

**Sprint**

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

# „Typologie globaler Partnerschaften“



Bonn, 11./ 12. Juli 2016

**„Es ist doch komplizierter als gedacht!“**

**GloBe Bootscrew:**

**GloBe Bootskapitän:** Johannes Majewski

**Berater/innen:** Soete Klien (Methodenabteilung FMB) & Neil Hatton (Frankfurter Gruppe)

**GloBe Entwicklungsteam:** Lena Lazaro, Mareike Zenker, Susanne Meltl, Ann-Christin Solas,  
Christian Gmelin, Paula Hollekamp

**GloBe Sounding Board:** Hajo Junge, Angela Paul, Mattia Wegmann, Julika Bäumer, Gordian Frey, Andrea  
Riester, Ursula Stiegler, Ulrich Müller, Marius Walter



# Inhaltsverzeichnis



# Typologie

- Präludium
- Globale Partnerschaften – Wovon reden wir überhaupt?
- Die internationale Debatte. Oder:  
Um die Verwirrung perfekt zu machen
- Wie das BMZ das Thema rahmt. Oder:  
Des baschd do einmol guad!
- Und nu? Der Sprintauftrag. Oder:  
Das Experiment mit dem Raster für Partnerschaftsmodelle
- Ausblick GloBe: Was wir noch zu sagen hätten...
- [Knackpunkte – Der Sprint Typologie in a nutshell]

**Werden nach dem Review aus der letzten  
Fassung abgeleitet**

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

**Drei zentrale Botschaften vorab**



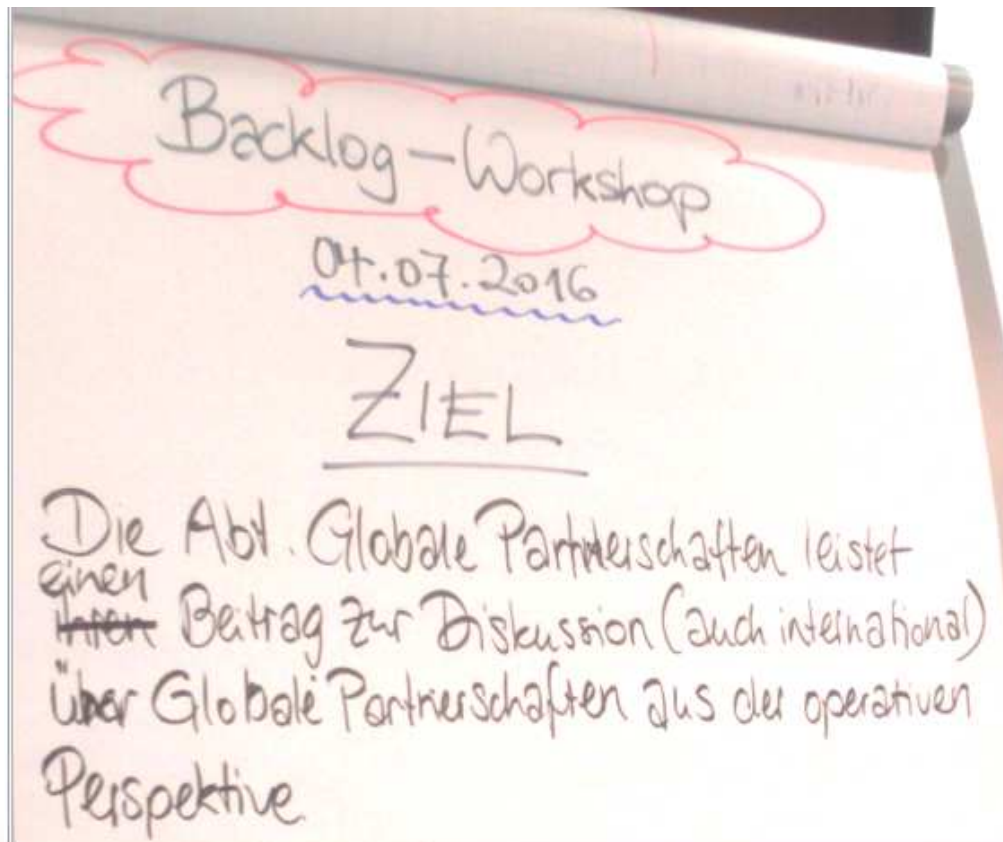
# Präludium





# Fern-Ziel des Sprint-Prozesses (Orientierung)

Auftragsklärung mit Product Owner Ulrich Wehnert





## Das Backlog: Ausgewählte Userstories (Fokus)

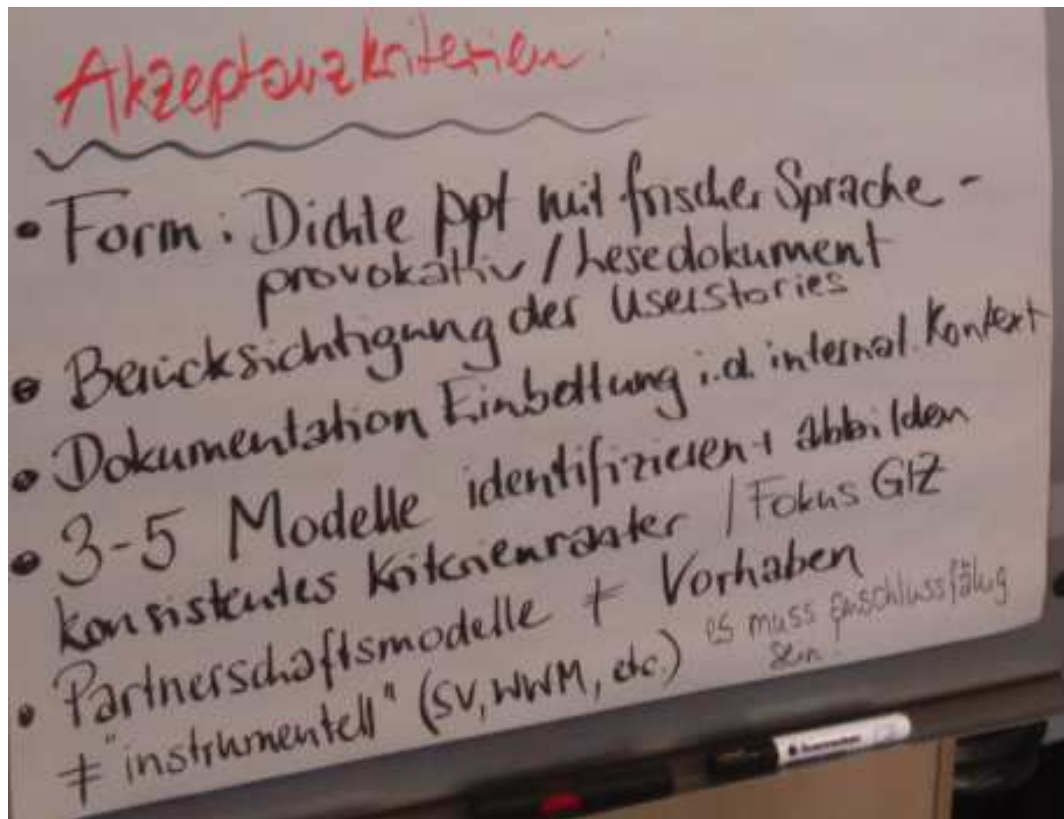
Auftragsklärung mit dem Product Owner

1. Ich als AL/ GL Globale Partnerschaften (GP) brauche Partnerschaftsmodelle für gute Argumentation, um einen Mehrwert zu erzielen und um Vorreiter zu sein.
2. Ich als GL brauche Partnerschaftsmodelle, um AVs Orientierung geben zu können.
3. Ich als AV einer GP würde gerne wissen, welche anderen Vorhaben unter ähnlichen Voraussetzungen arbeiten, welche Methoden sie nutzen & was ihre Erfolgskriterien sind, damit ich das Rad nicht jedes Mal neu erfinden muss (*Maximal erste Ideen für Erfolgskriterien & Vorgehensweise für verbessertes Lernen zwischen den Vorhaben*)
4. Ich als AL GP brauche Partnerschaftsmodelle um mein Portfolio zu verstehen und weiterentwickeln zu können.



# Festlegung von Akzeptanzkriterien

Auftragsklärung mit dem Product Owner





## Zentrale Empfehlungen des Sounding Boards

- **Deduktives Vorgehen:**
  - Wir müssen **über den Tellerrand** schauen: Wie wird die internationale Debatte geführt?
  - Daraus abgeleitet: **Was heißt das** für uns als GIZ? Was können wir daraus lernen? Außen – Innen - Außen
  - Wichtig: **Anschlussfähig** sein mit unseren Konzepten/ unserer Sprache
- Die Perspektive der **Partner(-länder)** sollte uns künftig stärker leiten – auch wenn vorerst der Fokus auf Modellen liegt, die für das **Wissensmanagement** und das **Lernen** voneinander nützlich sind (Methoden + Erfolgskriterien)
- **Ideen für mögliche Cluster/ Ansätze** für die Typologie
  - International verwendete Kategorien
  - Output und Governance-Konstrukt
  - Rolle GIZ
  - Typen von Entstehungswegen globaler Partnerschaften (top down/ bottom-up)







## Was heißt das für uns als Entwicklungsteam?

Es ergeben sich zwei zu bearbeitende Perspektiven und Fragestellungen:

Welche Typen von GP gibt es international? Wie docken wir sinnvoll daran an und was können wir daraus lernen?

Welche Erfahrungen in der Unterstützung von GP gibt es in der GIZ? Was bedeutet das für das GIZ-Wissensmanagement und internes Lernen?

Alle Typen von globalen Vorhaben werden betrachtet inkl. SV, die zu globalen Partnerschaften arbeiten oder den deutschen Beitrag beraten (nicht mitgestalten)



## **Globale Partnerschaften – Wovon reden wir überhaupt?**





## Die Sinnfrage: Warum global?

Bevor man sich in den Begriffsdschungel der globalen Partnerschaften und ihrer Geschwister, Kinder oder ihres Kollegiums begibt, ist man gut beraten, sich vorher die Frage zu beantworten: **Wozu das alles? Warum global?**

Folgende Antworten drängen sich auf:

- **Weil es nicht anders geht:** Es gibt Herausforderungen, die globale Lösungsansätze erfordern (z.B. Klima, Flucht, Epidemien,...)
  - **Weil Scaling-up effizient ist:** Es gibt bereits Lösungsansätze, die so gut sind, dass sie weiter verbreitet werden sollten, weil sie auch anderen helfen können
  - **Weil die Lösungsansätze besser sind:** *Co-Creation, crowd sourcing* und *pooling* von Wissen erzeugt robustere, bessere Lösungen als die immer gleichen oder zu ähnliche Perspektiven (Ermöglicht auch Lösungssuche für Herausforderungen, für die es noch keine Lösungsansätze gibt)
  - **Weil horizontal/ partnerschaftlich entwickelte Lösungen höhere Akzeptanz finden:** Abgestimmten Ergebnissen wird mehr Legitimität zugeschrieben (mehr Akteure tragen Umsetzung mit → dann hat es sich gelohnt!).
- **Aber: Blauäugig sollte man nicht dran gehen: GP – insbesondere wenn konfligierende Interessen ausgehandelt werden – sind alles andere als easy...**



## Was sind Globale Partnerschaften? Eine Annäherung...

- “**Globale Partnerschaften**” (GP) haben durch die Entwicklung von den MDGs zu den SDGs einen massiven **Bedeutungszuwachs** erfahren.
- Die **Zielerreichung** der **Agenda 2030** wird maßgeblich von erfolgreichen GP **abhängig** gemacht.\*
- “Partnerschaften” in diesem Sinne werden von der **UN definiert als**  
*“voluntary and collaborative relationships between various parties, both public and non-public, in which all participants agree to work together to achieve a common purpose or undertake a specific task and, as mutually agreed, to share risks and responsibilities, resources and benefits”*
- ‘**Multi-Stakeholder Partnerships**’ werden als eine besonders komplexe Unterart von “Partnerschaften” im allgemeinen verstanden – mit einem “Multi” an Akteuren aus verschiedenen Stakeholder-Gruppen.
- Die Definition stimmt auf den ersten Blick zu 100% überein mit der GIZ-Definition von **Kooperationssystemen** - oder?!

\* UN SDG Nr. 17, BMZ-Zukunftscharta, Rio+20



## Definition von Partnerschaften – seziert im Lichte des internationalen Kontexts

- **GP können, müssen aber keine Multi-Stakeholder-Partnerschaften sein?!** Kontroverses Diskussionsthema. Aus der **Praxisperspektive** können GP, müssen aber nicht per se staatliche Akteure umfassen. Wenn inhaltlich sinnvoll, sind auch GP mit ausschließlich staatlichen Akteuren, respektive nur Zivilgesellschaft oder nur Privatwirtschaft sinnvoll. **≠ UN-definitionsgemäß?!**
- Die **Definition der UN** kann generell **unterschiedlich eng ausgelegt** werden. Im engeren Sinne müssen alle Partner Risiken tragen und Beiträge im Sinne eines **Kooperationssystems** leisten, was aus der Praxisperspektive eher idealtypisch erscheint. Ebenfalls ein kontroverses Diskussionsthema, denn: Partnerschaften, die insbesondere auf **globalen Austausch und Vernetzung** ausgerichtet sind, würden bei enger Auslegung **ausgrenzt**, da hier kein Commitment aller Partner gleichermaßen zur Umsetzung einer spezifischen Aufgabe gegeben sein muss.
- **Einigkeit:** Solche weniger institutionalisierten Partnerschaften leisten je nach Zielsetzung einen klaren Mehrwert, daher **Entscheidung gegen die enge Auslegung der Definition**, für Netzwerke und globalen Austausch als Partnerschaften.
- **Unschärf** bleibt, was einen sehr hohen Institutionalisierungsgrad betrifft, z.B. die Gründung einer **Organisation** (ist das noch eine Partnerschaft?)



## Definition von Partnerschaften – seziert im Lichte des GIZ-Kontexts

- **GP** sind von der **Begleitung globaler Politikprozesse abzugrenzen**, z.B. der Beratung des dt. Beitrags durch Konventionsvorhaben (ist streng ≠ „Partnerschaft“)
- Mit Blick auf das **Ziel des Sprintprozesses** (vorerst Mehrwert für das Wissensmanagement und Lernen der GIZ, mit einem Auge schielend auf einen Beitrag zur internationalen Debatte) scheint es jedoch ratsam, eine **Typologie** zu entwickeln, **die auch SV einbezieht**, die ebendiese Beratung des dt. Beitrags einschließt
- **GP sind ≠ globale Vorhaben**, denn der Rolle der GIZ entsprechend leisten wir immer nur **Beiträge zu** globalen Partnerschaften. Allerdings können GP auch aus Vorhaben entstehen und somit zu Beginn deckungsgleich sein (Vorhaben = Partnerschaft), wie bspw. AFI. Dies ist jedoch nicht der Regelfall und das ist gut so.
- **UN-Definition** von Partnerschaften **entspricht** eher dem, was wir als **Kooperationssystem** bezeichnen würden → sprachlicher, kein inhaltlicher Transfer muss geleistet werden: Partnerschaft = Kooperationssystem (Aber wichtig: **Unterscheidung Kooperationssysteme und Netzwerke**, siehe Capacity WORKS, S. 57ff.) // Governance = Steuerung // **Capacity WORKS < = Erfolgsfaktoren von GP**) → **GIZ weiß mal wieder selbst nicht, was sie alles weiß!** Denn...



## Exkurs: Unterschied zwischen Kooperationssystemen und Netzwerken

- **Kooperationssysteme und Netzwerke** (inkl. globaler Austausch) sind jeweils **geeignete Formen** zur Umsetzung von GP.
- Welche Form am besten geeignet ist, hängt von der **Ausgangslage und Zielsetzung** ab.
- Entscheidend sind Unterschiede in **Funktion, Zielorientierung, Systemgrenzen** und **Steuerungsstruktur** sowie der **zeitlichen Dauer** der Partnerschaft.

**Kooperationssystem:** gemeinsames, zielorientiertes Handeln

**Netzwerk/ Austausch:** soziale Infrastruktur, Möglichkeitsraum

- **Hypothese:** Begriffe werden **synonym** verwendet, auch managerial findet keine Differenzierung statt. Dies kann ausreichen, um zu scheitern. Aber Achtung:  
→ **Nicht in allem, wo Netzwerk drauf steht, ist auch Netzwerk drin.** Oft handelt es sich dem Wesen nach um Kooperationssysteme, die eine entsprechende Governance verlangen. Nicht der Titel leitet, sondern der Charakter der Zusammenarbeit.
- Die folgende **Tabelle** ist eine **diagnostische Hilfestellung (≠ normativ! Oft Mischformen, z.B. GATF):** Was sind wir? Was braucht es daher?

Unterschiede	Kooperationssystem (z.B. GATF globale Allianz)	Netzwerk (globaler Austausch) (z.B. GATF nationale Ebene DE)
Funktionen	Herstellen von <b>Verbindlichkeit</b> und Verlässlichkeit der Beiträge der beteiligten Kooperationspartner	<b>Austausch von Beziehungskapital</b> (Know-who: Attraktivität und Anzahl der Kontakte), Milieu mit Potenzialen für künftige Kooperation, Austausch von Erfahrungen & Ideen, gemeinsames Lernen und Ko-Kreation
Charakter	soziales <b>System</b> – für Umsetzung konkreter Ziele	soziale <b>Infrastruktur</b> - <i>Möglichkeitsraum</i>
Zielorientierung	<b>Vereinbarte Ziele</b> , die den Rahmen für verbindliche Beiträge der Kooperationspartner herstellen	<b>Ziele ausreichend offen für flexibles Agieren</b> , sie geben eine (grobe) Orientierung für die Beiträge der teilnehmenden Akteure
Systemgrenzen	<b>klare Grenze</b> zwischen Innen und Außen; Systemgrenze zeigt, wer dazu gehört („alle“) und wer nicht, flexibler und durchlässiger als in Organisationen, verbindlicher als im Netzwerk	Nicht eindeutig definierbar, keine feste Systemgrenze, <b>fließender Übergang</b> zwischen Innen und Außen
Steuerungsstruktur	<b>Formalisierte</b> und ggf. deutlich ausdifferenzierte Steuerungsstruktur	Der <b>Vielzahl</b> an Akteuren und notwendigen <b>Flexibilität angepasste</b> Steuerungsstruktur
Anzahl von Akteuren	<b>überschaubare</b> Anzahl von Akteuren	<b>unüberschaubare</b> Anzahl von Akteuren; fluide in Hinblick auf aktive/ passive Beteiligung
Grad der Offenheit	mäßige bis starke <b>Geschlossenheit</b>	hohe <b>Offenheit</b>
Kopplung	Kopplung von <b>Akteuren</b> (Mitgliedschaft)	Kopplung von <b>Kontakten</b> (Erreichbarkeit)
Verbindlichkeit	Höheres Maß an <b>Verbindlichkeit</b>	Verbindlichkeit in der <b>Unverbindlichkeit</b>
Zusammenarbeit	<b>eine</b> gemeinsame Kooperation	<b>mehrere potentielle</b> Kooperationen in unterschiedlichen Konstellationen
Zeitlichkeit	<b>kurz bis längerfristig</b>	<b>längerfristig (bis dauerhaft)</b>



# Beispiel Global Leadership Academy

## Transforming Leadership Lab

GLAC	Kooperationssystem	Netzwerk
<b>Charakter</b>	Hosting-Team Transforming Leadership Lab (Gastgeber/ Initiatoren)	Teilnehmende (TN) des Labs (zur Weiterentwicklung von Ideen und Innovationen zu Machtstrukturen, Diversity in Leadership)
<b>Akteure</b>	ADB, DDI, GIZ	30 Führungskräfte und Change Agents aus aller Welt und aus verschiedenen Stakeholder-Gruppen
<b>Ziel-orientierung</b>	Gemeinsam vereinbarte inhaltliche Ziele	Persönliche oder institutionelle Ziele (individuell)
<b>System-grenzen</b>	Sehr klar definiert (ADB & GIZ = Gastgeber, DDI = Facilitator)	Stabile TN-Gruppe plus Austausch mit Heimatkontexten → durchlässig
<b>Steuerungs-struktur</b>	Dokumentierte Vereinbarungen & Vertrag mit DDI	keine
<b>Grad der Offenheit</b>	Geschlossen	Offen
<b>Kopplung</b>	Von Akteuren	Von Kontakten (Erreichbarkeit)
<b>Verbindlich-keit</b>	Hoch: Geteilte Risiken und geteilte Finanzierung	Basiert auf individuellen oder institutionellen Interessen
<b>Zusammen-arbeit</b>	Eine gemeinsame Kooperation	Verschiedene (Teil-) Kooperationen möglich
<b>Zeitlichkeit</b>	Ca. 1 Jahr pro Lab	Längerfristig (hängt vom Engagement der TN ab)

**Wird noch ergänzt!**



## Beispiel Global Alliance for Trade Facilitation

GATF	Kooperationssystem	Netzwerk
Charakter		
Akteure		
Ziel-orientierung		
System-grenzen		
Steuerungs-struktur		
Grad der Offenheit		
Kopplung		
Verbindlich-keit		
Zusammen-arbeit		
Zeitlichkeit		



## Die internationale Debatte. Oder: Um die Verwirrung perfekt zu machen





## Warum all der Wirbel um globale Partnerschaften?

Annahme: globale Herausforderungen erfordern Zusammenarbeit aller Akteure:

“Die [...] Agenda einschließlich der Ziele für nachhaltige Entwicklung kann im Rahmen einer neu belebten Globalen Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung umgesetzt werden [...]”

Auszug aus der Agenda 2030 unter Ziel 17:

### *Multi-Akteur-Partnerschaften*

17.16 Die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung ausbauen, ergänzt durch Multi-Akteur-Partnerschaften zur Mobilisierung und zum Austausch von Wissen, Fachkenntnissen, Technologie und finanziellen Ressourcen, um die Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung in allen Ländern und insbesondere in den Entwicklungsländern zu unterstützen

17.17 Die Bildung wirksamer öffentlicher, öffentlich-privater und zivilgesellschaftlicher Partnerschaften aufbauend auf den Erfahrungen und Mittelbeschaffungsstrategien bestehender Partnerschaften unterstützen und fördern



## Partnerschaftseuphorie!?

### Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit I

- GP werden in der **internationalen Politikdebatte** zunehmend als „Allheilmittel“ gesehen - deren Wirksamkeit und Herausforderungen jedoch wenig thematisiert („*kicking the problem upstairs*“)
- Währenddessen schlägt sich die IZ-Community aus gebeutelter Praxisperspektive mit Fragen wie **Messbarkeit von Soft-Factors und Wirksamkeit von GP** herum – denn ohne Rechenschaftsnachweis: kein Invest.
- Die **Implementation Gap** ist ein weiterer Kopfschmerz, die vor allem die Praktiker umtreibt: **Bruchstellen** zwischen **Vereinbarungen** im globalen Raum **und ihrer Implementierung** auf nationaler bis hin zur lokalen Ebene. Bruchstellen zwischen den politisch Verantwortlichen und den Implementierungsverantwortlichen.
- Faktoren wie **Macht und Interessen** im internationalen und nationalen System, die **verhindern**, dass global erarbeitete Lösungsansätze implementiert werden können, werden in der Literatur kaum beleuchtet.



## Partnerschaftseuphorie!?

### Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit II

- **Die Wissenschaft** hat sich des Themas GP angenommen und weist auf Herausforderungen und Wirksamkeitsdefizite hin; liefert aber relativ **wenig empirische Untersuchung** oder evidenzbasierte Lösungsansätze. Die verfügbaren Evaluierungen stimmen hierin überein. Die folgenden Ergebnisse werden dabei allerorten zitiert:

Geringe Wirksamkeit von GP: 37% produzieren keinerlei Output, 43% Output ohne Bezug auf die intendierten Ziele der GP  
**> 80% der 348 untersuchten Partnerschaften erzielen keine oder bezugsferne Ergebnisse \***

**→ Wie kann es sein, dass so ein zentrales Thema solch lausige Ergebnisse produziert (und das nicht einmal bemerkt wird)?**

\*) Pattberg, Philipp, Frank Biermann, Sander Chan, and Aysem Mert. 2012. Public-Private Partnerships for Sustainable Development: Emergence, Influence and Legitimacy. Cheltenham; Northampton, Ma: Edward Elgar.



## Alles eine Frage der Governance?!

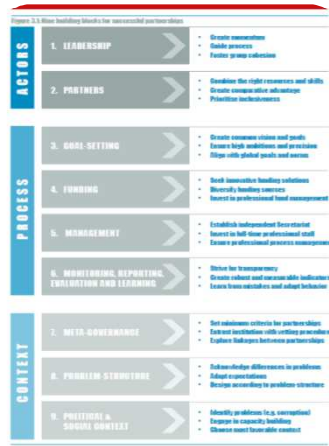
- **Kritik** an den evaluierten GP bezieht sich vor allem auf: die **Dominanz staatlicher Akteure, Bypassstrukturen** (v.a. in **fragilen** Kontexten), **fehlende Breitenwirksamkeit**
- **Gründe** für das **Versagen** werden in erster Linie an **schwache “Governance”** geknüpft, d.h. eine unangemessene Steuerung(-sstruktur)
  - 15% der 340 untersuchten MAP hatten einen Finanzplan, 23% hatten Büroräume, 30% Mitarbeiter/innen mit Zeitkontingent
  - 5% verfügten über ein *memorandum of understanding* mit Zielen, Regeln und Prozessen für die Partnerschaft\*  
sowie an fehlenden **politischen Willen** und **politische Konjunkturen**.
- **Toolkits** werden allerorten in die Welt gebracht – in erster Linie von NGOs und der Akademia - beziehen sich meistens auf **MAP** (national?) und nicht explizit auf GP; **gute Kompatibilität** mit dem, was die GIZ unter dem Titel **Capacity WORKS** entwickelt hat. Aber:
- Konzeption und Management eines **Steuerungssystems** („Governance“) – inkl. Reflexion von Angemessenheit und Macht - findet dabei **kaum Beachtung!**

\*) Philipp Pattberg & Oscar Widerberg. Transnational multi-stakeholder partnerships for sustainable development – building blocks for success. Institute for Environmental Studies, University of Amsterdam. 2014. Teilfinanziert durch BMZ.





# Toolboxes all around... focused on MSPs



„Multi-Stakeholder Partnerships“

International Civil Society Centre



„More than the sum of its parts: Making MS-Initiatives work“

Global Development Incubator



„The Partnering Toolkit“

The partnering initiative



„The MSP Guide“

Centre for Development Innovation CDI Netherlands



[www.partnerschaften2030.de](http://www.partnerschaften2030.de)

GIZ & The Collective Leadership Institute

Sinnvoll und CW-kompatibel – doch keine Hinweise auf Typologie oder Modelle





## Typologie von GP im internationalen Sprachgebrauch

In der Literatur werden GP kategorisiert nach:

- ✓ Input (Ressourcen, z.B. Finanzierungsquellen)
- ✓ Zielen/ Ergebnissen

.....zumeist jedoch nach ihren **Ergebnissen**. Durchgesetzt zu haben scheint sich folgende **Dreiteilung**:

- ✓ **Wissenspartnerschaften** (Knowledge Sharing/Learning)
- ✓ **Standardsetzende Partnerschaften** (Vereinbarung freiwilliger Standards/ Standard Setting)
- ✓ **Service-Partnerschaften** (Anbahnung und Umsetzung von Projekten/ Service Provision)



## Fazit internationale Debatte: Des Kaisers neue Kleider?!

- **Konzeptionelle Beiträge** sind vorhanden aber **dürftig** angesichts der hohen Erwartungshaltung gegenüber den Leistungen von GP im Kontext der SDG-Umsetzung.
- Vielzahl von den derzeit **existierende Partnerschaften** würden **nicht der UN-Definition von GP gerecht** werden – die meisten in der UN-Datenbank gelisteten MAP spielen auf **nationalen Bühnen**, sind von staatlichen Akteuren dominiert\* und nicht auf gemeinsame Risikoverantwortung ausgelegt.
- Die **UN-Definition** ist **wenig trennscharf**. **Für die Analyse ist der** (notwendige) **Grad der Institutionalisierung** von globalen Partnerschaften deutlich hilfreicher.
- Mit **Capacity WORKS** – als praxiserprobtem Managementmodell für eine angemessene Steuerung von Kooperationssystemen; sorry, **verbesserte Governance** ;-)- könnte die **GIZ** hier einen **wichtigen Beitrag zur Diskussion** um die Erhöhung der Wirksamkeit von GP leisten (**Marktpotential!**).
- Derzeit **unterbelichtete Aspekte der Steuerung (Macht, Implementation Gap, Wirkungsmessung)** werden so als relevante Aspekte für (Miss-) Erfolg von GP stärker in den Fokus gerückt.

\*) P. 9-10 - The International Civil Society Centre. Philipp Pattberg. Multi Stakeholder Partnerships building blocks for success. Berlin 2014



## Wie das BMZ das Thema rahmt...oder: des baschd do einmol guad!?





## Globale Partnerschaften – Was sagt das BMZ?

- Bundesregierung setzte sich in 2030 Agenda Verhandlungen für neue globale Partnerschaft als *Leitmotiv* gemeinsamer Verantwortung ein
- BMZ: Globale Partnerschaften sind zentral bei der Überwindung von Nord-Süd Denkmustern und der Realisierung eines partizipativen, gemeinsamen Umsetzungsprozesses

Auszug: Der neue Zukunftsvertrag für die Welt (BMZ, September 2015):

### Konkret

Wir wollen nachhaltige Entwicklung, mehr Wohlstand und ein Leben in Frieden und Freiheit für alle Menschen auf diesem Planeten erreichen. Um diese ambitionierte Vision zu verwirklichen, brauchen wir einen neuen Geist der internationalen Kooperation – eine globale Partnerschaft. Sie soll von gegenseitigem Respekt, Gleichberechtigung und gemeinsamen Werten getragen sein. Gemeinsam wollen wir alle gesellschaftlichen Kräfte mobilisieren und unsere Anstrengungen immer wieder überprüfen und verbessern. Nur so können wir unsere Ziele erreichen.



## GP, MAP oder Allianzen?

- BMZ unterscheidet im Sinne der SDG-Agenda zwischen der **neuen globalen Partnerschaft** als „überwölbendes **Leitmotiv**“ der 2030 Agenda und Multi-Akteurs-Partnerschaften (**MAP**) als **Element/Umsetzungsinstrument**
- In der BMZ-Zukunftscharta werden **Partnerschaften** zwischen Regierungen, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Privatwirtschaft befürwortet und als **wichtiges Instrument** verstanden, **um die neue globale Partnerschaft mit „Leben zu füllen und ihre Ziele zu verwirklichen“**
- Sprachlicher Fokus liegt vor allem auf dem **Partnerschaftsbegriff** (inkl. Allianzen) und weniger explizit auf „globalen Partnerschaften“
- Partnerschaften können **vielfältige Formen** annehmen (von **global** wirkende Initiativen bis hin zu **regionalen** und **lokalen** MAP, kleinere Allianzen) – damit ist das Verständnis zumindest **konform** mit der Auslegung der **UN** ;-)
- Das BMZ **konzentriert** sich gegenwärtig vor allem auf den **MAP-Ansatz** und die Umsetzung partnerschaftlicher Modelle auf **nationaler** Ebene – **global out?**



## O-Töne aus dem BMZ – down to earth?!

- Das BMZ hat die Herausforderungen von GP erkannt und stellt fest, dass die **Erfolge von Partnerschaften** bisher **sehr gemischt** sind; **Potential** von partnerschaftlichen Ansätzen sei bei weitem noch **nicht ausgeschöpft** (Dr. Bernhard Felmberg, BMZ-Unterabteilungsleiter).
- Partnerschaften könnten viel erreichen, aber die **Ansprüche** an ihre Problemlösungskompetenzen dürften **nicht überhöht** werden.
- GP funktionierten besonders **gut, wenn sie lokal gut vernetzt** sind (Dr. Andreas Foerster, Referatsleiter, BMZ)
- Bisher erfolgreiche Partnerschaften: GAVI, Cotton Made in Africa und die kommunale Klimapartnerschaft



## **BMZ –Themenforum gegen „zahnlose Tiger“**

Dr. Ingolf Dietrich (BMZ-Beauftragter der Sondereinheit Nachhaltige Entwicklungsziele), beim **Themenforum 5** im Rahmen der **BMZ-Zukunftscharta**, September 2014:

- Es wird die **Notwendigkeit von Wirksamkeit und Überprüfung der GP** betont. Nur mit aussagekräftigen **Indikatoren** und einem funktionierenden **Monitoring** seien Partnerschaften mehr als „zahnlose Tiger“.

**Weitere Aspekte** aus der Diskussion:

- Keine Parallelstrukturen – Partnerschaften müssen **komplementären** Ansatz verfolgen
- **Zentrale Rolle** von **nationalen Mitarbeitenden** in Globalen Partnerschaften, um den Blick auf die tatsächlichen Bedarfe vor Ort zu schärfen
- Partnerschaft auf **Augenhöhe** (Beitrag GIZ durch CD)



## Go for it... **Starke Partnerschaften @BMZ!**

Das BMZ hat den **Anspruch**.....(Zukunftscharta)

- Eine „nächste Generation“ **zielführender MAP weiterzuentwickeln**
  - Bereits bestehende und neue **Partnerschaften zu stärken**
    - **Wirksamkeit** der Partnerschaften zu **erhöhen**

Dies soll erreicht werden **durch**....

- **Förderkomponente** für zivilgesellschaftliche MAP (MAP-Plattform)
  - Mehr **Auswertungen**, warum Partnerschaften funktionieren und warum nicht (Transparenzmangel und Top-down Ansatz als erste Schwachstellen erkannt)
  - Partnerschaften müssen **nicht immer alle Akteure** umfassen
  - Verankerung im **9-Punkte-Plan zur Umsetzung des Weltzukunftsvertrags** (SDGs): Überwindung des klassischen Nord-Süd Denkens, Verantwortung übernehmen (u.a. Erfüllung 0,7% Ziel), Multi-Akteurs-Allianzen in Deutschland stärken, neue Kooperationsformate mit der Wirtschaft schaffen
- **Vorreiterallianzen** können Wandel vorantreiben





## Es ist eben wirklich komplizierter als gedacht... Plädoyer für ein pragmatisches Vorgehen

- Die **UN-Definition** ist in vielen Punkten **nicht trennscharf** und wird von der UN selbst nicht konsistent angewendet. Sei es!
- Die Konnotationen der **BMZ-Auslegung** der Begriffe GP, Partnerschaft, MAP und Allianzen **folgt** diesem Ansatz. Die Konzentration auf nationale MAP wird flankiert von kritischer Beobachtung der GP. Auch strubbelig. Sei es! Es gibt **Chancen**.
- Das Wissen um diverse **Formen** und **Steuerungs-** („Governance-“) **Strukturen** für **unterschiedliche Grade der Institutionalisierung** von GP könnte uns einen Wettbewerbsvorteil bescheren. „**Augenhöhe**“ durchdringt das gesamte Modell **Capacity WORKS** als Grundhaltung. Also, **theoretisch. Praktisch** meinen wir oft, zu wissen, wohin der Hase hoppelt und **drängen** es anderen **auf**. In punkto **Haltung** müssen wir noch ordentlich **üben, üben, üben** – und in punkto „nutzen was wir haben“ auch.
- Die **GIZ-Strukturen vor Ort** sowie das **regionale und bilaterale Portfolio** stellt einen weiteren **Hebel** dar, der die Tatsache betont, dass die **SDG** am Ende in den **Ländern** erzielt werden müssen. Und die Erwartungen des BMZ würden bedient. Gut, wir wissen selbst, dass hier noch eine riesige **Baustelle** wartet. Das mit der **Verzahnung** ist ein echt dickes Brett. Packen wir's an?



## **Und nu? Der Sprintauftrag. Oder: Das Experiment mit dem Raster für Partnerschaftsmodelle**





## Das Warmlaufen

- Gemäß Auftrag war der **Startpunkt** die **internationale Debatte**.
- Wir arbeiten wirkungsorientiert. „**Ergebnisse**“ von GP i.S.v. „Was kommt hinten raus?“ erschien daher ein sinnvolles **Kriterium** für eine **Typologie**.
- Zur Erinnerung: Die internationale Debatte bezieht sich auf drei Kriterien zu Ergebnissen: **Knowledge/ Learning, Standard Setting und Service Provision**.
- Nach Sichtung einschlägiger Literatur wurden **Advocacy/Agenda Setting, Coordination** und **Conflict Dialogue/Mediation** als zusätzliche potenzielle Ergebnisse globaler Partnerschaften diskutiert. Unser Fazit dazu:
  - **Advocacy und Agenda Setting** sollten **getrennt** betrachtet werden. Beides sind jedoch politisch sensible Bereiche und werden daher **selten beauftragt**.
  - **Conflict Dialogue/ Mediation**: Kann unter Standard Setting subsummiert werden (z.B. EITI) – ebenfalls politisch sensibel und daher **selten beauftragt**.
  - Selten beauftragt: Diese beiden wurden **weniger vertieft** betrachtet .
- In der Praxis finden sich viele **Mischformen**, die Elemente unterschiedlicher Ergebnistypen enthalten. Möglich ist auch eine **Weiterentwicklung** des Mandats im Verlauf der Zeit, grundsätzlich gibt es aber **keine hierarchische oder evolutionäre Gesetzmäßigkeit** in Bezug auf die verschiedenen Typen.



## Wenn's mal wieder länger dauert – Warmlaufen II

- Die Ebenen „Globale Partnerschaft“ und „Globales Vorhaben“ bzw. „GIZ-Beitrag zur GP“ vermischen sich in der Diskussion ständig, aber **Globale Partnerschaft ≠ Globales Vorhaben ≠ GIZ-Beitrag** (bis auf sehr wenige Ausnahmen)! Die Partnerschaft besteht zwischen den beteiligten Akteuren (zu denen das BMZ/ die GIZ gehören kann, aber nicht muss!). Das globale Vorhaben entspricht unserem Auftrag (siehe „Angebot“/ „PV“) und umfasst u.a. den GIZ-Beitrag (Auftrag exkl. Partnerleistungen/ -beiträge).
- **Die Big Five: Fünf Ergebnistypen** (Advocacy/ Agenda Setting, Knowledge/ Learning, Coordination, Standard Setting, Service Provision) wurden **entlang verschiedener Merkmale** untersucht: **Akteure, Entstehung, Input, notwendiger Institutionalisierungsgrad** (siehe ppt „Wirkungen globaler Vorhaben“ → Globaler Austausch, Netzwerke, Kooperationssysteme, Organisation) und **typische Methoden**. Dafür wurden jeweils ein oder mehrere konkrete Beispiele herangezogen.
- Im zweiten Schritt wurden GIZ-Vorhaben identifiziert, die eine Partnerschaft zu jeweils einem der Ergebnistypen unterstützen, um **Rollen der GIZ** abzuleiten.
- Die Rollen wurden auf **Beitragsarten** (siehe ppt „Wirkungen globaler Vorhaben“ → Innovationsbeitrag, Veränderungsbeitrag, Begleitungsbeitrag) und **notwendige Kernkompetenzen** untersucht.



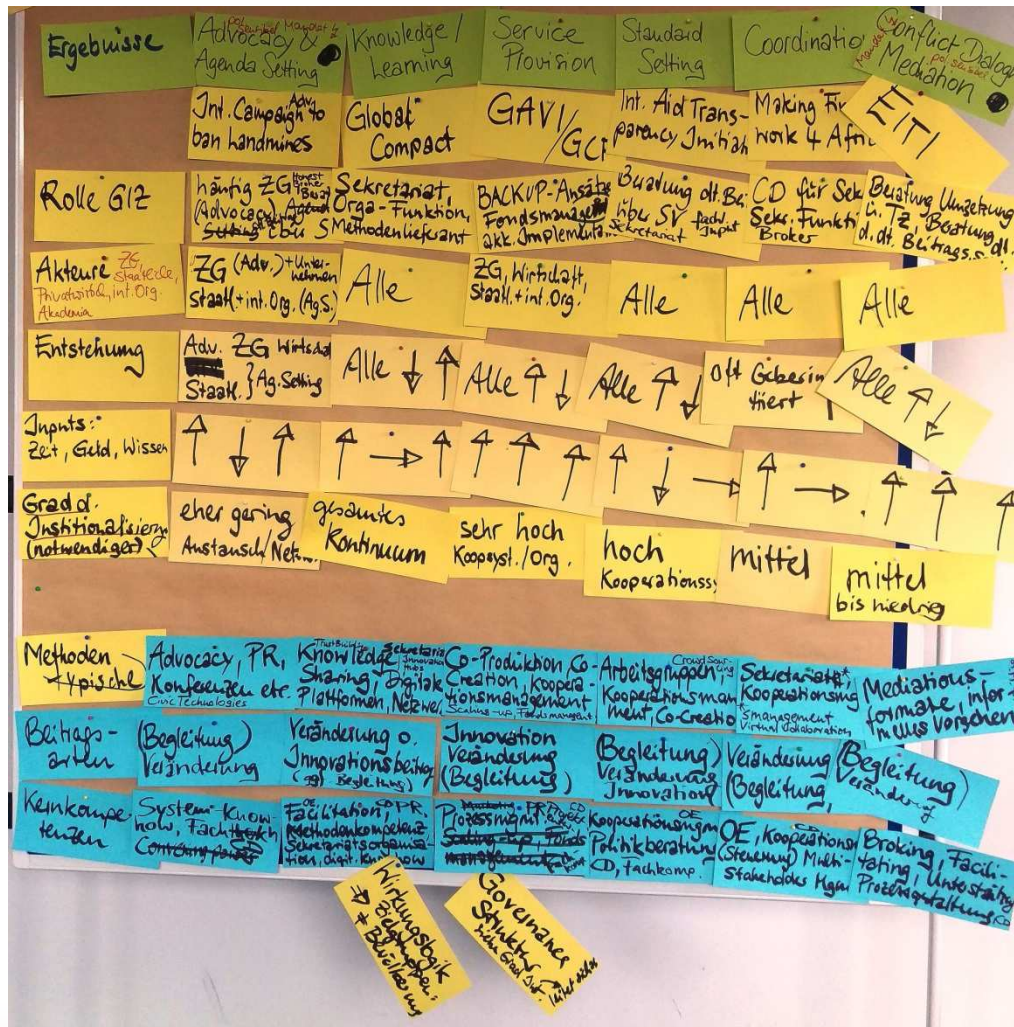
## ...irgendwann läuft es dann...erste Meilensteine!

- **Jedem Ergebnistyp lassen sich mehrere GIZ-Rollen zuordnen.** Daher: **Finger weg** von der **Vermischung** der Perspektiven! Internationale Debatte ist das eine, GIZ-Erkenntnisinteresse das andere. → Vertiefte Betrachtung der **Typen globaler Partnerschaften trennen** von der Betrachtung von **Vorhabentypen**.
- Die Kriterien „Beitragsarten“ und „Kernkompetenzen“ sind klar an die jeweilige Rolle der GIZ geknüpft. Da jedem Ergebnistyp mehrere GIZ-Rollen zugeordnet werden konnten, sind die Einsichten hier nicht sehr aussagekräftig. Eine **Typologie entlang der „Rolle der GIZ“** müsste eindeutiger, praktisch nutzbare Erkenntnisse liefern.
- Auch bei den Merkmalen Akteure, Input, Methoden gibt es **keine wirklich spezifischen Ausprägungen**. Wirkungslogik und Governance-Struktur und Policy Cycle konnten ebenfalls als Kriterien verworfen werden, da nicht eindeutig.
- **Der Unterschied, der einen Unterschied macht:** Die Kategorie „**Grad der Institutionalisierung**“ – da sich hieraus die Anforderungen an das Governance-Modell (= Steuerungsstruktur in Capacity WORKS-Sprache) ableiten. In der **Umsetzung** überlegen wir: Ist der Grad der Institutionalisierung **angemessen**, für das, was wir tun? In der **Konzeption: Was** soll es denn werden? Netzwerk? Kooperationssystem? Mischform? Welche **Akteure**? Kann ein Vorhaben einen sinnvollen **Beitrag** leisten? In welcher **Rolle** wäre die GIZ dabei?





## So sieht das dann aus: Das Original



Die eben ausgeführte Diskussion führte schließlich zu folgenden Kunstgriffen:

- **Trennung der Perspektive auf die GP als solche von der Betrachtung des GIZ-Beitrags**
  - **Sortierung der Ergebnistypen nach aufsteigendem Grad der Institutionalisierung**
- Das Ergebnis findet sich auf den folgenden Seiten...



## Typologie: Ergebnisse globaler Partnerschaften

Ergebnisse	Advocacy & Agenda Setting	Knowledge/ Learning	Coordination	Standard Setting	Service Provision
Beispiele von Partnerschaften	International Campaign to ban landmines	Global Compact	Making Finance work for Africa	International Aid Transparency Initiative	GAVI/ GCF
<b>Akteure</b> → Kein wirklich trennscharfes Kriterium	ZG, Unternehmen (Staatl. Akteure/ internationale Organisationen)	Alle	Alle	Alle	ZG, Wirtschaft, staatl. und internationale Organisation
<b>Entstehung</b> (Wer? Top-down ↓? Bottom-up ↑?)	Advocacy: ZG, Privatwirtschaft Agenda Setting: staatliche Akteure	Alle ↑↓	Oft Geberinitiiert ↑	Alle ↑↓	Alle ↑↓
Inputs: Zeit, Geld, Wissen Hoch/ Mittel/ Gering	↑↓↑	↑→↑	↑→↓	↑↑↑	↑↓→
<b>Notwendiger Grad d. Institutionalisierung</b>	<b>Eher Gering: Austausch/ Netzwerk</b>	<b>Gesamtes Kontinuum</b>	<b>Mittel</b>	<b>Sehr hoch: Kooperationssysteme/ Organisation</b>	<b>Hoch: Kooperationssysteme</b>
Methoden (typische)	Advocacy, PR, Konferenzen etc., Civic Technologies	Knowledge Sharing, Sekretariatsmgmt., Netzwerkmgmt., Digitale Plattformen, Innovation Hubs, Trust Building	Sekretariatsmanagement, Kooperationsmanagement, Virtual Coordination	Co-Produktion, Co-Creation, Kooperationsmanagement, Scaling-up, Fondsmanagement	Arbeitsgruppe, Kooperationsmanagement, Co-Creation, Crowd Sourcing



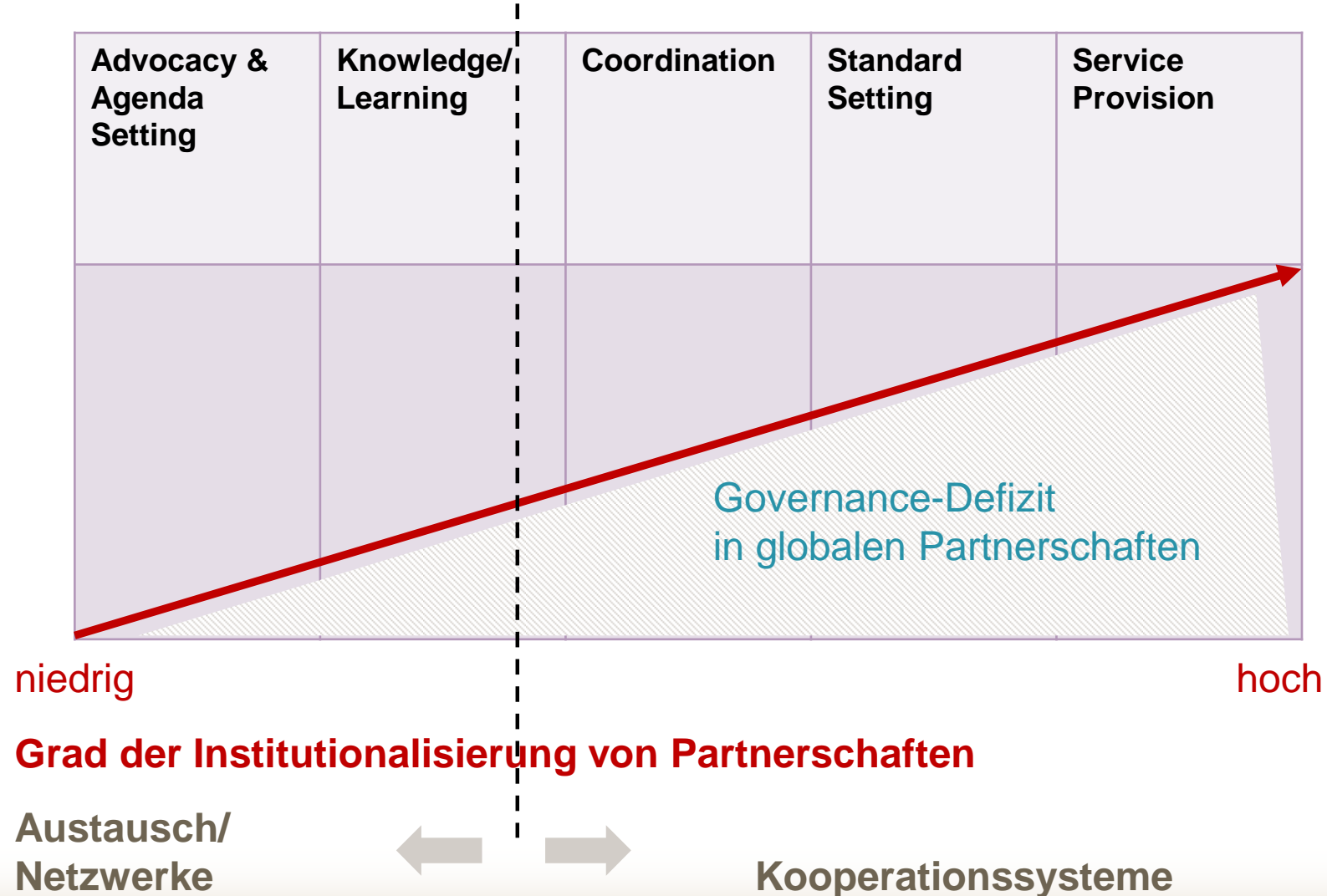
## Typologie: Ergebnisse GP und der Beitrag der GIZ

Ergebnisse	Advocacy & Agenda Setting	Knowledge/ Learning	Coordination	Standard Setting	Service Provision
Rolle GIZ	Häufig ZG (Advocacy), Beratung dt. Beiträge zu Agenda Setting über SV, Honest Broker	Sekretariat- oder Orga-Funktion, Methoden-lieferant	Capacity Development für Sekretariate, Sekretariats-funktion, Broker	BACKUP-Ansätze Fondsmanagemen-t, GIZ = akkreditierte Implementation Agency	Beratung dt. Beiträge über SV, Sekretariat, Fachlicher Input
Beitrags-arten	(Begleitung), Veränderung	Veränderung o. Innovations-beitrag (ggf. (Begleitung))	Veränderung (Begleitung)	(Begleitung) Veränderung Innovation	Innovation, Veränderung (Begleitung)
Kern-kompetenzen	System Knowhow, Fachtech Convening Power, Capacity Development	OE, Facilitation, Methoden-kompetenz, Sekretariatsorgan-isation, digitales Knowhow, PR, Capacity Development	OE, Kooperations-management (Steuerung)	OE, Kooperations-management, Politikberatung, Fachkompetenz, Capacity Development	Prozessmanage-ment, Projekt-entwicklung, Fachkompetenz, PR, Capacity Development





## Typologie/ Grad der Institutionalisierung





## Governance-Defizit als Chance?!

- Der **Grad der Institutionalisierung** ist kein evolutionärer Entwicklungsprozess von niedrig bis hoch – es geht um **Angemessenheit** in Hinblick auf die **Zielsetzung** der Partnerschaft. Jede Rein- oder Mischform hat ihre Daseinsberechtigung.
- Das betrachtete **Kontinuum** reicht von **losem (globalen) Austausch** → **über Netzwerke** → **über Kooperationssysteme bis hin zur** → **Gründung einer formalen Organisation** (siehe ppt „Wirkungen globaler Vorhaben“).
- Je komplexer die **Akteurskonstellationen** bzw. je herausfordernder der **Umsetzungsprozess** zur Erreichung der Ziele, desto höher der Steuerungsaufwand und damit: ein **höherer Grad an Institutionalisierung**.
- Ist ein eklatantes **Governance-Defizit** (inkl. der Themen Machtverhältnisse, Implementation Gap und Problemen der Messung von Erfolg in GP) tatsächlich die Ursache für die „**lausige**“ **Performance von GP**, könnte diese **Einsicht** – mit all ihren Implikationen – einen **wertvollen Beitrag** für die Umsetzung entsprechender **Vorhaben**, aber auch zur **internationalen Diskussion** leisten.
- Vorausgesetzt, wir fallen **nicht** auf der anderen Seite vom Pferd – und überziehen die Welt mit GP, weil sie so en vogue sind, während wir die **nationale Ebene vergessen** - bestehen Möglichkeiten für die GIZ, ihr **Knowhow gezielt** in die Gestaltung bzw. Unterstützung der Steuerung globaler Partnerschaften **einzubringen, wo sinnvoll**.



## Verschlaufpause mit Zwischenfazit

- Die Zukunft der Welt steht oder fällt (vermeintlich) mit der **Erreichung der SDG**.
- Die Erreichung der SDG steht und fällt (vermeintlich) mit dem **Erfolg von globalen Partnerschaften** als Umsetzungsvehikel für die Implementierung der SDG auf nationaler Ebene.
- Das **Governance-Defizit** scheint insbesondere die Partnerschaften zu betreffen, welche sich als **Kooperationssystem** installieren müssten, um dem notwendigen Grad der Institutionalisierung gerecht zu werden.
- Die GIZ hat **Methoden und Erfahrung** (insbesondere **Capacity WORKS**), um hier einen essenziellen Beitrag zu leisten (hat aber international Sprachschwierigkeiten ;-)) und selbst innerhalb der GIZ hat der Verbreitungsgrad dieses Knowhows durchaus **Luft nach oben**)
- Die Kompetenzen der GIZ spiegeln sich in den **Rollen**, die im Rahmen von globalen Partnerschaften eingenommen werden – **Dauerbrenner** sind: Sekretariatsmanagement, Methodenlieferant (Broker, Facilitator, Prozessgestalter), Capacity Development, Beratung von Beiträgen über SV u.a., fondsbezogene Rollen
- Diese Differenzierung könnte für die GIZ ein **handlungsleitendes Kriterium** sein, um ihre **Beiträge** zu **optimieren** und **innovative Konzepte** zu liefern.



## Status quo: Die Rollen der GIZ bei der Unterstützung globaler Partnerschaften

Anhand der betrachteten Beispielvorhaben wurden folgende **Rollen der GIZ** in der Arbeit zu oder mit globalen Partnerschaften identifiziert:

- **Beraterin** des deutschen (ggf. eines anderen) Beitrags
- **Sekretariatsfunktion** (Organisation, Management)
- **Methodenlieferantin** (Broker/ Facilitator/Prozessgestalterin)
- **CD- und OE-Gestalterin** für Sekretariate
- **CD-Anbieter** für Partner
- **Fachliche Inputgeberin**
- **Fondsbezogene Rollen** (z.B. Fondsmanager, Beratung des deutschen oder anderer Beiträge, Umsetzer, CD für antragsberechtigte Partner, Principal Agent, etc.)

Auf der folgenden Seite findet sich ein erster **Draft** mit den zentralen Ideen.

# Und so könnte das mal aussehen...



Rolle GIZ ►	Beratung eines Beitrags	Sekretariatsmanagement	Methodenlieferant	CD & OE für Sekretariate	CD für Partner	Fach-Input	Fondsbezogene Rollen	Weitere
Beispiel-Vorhaben	<i>Diverse SV</i>	a2ii, AFI u.v.m.	GLAC	usw.				usw.
Beitragsart*	(Begleitung) Veränderung	Veränderung Innovation (Begleitung)	Innovation Veränderung (Begleitung)	usw.		usw.		
Kernkompetenzen	usw.	Management	Kooperationsmanagement Broking, Facilitation, Prozessgestaltung		usw.			
Weitere Kriterien...z.B. Wirkungslogik, Governance, Akteure, relevante Methodenprodukte, AG-Spezifika, Ziele	usw.							
GP Ergebnistypen **		usw.					usw.	

**Legende:**  
 \* Im Sinne der ppt „Wirkungen globaler Vorhaben“  
 \*\* Potentiell alle denkbar, möglicherweise gibt es aber empirische Häufungen



## Staffel-Sprints oder Dauerlauf?

- Es braucht eine **vertiefte Analyse**, um die bisher identifizierten Rollen anhand von konkreten Beispielen zu **schärfen** und zu überprüfen.
- Zu einzelnen Rollentypen gibt es schon aufgearbeitetes **Wissen** (z.B. Sekretariate, fondsbezogene Rollen).
- **Weitere**, bisher nicht identifizierte/ realisierte **Rollen sind denkbar**, z.B. die Beratung von bilateralen Partnern, um sie fit zu machen, sich in GP einzubringen.
- In einem Vorhaben können **unterschiedliche Rollen** zur Anwendung kommen.
- Praktische **Implikationen** und mögliche **Rollenkonflikte** sollten diskutiert werden.
- Für die praktische Arbeit, das Wissensmanagement sowie das Lernen innerhalb der GIZ wird empfohlen, **Do's & Dont's** zu identifizieren und das Lernen zwischen Vorhaben zu stärken.



## **Ausblick GloBe: Was wir noch zu sagen hätten...**





## Manöverkritik oder: Was uns zum Grübeln bringt...

- Die **Vorannahmen zu GP sind nicht explizit benannt**: **Wozu** sind GP eigentlich gut? Welche **Konsequenzen** müssen wir in Kauf nehmen aus den **Festlegungen**, die das bestehende System mit sich bringt? Sind **parallele Strukturen** nicht auch **gefährlich**? Unter welchen **Prämissen** ist die Arbeit auf der globalen Ebene sinnvoll? Oder schwächen GP das System nur weiter? Welche Risiken gibt es?
- Das **Governance-Defizit** globaler Partnerschaften inkludiert auch die **Verbindung globaler Räume mit nationaler Ebene** – vielleicht muss das viel stärker als bisher in den Fokus gerückt werden, um einen Unterschied zu machen?! Insbesondere mit Blick auf die **Implementation Gap**.
- **GP sind schwierig, komplex, kompliziert**. Das unterschätzen wir oft. Es sollte sehr **sorgsam** umgegangen werden mit der Entscheidung für die Unterstützung globaler Partnerschaften. Nicht, dass wir in ein paar Jahren die Überbleibsel aller einst gegründeten Netzwerke und Organisationen nur noch auf dem **Datenfriedhof** wiederfinden. Und wir als GIZ manchmal vielleicht nur gestört haben...
- Der Vorteil der **GIZ**: Wir sind keine Uni oder NGO, sondern eine Durchführungsorganisation – gezieltes Kooperationsmanagement kann **über die Projekte gehebelt** werden und ein **USP** für GP sein, die von der GIZ unterstützt werden. Allerdings: das mit dem Hebeln müssen wir noch **üben**...





## An die eigene Nase fassen: Grübeln – die Zweite

- Eine **Rolle**, welche die **GIZ** grundsätzlich stärker in den **Fokus** rücken sollte, was leider selten bis nie passiert (denn diese Rolle wird nicht offiziell beauftragt ;-)) : die Rolle der **Lernenden. Augenhöhe** entsteht, wenn man vom Gegenüber etwas annimmt. Das erfordert jedoch eine entsprechende Haltung in der GIZ. Wir könnten es **sportlich** nehmen: In einigen Vorhaben schaffen wir es bereits, eine angemessene **Fehlerkultur** zu etablieren. Vielleicht sollten wir das mal für die **gesamte GIZ** anpeilen.
- Die GIZ ist auch sonst noch **nicht** wirklich *ready for global business*. **Standards** (z.B. Logoverwendung!), **Verfahren** (z.B. kaufmännische Abwicklung), **Strukturen** (wo ist der globale LMI?) beißen sich mit den Anforderungen der GP.
- Wären wir als GIZ auch bereit, **Aufträge abzulehnen**, weil uns klar wird, dass wir auf Grund der Gemengelage **keinen Blumentopf** gewinnen können? Weil das Scheitern angelegt ist, da bestimmte Akteure mit zu viel oder zu wenig Macht ihren Beitrag nicht leisten wollen oder können? Wenn wir sehen, dass unser Auftrag mehr behindert als befördert? Das ist die **Kehrseite der Medaille**, wenn man etwas verstanden hat.
- **Daumenregel**: Je größer die globale Partnerschaft, desto kleiner der relative GIZ-Beitrag – die GIZ bearbeitet in der Regel nur einen kleinen Ausschnitt dessen, was in der GP passiert → hier ist **Bescheidenheit** gefragt!



## Wo sind eigentlich die Partner in dieser Diskussion?

Die Grübel-Folien haben es gezeigt; vieles ist noch nicht hinreichend **reflektiert**, wenn die GIZ mit dem **globalen Portfolio** wirklich **reüssieren** will. Unter anderem:

- Um sowohl **erfolgreiche** globale **Partnerschaften** mitzugestalten als auch **innovative Lösungsansätze** für methodische Vorgehensweisen zu entwickeln, ist es zentral, auch mal die **Perspektive der Partner** und teilnehmenden Akteure einzunehmen!
- Ja, wir brauchen eine geteilte, **interne Perspektive**, um Wissensmanagement und Lernen zu gestalten, aber der **nächste Schritt** muss zurück **über den Tellerrand** gehen, um die Bedarfe und Interessen unserer **(potenziellen) Partner** besser bedienen zu können. Dazu gehören z.B.
  - Mitglieder einer globalen Partnerschaft
  - Staatliche Akteure
  - Zivilgesellschaft
  - (Süd) Think Tanks
  - International agierende Unternehmen
  - Globale Netzwerke



# Die Stimme der Partner: Userstories der (nahen?) Zukunft

1. Ich als **Mitglied einer globalen Partnerschaft** brauche **gute Gründe**, warum ich weiter mitmache und Ressourcen für meine Teilnahme gewinne.
2. Ich als **Land (MIC)** habe Interesse an einer Mitgliedschaft in einem funktionsfähigen Partnerschaftsmodell,
  - um die **Herausforderung** (GPG) anzugehen (auch nationale Ziele)
  - um in **Kooperation** zu bleiben
  - um entwickelte Länder auch mal zu **überholen**
  - um globale Belange „**Zuhause**“ zu vertreten
3. Ich als **Süd NGO** brauche Modelle, die mir erlauben, global meine **Interessen durchzusetzen**, ohne die Bindung an meine **Basis** zu verlieren.
4. Ich als **Süd Think Tank** brauche Expertise zu Partnerschaftsmodellen und Kontakte, um auf internationaler Bühne mehr als Akteur **anerkannt** zu werden und **wirken** zu können + Zugang zu globalen **Mitteln**.
5. Ich als **international agierendes Unternehmen** brauche globale Partnerschaften, um in einem **transparenten** Rahmen zur **Agenda 2030** beizutragen und möchte aus einer Mitgliedschaft konkrete **Kosten-Nutzen Vorteile** ziehen.
6. Ich als **Steuerungseinheit eines globalen Netzwerks** brauche Erfolg im Netzwerk, damit **Members zufrieden** sind und um neue **Ressourcen** für das Netzwerk generieren.



## Schließlich: Vorgehen für verbessertes Lernen...

...zwischen den Vorhaben. Ein erster Schritt im Sinne des Wissensmanagements erfordert, dass wir uns mit dem beschäftigen, was uns als GIZ bereits heute umtreibt, um zu wissen, womit wir uns gut positionieren können.

- Eine **Typologie** entlang der **Rolle der GIZ** ist deutlich **inklusiver** als die der internationalen Debatte (entlang der Ergebnisse von GP), wenn es um eine Standortbestimmung geht, um internes Lernen zu befördern – vielleicht hat ja das **Boot Leistungsangebot** hier Interesse, in die Tiefe zu bohren?
- Die **getrennte Betrachtung** von globalen Partnerschaften einerseits und globalen Vorhaben andererseits ist dabei dringend zu empfehlen! Dann stellt sich die Frage, ob Politikberatungsvorhaben bei der internen Perspektive eingeschlossen sind. Plädoyer: **unbedingt!** Wir wollen ja alle lernen.
- **Leitend** für eine Standortbestimmung könnte folgende **Definition** sein – die sich am GIZ-Portfolio orientiert (aus: ppt „Wirkungen globaler Vorhaben“):
  - Akteure aus verschiedenen Weltregionen bearbeiten gemeinsam globale Themen / Agenden = **globale Vorhaben**
  - **Wirkungen** entstehen in einem **globalen Raum** (Strukturen, Regeln, Prozesse oder bei den beteiligten Akteuren, Ländern, Regionen)



## Wie könnte es gehen? Lernen voneinander konkret

- 1. Schritt: Identifikation Grundgesamtheit\*:** Welche Vorhaben sollen rein? Soll es einen Gesamtüberblick geben und alle machen mit? Sollen Impulse zum freiwilligen Lernen gesetzt oder bestimmte Ziele erfüllt werden?
- 2. Schritt: Typologien bestimmen:** Empfehlung → Rolle der GIZ in Hinblick auf globale Partnerschaften (inkl. SV = Politikberatung)
- 3. Schritt: Informationserhebung:** Vorhaben zuordnen (z.B. Online-Befragung oder Angebotsauswertung) für Gesamtüberblick oder Pionier-Abfrage für freiwilligen Lernansatz; durchdeklinieren der Kriterien pro Vorhaben
- 4. Schritt: Reality Check:** Abgleich von Vorhabensdaten mit Rollentypologie: Gibt es neuen Rollen, welche bislang nicht identifiziert wurden?
- 5. Schritt: Cross-check:** Gibt es Häufungen bestimmter Rollen für bestimmte Ergebnistypen globaler Partnerschaften?
- 6. Schritt: Mini-Labs für Ausarbeitung der Erfolgsfaktoren:** z.B. ausgehend von Capacity WORKS die Do's and Don'ts spezifisch für GP in international anschlussfähiger Sprache entwickeln, Austausch und Lernen fördern
- 7. Schritt: Publikation beauftragen** – intern/ extern ggf. differenzieren

\*) Stand laufende Projekte überregional: 262 (WWM, global, IZR, ZPS, nicht regional, nicht bilateral)



## Wuchern mit dem Pfund oder weiterdämpfen?

- **Capacity WORKS** in Wert setzen – fünf Erfolgsfaktoren für GP gibt es nämlich schon. Die GIZ könnte sich ja mal verständlich ausdrücken.
- Ein „übersetzter“ Beitrag zur internationalen Debatte in Form einer Publikation o.ä. könnte folgende zentrale Aspekte umfassen:
  - Der **notwendige Grad der Institutionalisierung** richtet sich nach Akteurskonstellation, Komplexität des Umsetzungsprozesses und der Zielformulierung – viele Wege führen nach Rom. Wir können das Spektrum bedienen (und mit guten Beispielen aufwarten).
  - **Partnerschaften** können als **Netzwerke** oder **Kooperationssysteme** auftreten – doch sie verhalten sich anders. Das drückt sich in der **Gesamtkonzeption** einer Partnerschaft aus.
  - **Governance** entscheidet sich in der Steuerungsstruktur und entsteht durch ein ganzheitliches Verständnis von Steuerung. Wir praktizieren dies seit vielen Jahren. Dazu gehört auch ein Verständnis von **Machtverhältnissen**, **Erfolgsmessung** und die Bearbeitung der **Implementation Gap**.
  - Denn die **Verknüpfung** der Arbeit im **globalen Raum** mit der **Implementierung auf der nationalen und lokalen Ebene** ist zentral, um die SDGs zu erreichen. Auch dies drückt sich bereits in der Konzeption aus.



# Knackpunkte Der Sprint Typologie in a nutshell







**Jetzt braucht es ein paar Entscheidungen –  
aber ein nächster Schritt ist getan!**





**Wird nach dem Review aktualisiert!**



## **Sprint Typologie – Knackpunkte I**

- Es ist wirklich viel **komplizierter** als gedacht.
- Das mit der Umsetzung auf Länderebene (MDGs) hat nicht so recht klappen wollen? **Delegieren** wir das Problem doch auf die globale Ebene, dann wird es richtig spannend!
- Dafür, dass alle Welt davon spricht und derart hohe Erwartungen an sie geknüpft werden, sind die **Ergebnisse globaler Partnerschaften (GP)** international erstaunlich **lausig**. Und keiner muckt. (Das BMZ weiß Bescheid!)
- Die **Definition** der UN wirft mehr Fragen als Antworten auf und die UN halten sich selbst nicht an das, was sie festgeschrieben haben. Müssen wir wohl alleine gucken, was wir unter GP verstehen. Das **BMZ hilft** uns ein bisschen dabei, wenn auch ebenfalls sehr flexibel im Begriffsdschungel.
- Merke! **Globale Partnerschaft ≠ Globales Vorhaben ≠ GIZ-Beitrag** (bis auf sehr wenige Ausnahmen)! Das geht in den Diskussionen ständig durcheinander.
- Daher leider nix mit Spicken in der internationalen Debatte: **Nutzen** für das Wissensmanagement und Lernen ist vor allem in der **Rolle der GIZ** bei der Unterstützung von GP zu sehen, denn da werden alle Kriterien trennschärfer. Vielleicht will da das **Boot Leistungsangebot** ein bisschen nachlegen? ;-)

## Sprint Typologie – Knackpunkte II

- Die Diskussion um die **Ergebnistypen** globaler Partnerschaften hat sich **gelohnt**. Denn für die **Konzeption** von Vorhaben und das **Wissensmanagement** ist das Ganze richtig **nützlich**! Außerdem wäre die Diskussion sonst vermutlich nicht beim Thema „**Grad der Institutionalisierung**“ gelandet. Das ist zentral für Konzeption und Umsetzung, um zu wissen, wann man sich vielleicht auch mal verheben würde.
- Die **Governance** von GP muss dem **notwendigen Institutionalisierungsgrad** einer Partnerschaft entsprechend gestaltet werden. Dabei wollen bspw. **Netzwerke anders** behandelt werden **als Kooperationssysteme**. Wir denken an die **Implementation Gap, Wirkungsmessung** sowie an **Machtverhältnisse**, wenn wir über Steuerungsstruktur reden. Wir haben die Konzepte dazu und keiner weiß Bescheid! Okay, lasst uns an der **Sprache** feilen, dann wird aus Kooperationssystemen eine Partnerschaft und aus der Steuerung(-sstruktur) die Governance. Entscheidend ist: Wir können es! Theoretisch.
- **Capacity WORKS** ist eine unterschätzte **Perle**, um die **Kernprobleme** von GP (Steuerung = „**Governance**“) zu adressieren und die GIZ nebenbei noch international zu **positionieren**. Allein: Die GIZ weiß es selbst nicht und so **dümpelt** die Ressource einfach vor sich hin.
- Am Ende werden die **SDGs** sowieso **in den Ländern umgesetzt** (werden müssen) – die Verzahnung des globalen mit bilateralem und regionalem Portfolio ist ein echtes **Pfund der GIZ!** Haben wir da schon genügend Aufmerksamkeit drauf?