschaft gefährdet sein. Dies kann darauf zurückgehen, dass Rollen sowie Verantwortlichkeiten und Aufgaben (noch) nicht klar verteilt sind, ein bestehendes Kräfteungleichgewicht ausgeglichen werden muss oder die Ressourcen knapp sind. Für die Kerngruppe selbst kann es bedeuten, dass noch keine optimale Arbeitsweise gefunden wurde, was schnell Rückwirkungen auf die gesamte MAP hat.



Mögliche Lösungsstrategie: Da die Kerngruppe in den folgenden Phasen die tragende Säule der MAP ist, lohnt es sich, immer wieder die nötige Zeit für die Pflege der Kerngruppe aufzubringen. Ein regelmäßiger interaktiver und transparenter Austausch sowie das Schaffen einer kooperativen Arbeitsatmosphäre haben sich bewährt.

ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN



Erfolgsfaktor „Methodik und Prozess“

Um in der (Kerngruppe der) MAP allen Akteur:innen zu gleichem Wissensstand zu verhelfen, ein Kennenlernen zu ermöglichen und um Gruppenzusammenhalt, Motivation und Ownership zu erzeugen, können **Studienreisen und Exkursionen** ein hilfreiches Mittel sein, da Akteur:innen dadurch beispielsweise die Situation vor Ort (etwa in einem betroffenen Gebiet, an Produktionsstandorten für erneuerbare Energien etc.) besser verstehen können und basierend auf den Erfahrungen motiviert werden oder neue Erkenntnisse erhalten können.

BOX 3

Studienreise vom Donbass ins Ruhrgebiet

Im Zuge der MAP Energiewende Donbass/Ukraine „von Kohle hin zu erneuerbaren Energien“ wurde zu Beginn eine Studienreise der Partner aus dem Kohlegebiet Donbass in das Rheinische Revier und ins Ruhrgebiet in Deutschland durchgeführt. Eine Delegation aus 20 ukrainischen Bürgermeister:innen, Vertreter:innen der Zivilgesellschaft und der regionalen Industrie- und Handelskammer (IHK) trafen Vertreter:innen von Kommunen, Zivilgesellschaft, öffentlichen Einrichtungen und Energieversorgern. Sie tauschten sich über gemeinsame Herausforderungen im Kontext des Kohleausstiegs aus. Das gegenseitige Verständnis „von Kohleregion zu Kohleregion“ und die gemeinsame Zukunftsvision inspirierten die ukrainischen Bürgermeister:innen, NGOs und IHK dazu, direkt im Anschluss der Reise eine Plattform für die nachhaltige Entwicklung der Donbass-Kohlestädte zu initiieren. Diese hat gemeinsame Positionen für den Strukturwandel ausgearbeitet, national und international präsentiert und arbeitet aktuell mit verschiedenen internationalen Projekten an einer Strategie für die Transformation.



Foto: Germanwatch

ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

Die Phase „**Aufbauen und Strukturieren**“ widmet sich ganz dem Aufbau von Strategien und Strukturen der MAP – wie der Festlegung von konkreten Zielen und entsprechenden Arbeitsplänen. Unserer Analyse nach sind die folgenden Erfolgsfaktoren und das Meistern typischer Herausforderungen besonders relevant dafür:



Erfolgsfaktor „Kontext beachten“

In Phase 2 ist die Berücksichtigung des landesspezifischen Kontexts wichtig, wenn es um die Ausgestaltung der MAP hinsichtlich ihrer konkreten und erreichbaren Ziele, der Planung der Prozesse zur Zielerreichung und Formung der Zusammenarbeit geht. Es geht darum, die MAP entsprechend ihres Kontexts aufzubauen und für die Akteur:innen zielführende operative Strukturen zu schaffen. Orientierungspunkte sind einerseits politische Realitäten im Land oder der Region, an denen Ziele ansetzen. Um die Ziele einer MAP, insbesondere ihre transformativen Ziele, festlegen zu können, hilft die Orientierung an internationalen Rahmenwerken und der **nationale Rechtsrahmen**, sofern er im avisierten Themenbereich vorhanden ist. Existieren etwa Gesetze, die einzelne Ziele der Partnerschaft bereits beinhalten, wie beispielsweise das Hinwirken auf eine Energiewende, kann darauf aufgebaut werden.

Andererseits geht es darum, die Prozesse der MAP für alle Akteur:innen angemessen und Formen und Strukturen der Kooperation umsichtig hinsichtlich der Diversität der Akteur:innen und des jeweiligen Kontexts aufzusetzen.



Erfolgsfaktor „Akteurseinbindung und Gruppendynamik“

Regelmäßige Treffen aller Partner:innen und die gemeinsame Formulierung einer Strategie zur Bildung einer klaren Struktur der Zusammenarbeit helfen der Gruppendynamik und dabei, ein gemeinsames Ziel zu definieren und im Blick zu behalten. Auch die Zuordnung von Verantwortlichkeiten, beispielsweise in einem Arbeitsplan, hilft das gemeinsame Engagement verbindlicher zu gestalten und alle Akteur:innen aktiv einzubinden. Diese Ownership ist zentral – auch für die nächste Phase.

ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN



Erfolgsfaktor „Methodik und Prozess“

Ein **Kapazitätsaufbau zum MAP-Ansatz** bietet die Möglichkeit, alle Akteur:innen der MAP zu einem gemeinsamen Verständnis zu bringen und gemeinsame MAP-Strukturen zu errichten. Dieser Kapazitätsaufbau, z. B. in Form von Workshops oder durch Informationsmaterialien, sollte sich an alle Akteur:innen der MAP richten.

Ein **solider Planungsprozess und die Entwicklung eines gemeinsamen Arbeitsplans** kann dann in dieser Phase entstehen. Er legt die Grundlage für eine erfolgreiche Implementierung in Phase 3. Hier kann erneut über Verantwortlichkeiten, Kapazitäten und die Prozessarchitektur gesprochen werden. Naheliegend ist die Verteilung der Aufgaben entsprechend Kenntnissen und Kompetenzen, so dass beispielsweise Thinktanks die Erarbeitung fachlicher Expertise leiten können. Darüber hinaus kann es hilfreich sein, die Aktivitäten und Verantwortlichkeiten in der Partnerschaft eng mit ohnehin bestehenden, finanzierten, Aktivitäten der beteiligten Organisationen zu verknüpfen und so Synergien bestmöglich zu nutzen sowie die Partnerschaft und ihre Aktivitäten im Fundraising und bei der Projektbeantragung mitzudenken und ggf. einzelne Aufgaben der MAP finanziell ausstatten zu können.



Herausforderung „Gemeinsame Ziele und Ressourcen klären“

Ein **Mangel an finanziellen Mitteln** z. B. für die Kerngruppe, als Hilfe für kleinere NGOs oder für geplante oder zusätzliche Aktivitäten kann die Effektivität und Wirksamkeit der MAP maßgeblich einschränken. Unausgeglichener Ressourcenmangel kann auch das Kräfteungleichgewicht in der Partnerschaft verstärken, wenn einige Partner:innen mehr auf die Finanzierung angewiesen sind als andere.



Mögliche Lösungsstrategie: Eine erfolgreiche MAP kann für nationale und internationale Akteur:innen ein interessanter Partner sein. Gelingt es, die Kooperation zu verstetigen, können die Akteur:innen gemeinsame Projektideen und -anträge entwickeln. Gegebenenfalls können so über die bestehende Projektfinanzierung hinaus, Mittel eingeworben werden. Zusätzliches Fundraising kann somit geplante Aktivitäten unterstützen oder zusätzliche Initiativen ermöglichen. Im Fall der Marokko-MAP sollen bereits erste Pilotprojekte ermöglicht werden.

ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN



Herausforderung „Unterschiedliche Interessen“

Nicht alle Partner:innen der MAP teilen das gleiche Interesse in der Partnerschaft. Eine **schwierige Kooperation mit Entscheidungsträger:innen** tritt auf, wenn die unterschiedlichen Sektoren trotz Partnerschaft unterschiedliche Interessen verfolgen. Dabei kann es auch zu Interessenkonflikten zwischen den Partner:innen oder zu einer Störung des Kräftegleichgewichts kommen, wenn etwa privatwirtschaftliche Akteur:innen, die über Ressourcen wie Geld und Einfluss verfügen, kleinen zivilgesellschaftlichen Organisationen auf Augenhöhe begegnen.



Mögliche Lösungsstrategie: Eine solche Situation ist beispielhaft dafür, dass frühere Prozesse in MAPs durchaus wiederholt werden müssen, um alle Akteur:innen engagiert zu halten und die Funktionalität der MAP zu erhalten. In diesem Fall müssten die Vorteile der MAP für alle Beteiligten und ihre Rollen in der MAP bis hin zur gemeinsamen Zielsetzung wiederholt, neu erarbeitet oder überarbeitet werden.



Herausforderung „Die Kerngruppe erhalten“

Die Mitgliedschaft in der MAP und vor allem in der Kerngruppe möglichst kontinuierlich zu halten ist für ihre Funktionalität sehr zentral. Eine hohe Fluktuation von Positionen in Regierungsämtern, Organisationen oder anderen Einrichtungen kann zu einem **Mangel an Verlässlichkeit und Kontinuität der Akteur:innen** in einer MAP führen.



Mögliche Lösungsstrategie: Fluktuation an sich ist kaum zu verhindern. Projektmanagementplattformen bieten eine praktische Möglichkeit, Informationen zur MAP verfügbar zu machen, so dass sich neue Mitglieder schnell auf den aktuellen Stand bringen können. Die Dokumentation aller internen Meetings und externen Projektaktivitäten – etwa von Veranstaltungen – ist dabei eine wichtige Unterstützung.

ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

BOX 4

Kerngruppe durch Beirat ergänzt

Im Kontext der MAP zum De-Risking von Solarinvestitionen in Indien stellte es sich als schwierig heraus, Akteur:innen aus der Privatwirtschaft und vor allem aus der Regierung in die Kerngruppe einzubeziehen. Gründe sind unter anderem die Hierarchien zwischen zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteur:innen, aber auch enge zeitliche Kapazitäten. Dies konnte überbrückt werden, indem der Kerngruppe aus Vertreter:innen aus Forschung und NGOs ein Beirat aus Vertreter:innen der Regierung und Privatwirtschaft zur Seite gestellt wurde. So wurde dem indischen Kontext entsprechend eine MAP-Struktur mit klaren Rollen für die einzelnen Akteur:innen geschaffen. Wichtig ist die gute Verzahnung zwischen Kerngruppe und Beirat.



Vertreter:innen von Unternehmen, Regierungsorganisationen, NGOs und think tanks im Gespräch zu Risikominimierung von Solarinvestitionen, MAP-Workshop, August 2018 in Mumbai, Indien

Foto: TERI

ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

Die dritte Phase „**kollaboratives Handeln**“ gilt der Umsetzung der in Phase 2 geplanten Strategien. Die in Phase 2 entwickelten Strukturen müssen sich nun beweisen. Auch beim Erreichen von Resultaten haben sich Erfolgsfaktoren für Multi-Akteurs-Partnerschaften herauskristallisiert und Herausforderungen aufgetan.



Erfolgsfaktor „Akteurseinbindung und Gruppendynamik“

Eine **regelmäßige und transparente Kommunikation über den fachlichen Austausch** seitens der Kerngruppe, aber auch aller anderen Akteur:innen, ist ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor, um ein gemeinsames Verständnis zu ermöglichen und ein wertschätzendes Arbeiten auf Augenhöhe zu ermöglichen.

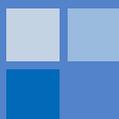
Der sektorenübergreifende Charakter der Partnerschaften ist einerseits wichtig, um alle relevanten Akteur:innen an einen Tisch zu bringen, gleichzeitig ermöglichen erst die Interdisziplinarität und das Zusammenkommen der verschiedenen Sektoren das **gemeinsame Lernen**, wenn unterschiedliche Perspektiven eingebracht und dadurch neue Lösungen für das gemeinsame Ziel identifiziert werden können. Jeder Sektor bringt eigene Expertise, Ansätze, Erfahrungen mit, aber auch Kontakte, Daten und konkretes Insiderwissen. In MAPs empfiehlt es sich häufig, traditionelle Lernformate auf ein Minimum zu reduzieren und das Lernen praxisorientiert, „on the MAP job“, zu gestalten. Zum Beispiel kann die gemeinsame Entwicklung einer Publikation dabei helfen, Kapazitäten bei den beteiligten Akteur:innen aufzubauen. Dafür sollten Kommunikation und Teilen von Wissen und Informationen transparent und ggf. in selbst moderierten Kleingruppen angewendet werden. Schriftliche Überarbeitungen und Feedbackschleifen können die erworbenen Kompetenzen festigen.



Erfolgsfaktor „Klare Verantwortlichkeiten“

Klare Verantwortlichkeiten in der Kerngruppe, aber auch im weiteren Umfeld der Partnerschaft sind wichtig, um Missverständnisse und Unklarheiten in der Umsetzungsphase zu vermeiden. Auch für das Auftreten nach außen sind klar geregelte Rollen wichtig. Insbesondere Akteur:innen, die in der Kerngruppe aktiv sind, sollten **Ownership und Identifizierung mit den Zielen** der Partnerschaft mitbringen. Ownership bewirkt, dass Akteur:innen bereit sind, viel in die Erreichung der Ziele zu investieren. Sie zeigt aber auch, ob die Ziele relevant für den Kontext sind.

Des Weiteren hat es sich gerade auch in dieser dritten Phase bewährt, wenn eine Organisation der Kerngruppe eine fasilitierende Rolle übernimmt und die



ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

Umsetzung umsichtig, aber zielstrebig vorantreibt. In den meisten unserer MAPs hat Germanwatch diese Rolle des „dynamischen Fazilitierens“ übernommen.



Herausforderung „Transparenz“

Wie bereits oben erläutert, sind Transparenz und regelmäßiger Austausch elementar für eine MAP. Eine **schwache Kommunikation zwischen Partner:innen** lässt darauf schließen, dass der Austausch nicht regelmäßig genug stattfindet, nicht vertrauensbasiert ist oder Akteur:innen ihre Informationen nicht teilen wollen. In Phase 3 ist die transparente Kommunikation besonders zentral, da die Akteur:innen in dieser Umsetzungsphase in Kommunikation mit Akteur:innen außerhalb der MAP treten. Informationen, Fortschritte und Herausforderungen müssen zurück in die MAP berichtet werden, um entsprechend von der gesamten MAP berücksichtigt zu werden.



Mögliche Lösungsstrategie: Formate für einfache Berichterstattung – z. B. schriftlich in einer Projektmanagementplattform und mündlich in regelmäßigen Calls –, um neue Entwicklungen zeitnah mit der MAP zu teilen. Eine Kultur des offenen Austauschs mit größtmöglichem Vertrauen zwischen den Akteur:innen ist aufzubauen und zu pflegen. Meetings können aufgezeichnet werden, online sowie offline, um fehlende Mitglieder informiert zu halten. Allerdings müssen die Bedürfnisse der Beteiligten unbedingt berücksichtigt werden.

ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

Mit der finalen Phase der MAP „**Evaluieren und Erhalten**“ konnten bei Germanwatch noch nicht vergleichbar viele Erfahrungen gesammelt werden wie mit den vorhergehenden Phasen, doch einzelne Erfolgsfaktoren zeichnen sich ab.



Erfolgsfaktor „Akteur:innen/ Gruppendynamik“

Eine gute Pflege der Multi-Akteurs-Partnerschaft ist wichtig, um sie gegen Ende der Projektförderung mit einer **gemeinsamen Zukunftsperspektive** weiterzuentwickeln. Vor allem muss die finanzielle Nachhaltigkeit geregelt werden, aber auch neue Konzepte und ggf. angepasste oder neue Ziele müssen entworfen werden. Die MAP kann dann im besten Fall institutionalisiert werden und damit langfristig wirken. Dafür braucht es eine breite und stabile Basis an Akteur:innen (aus der Kerngruppe oder darüber hinaus), die bereit sind, die Partnerschaft (auch finanziell) aufrechtzuerhalten und das Ziel weiter zu verfolgen.



Erfolgsfaktor „Methodik und Prozess“

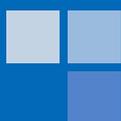
Daran angeschlossen ist auch die **Kooperation mit Experten außerhalb der MAP**. Sie kann hilfreich sein, wenn das Ziel beispielsweise im Mainstreaming liegt, wozu ggf. nicht genügend Sachkenntnis innerhalb der MAP besteht oder Daten fehlen. Eine gezielte Kooperation mit Kommunikationsinstitutionen, Universitäten oder Medien könnte in dem Fall berücksichtigt werden. Um letztendlich ein größeres Publikum anzusprechen, können Massenmedien zur Verbreitung von Wissen aus dem Projekt genutzt werden.



Herausforderung „Partnerschaft erhalten“

Aufgrund des Entwicklungsstadiums der MAPs konnten wenig Erfahrungen mit der vierten und letzten Phase gesammelt werden. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, sind die konkreten Bestrebungen der Partner:innen im Rahmen eines Workshops erhoben worden. Zu den Aktivitäten, die die Partner:innen planen, um die Arbeit und Wirksamkeit der MAP nach Projektabschluss weiterzuführen, gehören:

- Steigerung des Einflusses auf und Teilnahme an politischen Entscheidungsprozessen
- Frühes Planen einer Institutionalisierung der Partnerschaft samt Finanzierungsstruktur und effektiver sowie transformativer Führungskompetenz (Leadership) zum Fortbestand nach Projektende



A

B

C

D

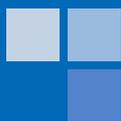
ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

- Regionale oder internationale Ausweitung der Partnerschaft
- Implementierung von Leuchtturm-Projekten zur konkreten Umsetzung der von der MAP erarbeiteten Vorschläge
- Informationen über die Partnerschaft für eine breite Bevölkerung aufbereiten, um mehr Bewusstsein in der Bevölkerung über Themen der Partnerschaft zu generieren



Solarpanel in Indien

Foto: Rixa Schwarz



ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

C.3 Bedeutung der Gestaltung der Förderbedingungen für den Erfolg von MAP-Projekten

Der Rahmen der Projektförderung für Nichtregierungsorganisationen hat Einfluss auf die Umsetzbarkeit von Multi-Akteurs-Partnerschaften. Quelle der folgenden Beobachtungen sind sowohl die sieben MAPs unter Projektverantwortung von Germanwatch, als auch die Evaluation der MAPs in Kenia und Indien durch einen externen Experten.

Mitglieder einer Gemeinschaft im durch arides Klima gekennzeichneten County Marsabit, Kenia

Foto: Transparency International Kenya



Dabei halten wir folgende Rückmeldungen für besonders relevant:

Förderung unüblicher Kooperation

Die Förderung von MAP-Projekten an sich regt die Kooperation zwischen Akteur:innen an, die andernfalls seltener kollaborieren, geschweige denn ihre Kooperation verstetigen. Dies ist sehr wichtig im Sinne einer erfolgsträchtigen Theory of Change. Hierbei ist die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses der gemeinsamen gemeinwohlorientierten Ziele sowie der verteilten, teilweise widersprüchlichen Rollen (und Interessen) beim Erreichen dieser Ziele essentiell. Wenn es gelingt, dass Akteure, die zumeist – wegen ihrer gesellschaftlichen Interessenslagen – eher als politische Gegner vermutet werden, für die Zielerreichung kooperieren, kann dies eine sehr konstruktive Wirkung auf den angestrebten transformativen Prozess

ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

haben. Ein solcher Prozess setzt den Aufbau von Vertrauen und eine gewisse Flexibilität in Bezug auf die Auswahl der Partner:innen mit voraus.

Flexibilität

Gemeinsames Lernen, Kreieren neuen Wissens und kollektives Handeln in einer Multi-Akteurs-Partnerschaft sind ambitionierte und komplexe Veränderungsprozesse, die sich im Vorfeld nicht abschließend planen lassen. Das Schema eines klassischen beratenden Entwicklungsprojekts mit vordefinierten Aktivitäten und Outputs samt Indikatoren zur Zielerfüllung eignet sich wenig für die Co-Creation-Prozesse einer MAP. Um ein Projekt dem MAP-Konzept entsprechend so auf- und umsetzen zu können, dass hier ausreichend Ownership bei allen Partner:innen entsteht, bedarf es daher an Flexibilität in der Projektplanung und -umsetzung.

Wesentliche Elemente der MAP können häufig zum Zeitpunkt der Antragstellung noch nicht festgelegt werden. Dies betrifft sowohl die Institutionalisierung der MAP als auch die inhaltlichen Ergebnisse, da beides sehr stark von Prozessdynamiken zwischen den Akteur:innen beeinflusst wird. Ein iterativer Ansatz – evtl. mit Evaluationsgesprächen nach Weichenstellungen – würde deshalb die Umsetzbarkeit des MAP-Ansatzes befördern.

Dies betrifft etwa die Bereiche:

- a) Auswahl der MAP-Partner:innen: Für den Erfolg der MAP ist die Wahl der Partner:innen etwa nach Relevanz, Betroffenheit, Interessen und Einfluss essentiell. Hierfür sollte erstens in der ersten Phase der MAP genügend Flexibilität gegeben sein und zweitens im Laufe der MAP in regelmäßigen Abständen ein Akteursmapping durchgeführt und ggf. der Kreis der Partner:innen der MAP erweitert oder auch eingeschränkt werden. Die Möglichkeit des Einbezugs von Partner:innen im Projektverlauf ist daher förderlich.
- b) Konkrete Festlegung politischer Ziele und darauf basierender Indikatoren und Aktivitäten: Dem MAP-Konzept entsprechend, entspringen die Ziele einer gemeinsamen Problemdefinition und der Identifikation der zentralen Herausforderungen – unter Berücksichtigung aller Akteursperspektiven werden anschließend gemeinsam die Ziele festgelegt. Bei politischer oder anderweitiger Veränderung des Kontexts der MAP wird es ggf. erforderlich, die Ziele während der Projektlaufzeit anzupassen. Dies entspricht aus unserer Sicht der Logik von Wirkungsgefügen in der Entwicklungszusammenarbeit.

ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

Diese Flexibilität ist besonders relevant für die Inklusivität der MAP, die Ownership der Partner:innen über den gesamten Prozess sowie das Erreichen tatsächlicher und kontextspezifisch relevanter Veränderungen.

Kontextspezifische Einordnung des Entwicklungsstands der MAP

Multi-Akteurs-Partnerschaften funktionieren als transformative Partnerschaften auf der Grundlage der unterschiedlicher Akteurslogiken, deliberativer Prozesse und auch der Berücksichtigung sich öffnender oder schließender politischer Zeitfenster, nicht anhand linearer Entwicklungslogiken. Es kann unter Umständen nicht zielführend und bisweilen sogar schädlich für die Ownership sein, auf schnellen Fortschritten im Sinne eines linearen Institutionalisierungspfad zu bestehen. Beispielsweise kann die Priorisierung der Schaffung von Gremien statt der unter den Nägeln brennenden inhaltlichen Arbeit zu Frustration unter den Akteur:innen führen und den Eindruck verstärken, es handele sich nicht um eine gleichberechtigte Kooperation. Eine Vertiefung der MAP-Aktivitäten in vertrauensvoller Kooperation, aber ohne formal erfolgte Institutionalisierung, kann unter Umständen sogar zu wesentlich besseren konkreten Ergebnissen (wie beispielsweise politischen Statements, Studien, vertrauensvollen Kontakten mit Regierungs- oder Unternehmensvertreter:innen) führen und somit die Qualität der Akteursbeziehungen sowie die Bedeutung der MAP wesentlich erhöhen. Hier sollte bei einer Förderung eine qualitative, systematische Einschätzung des Entwicklungsstands der MAP erfolgen ohne eine zu starke Reduzierung auf lineare Schritte der Organisationsentwicklung.

Möglichkeit zur Antragstellung auf Englisch

Um die internationalen Partner:innen gleichberechtigt in die Antragsentwicklung einbinden zu können, ist – je nach Kontext – die Möglichkeit der Antragstellung auf Englisch relevant. Gerade bei der Zusammenarbeit mit Partner:innen im internationalen Kontext und auf Augenhöhe müssen zentrale Projektdokumente für alle – insbesondere die festen Projektpartner:innen – verständlich sein. Auch die Projektberichte sollten auf Englisch erstellt werden können, um die Partner:innen gleichberechtigt einzubinden.

ERFAHRUNGEN AUS 7 MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN

Finanzierungsstruktur

Für den Erfolg von MAP-Projekten ist auch die geeignete Finanzierungsstruktur sehr relevant. Nach unseren Erfahrungen sollte dabei erwogen werden:

- Finanzierung einer Scoping-Phase im Sinne eines interaktiven Ansatzes
- Finanzierungsmöglichkeiten über die festen Projektpartner:innen hinaus – etwa für die Erfüllung spezifischer Aufgaben im Rahmen der Kerngruppe
- Mögliche Anschlussfinanzierung nach der ersten – meist dreijährigen – Laufzeit, da diese erste Projektlaufzeit häufig zu knapp für den nachhaltigen Aufbau einer transformativen Partnerschaft ist. Und ein Abbruch der Aktivitäten mitten im Aufbau der vertrauensvollen Kooperation für eine partnerschaftliche Transformation kann vieles an aufgebautem Vertrauen untergraben und erfolgversprechende transformative Ansätze zurückwerfen

Multi-Akteurs-Partnerschaften sind aufgrund ihrer intersektoralen Struktur sehr gut geeignet, um komplexe Herausforderungen anzugehen. Die Perspektive und Expertise von Akteur:innen aus unterschiedlichen Sektoren kann zu intelligenten und nachhaltigeren Lösungen für Herausforderungen der sozial-ökologischen Transformation im Sinne der Agenda 2030 und insbesondere der Umsetzung des Pariser Klimaabkommens führen. Da der Aufbau und die Pflege der MAP neben den politischen Zielen, die sie verfolgt, Ziele in sich sind, erfordern sie viel zeitliche Kapazität aller Partner:innen und umsichtiges Engagement der Initiierenden. Außerdem sind die Einbettung in und die Anpassung an den jeweiligen länderspezifischen Kontext Voraussetzungen, um die MAP zum Erfolg zu führen. Auch die richtigen Rahmenbedingungen aus der Projektförderung können zum MAP-Erfolg beitragen.

Wir hoffen, dass die zusammengetragenen Erfahrungen zukünftige Multi-Akteurs-Partnerschaften informieren und zu ihrem Erfolg beitragen können.

MAP-Workshop zu Klima- und Katastrophenrisiko-Finanzierung im Dezember 2020 in Saly, Senegal

Foto: ENDA



Quellen

Brouwer, H.; Woodhill, J.; Hemmati, M.; Verhoosel, K.; van Vugt, S. (2015). The MSP Guide – How to design and facilitate Multi-Stakeholder-Partnerships. Centre for Development Innovation, Wageningen.

Collective Leadership Institute: The Dialogic Change Model. Abrufbar unter: <https://www.collectiveleadership.de/blog/article/the-dialogic-change-model/>

Partnerschaften2030: Über MAP. Abrufbar unter: <https://www.partnerschaften2030.de/>

United Nations Department of Economic and Social Affairs: Sustainable Development Goals – The 17 Goals. Available at: <https://sdgs.un.org/goals>

Ziegenhirte im ariden County
Marsabit, Kenia, im Februar 2019
Foto: Transparency International Kenya



Auswertung der Umfrage (englisch)

Die folgende Liste führt die in der Umfrage unter den Akteur:innen der MAPs von Germanwatch erwähnten Angaben auf – kategorisiert als Erfolgsfaktoren und Herausforderungen. In Klammern vor den Angaben findet sich die Anzahl der Nennungen.

Success Factors

A Strategy Development

- (8) Paris Agreement
- (7) Regular stakeholder meetings/conferences for strategy formulation
- (5) SDGs
- (4) High level support with national legal framework

B Cooperation Management

- (10) Systemic involvement and wide range of stakeholders
- (6) Creation of valuing cooperation environment (trust, respect etc.)
- (3) Ownership and identification with the objective
- (3) Network Maintenance
- (3) Balance of Power

Perceived as very important to prevent conflict and misunderstanding

C Steering and Credibility

- (8) Regular and transparent communication
- (5) Mandate and role of Germanwatch
- (5) Clear responsibilities for leading organisations and other partners

D Process Architecture

- (5) Creation of core container/group
- (5) Thought through and solid planning processes
- (4) Using suitable online platforms

E Learning and Innovation

- (6) Mutual learning
- (4) Good knowledge management using suitable online tools
- (4) Study trips
- (2) Capacity building workshops

F Impact Orientation and Effectiveness

- (8) Embeddedness in relevant context (local, national, thematic)
- (6) Cooperation outside of the MAP bubble with external experts
- (2) Benefit for most vulnerable and marginalized communities
- (1) Using mass communication to distribute knowledge about project

Challenges

Project Context

- (9) Covid-19 – influencing projects in various ways e.g. instable economy, uncertainty, need more resources, no physical meetings possible, no community action possible
- (7) Political factors - political will, armed conflicts, corruptive system, political instability

Resources and Capacities

- (9) Lack of Time – for research, whole process, finding right partners
- (8) Lack of Knowledge - thematic topic, local context, scientific background, CDRFI, combining disaster risk and climate risk, finding right experts for research, not enough research, lack of data
- (3) Lack of funding – core container, access to resources for small NGOs

Leadership and Participation

- (8) Lack of reliability and continuation in partners - in ministries, research, staff, stakeholder, too many changes in staff in partner/governmental institutions
- (7) Lack of participation/motivation – no regular participation, important stakeholder not involved or lost interest, partner organisation not willing to use MAP, outreach to stakeholder unsuccessful
- (6) Difficult cooperation with stakeholder – unclear role of state, power imbalance with big companies, buy-in by stakeholder, conflict of interests, different interests
- (2) Lack of trust - in general direction of MAP project, between stakeholder, lack of trust between partners

Communication and Transparency

(3) Weak communication – between partners, at start with important stakeholder, lack of external presence

Process and Project Development

(4) Functionality of Core Container endangered – weak interaction between core container and advisory committee, unclear roles

(1) Lack of distribution of Knowledge – in project context

Germanwatch

„Hinsehen, Analysieren, Einmischen“ – unter diesem Motto engagiert sich Germanwatch für globale Gerechtigkeit und den Erhalt der Lebensgrundlagen und konzentriert sich dabei auf die Politik und Wirtschaft des Nordens mit ihren weltweiten Auswirkungen. Die Lage der besonders benachteiligten Menschen im Süden bildet den Ausgangspunkt unseres Einsatzes für eine nachhaltige Entwicklung.

Unsere Arbeitsschwerpunkte sind Klimaschutz & Anpassung, Welternährung, Unternehmensverantwortung, Bildung für Nachhaltige Entwicklung sowie Finanzierung für Klima & Entwicklung/Ernährung. Zentrale Elemente unserer Arbeitsweise sind der gezielte Dialog mit Politik und Wirtschaft, wissenschaftsbasierte Analysen, Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Kampagnen.

Germanwatch finanziert sich aus Mitgliedsbeiträgen, Spenden und Zuschüssen der Stiftung Zukunftsfähigkeit sowie aus Projektmitteln öffentlicher und privater Zuschussgeber.

Möchten Sie die Arbeit von Germanwatch unterstützen? Wir sind hierfür auf Spenden und Beiträge von Mitgliedern und Förderern angewiesen. Spenden und Mitgliedsbeiträge sind steuerlich absetzbar.

Bankverbindung / Spendenkonto:

Bank für Sozialwirtschaft AG,
IBAN: DE33 1002 0500 0003 2123 00,
BIC/Swift: BFSWDE33BER

Weitere Informationen erhalten Sie unter www.germanwatch.org oder bei einem unserer beiden Büros:

Germanwatch – Büro Bonn:

Dr. Werner-Schuster-Haus
Kaiserstr. 201, D-53113 Bonn
Telefon +49 (0)228/60 492-0, Fax -19

Germanwatch – Büro Berlin:

Stresemannstr. 72, D-10963 Berlin
Telefon +49 (0)30/28 88 356-0, Fax -1

E-Mail: info@germanwatch.org
Internet: www.germanwatch.org



Hinsehen. Analysieren. Einmischen.

Für globale Gerechtigkeit und den Erhalt der Lebensgrundlagen.