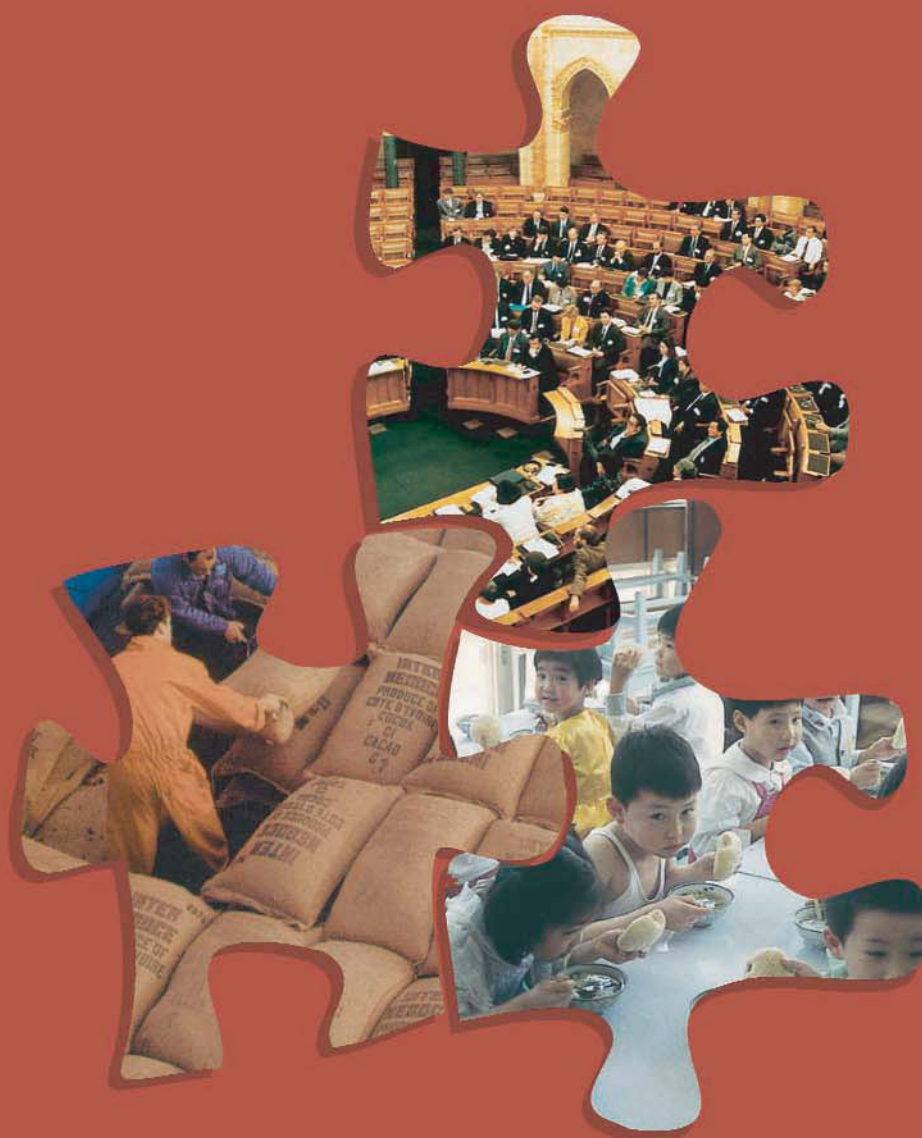


Arbeiten mit Partnern

Ein Werkzeugbuch



Arbeiten mit Partnern

Ein Werkzeugbuch

Autor: Ros Tennyson,
Spezialist für Partnerschaften und Direktor der Abt. Lernprogramme,
International Business Leaders Forum

Für den Inhalt der deutschen Ausgabe verantwortliche Redakteurin: Paula-Marie Hildebrandt*

Technische Redakteurin: Anna Hill

Design Deckblatt: Alison Beanland

Cartoons: Guy Venables

Design und Druck: www.blahdblah.com

ISBN Nummer: 1899159 08 8

Copyright: 2003. The International Business Leaders Forum (IBLF)
and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)

*Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
Büro für die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft / PPP

Diese Publikation besteht aus zwei Teilen:

Teil I: Ein kurzes Buch, das den eigentlichen Prozess des Arbeitens mit Partnern von A bis Z beschreibt.
Teil II: Einzelne einsetzbare Werkzeuge, die es Praktikern/innen ermöglichen sollen, funktionierende Partnerschaften aufzubauen.

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten und Ideen spiegeln die Meinung der Verfasser/innen und der gesondert genannten Mitautoren/innen wider (s. Rückseite innen).

Inhaltsverzeichnis

1	DIE HERAUSFORDERUNG: ARBEITEN MIT PARTNERN GRÜNDE, MIT PARTNERN ZU ARBEITEN HINDERNISSE DIE WICHTIGSTEN PRINZIPIEN FÜHRUNGSAUFGABEN
2	PARTNERSCHAFTEN AUFBAUEN PARTNER IDENTIFIZIEREN RISIKEN UND NUTZEN ABWÄGEN RESSOURCEN-MAPPING
3	VEREINBARUNGEN ÜBER DIE ZUSAMMENARBEIT DAS ENGAGEMENT AUFRECHTERHALTEN INTERESSENORIENTIERTE VERHANDLUNG LEITUNG UND VERANTWORTLICHKEIT
4	DIE ZUSAMMENARBEIT ORGANISIEREN ROLLEN IN DER ZUSAMMENARBEIT MIT PARTNERN PARTNER IN FÜHRUNGSROLLEN FÄHIGKEITEN FÜR DAS ARBEITEN MIT PARTNERN GUTE PRAXIS
5	PROJEKTE ZUM ERFOLG FÜHREN KICK-OFF DIE AUFGABE IM BLICK BEHALTEN BERICHTEN, ÜBERPRÜFEN & ÜBERARBEITEN
6	PARTNERSCHAFTEN AM LEBEN HALTEN LANGFRISTIGE PLANUNG FÜR GRÖßERES ENGAGEMENT SORGEN AUFBAU INSTITUTIONELLER KAPAZITÄTEN
7	ERFOLGREICHES ARBEITEN MIT PARTNERN ERFOLG DEFINIEREN AUSTAUSCH ÜBER POSITIVE ERFAHRUNGEN / DOKUMENTATION ZUSAMMENARBEIT IN EINER KONKURRIERENDEN WELT

VORWORT

Es ist einfach, über das Arbeiten mit Partnern zu reden, aber ungleich schwerer, es auch umzusetzen. Es erfordert Mut, Geduld und langfristiges Engagement. Nur selten stellt es eine schnelle und kurzfristig realisierbare Problemlösung dar und kann manchmal frustrierend und enttäuschend sein – wenn die anfänglichen Hoffnungen und Erwartungen nicht erfüllt werden.

Aber so muss es nicht sein.

Immer mehr der sich entwickelnden Partnerschaftsinitiativen in allen Teilen der Welt zeigen, dass die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft höchst erfolgreich und nachhaltig sein kann, wenn sie systemisch konzipiert, entwickelt und gemanagt wird.

Das Werkzeugbuch "Arbeiten mit Partnern" baut auf den Erfahrungen derjenigen auf, die an innovativen Partnerschaften mitgearbeitet haben und gibt einen kurzen Überblick über die Aspekte, die für den Erfolg des Arbeitens mit Partnern entscheidend sind.

Wir hoffen, dass dieses Werkzeugbuch allen Benutzern Zuversicht gibt und Mut macht und dass es ihnen hilft, echte, robuste und höchst erfolgreiche Partnerschaften aufzubauen und dass die erreichten Entwicklungsziele nicht nur wirklich nachhaltig sind, sondern auch dazu beitragen, die Armut auf der Welt zu bekämpfen.

1

DIE HERAUSFORDERUNG: ARBEITEN MIT PARTNERN

GRÜNDE, MIT PARTNERN ZU ARBEITEN

Die UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung im Jahr 1992 stellte Partnerschaften zwischen Regierungen, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft in den Mittelpunkt, um das Ziel weltweiter globaler Entwicklung zu erreichen. Diese Idee wurde bei den nachfolgenden Gipfeltreffen zu Bevölkerungsfragen, urbaner Entwicklung, Frauen, sozialer Entwicklung und - jüngst und ganz ausdrücklich - bei der Rio-Folgekonferenz, die 2002 in Johannesburg stattfand, immer wieder aufgegriffen.

Aber warum "Partnerschaft"?

Die dem Partnerschaftsansatz zugrunde liegende Annahme ist, dass nur durch umfassende und weitreichende sektorübergreifende Zusammenarbeit sichergestellt werden kann, dass Initiativen zu nachhaltiger Entwicklung genügend Einfallsreichtum, Geschlossenheit und Integrationsfähigkeit haben, um gravierende Probleme angehen zu können. Sektoransätze sind in der Vergangenheit ausprobiert worden, ihre Ergebnisse waren jedoch enttäuschend. Unabhängig voneinander haben die unterschiedlichen Sektoren isoliert Aktivitäten entwickelt - manchmal geschah dies in Konkurrenz zueinander, und/oder es wurde doppelte Arbeit geleistet, wodurch wertvolle Ressourcen verschwendet wurden. Dieses getrennte Arbeiten führte in vielen Fällen auch zu einer Kultur, in der immer dem anderen der "schwarze Peter" zugeschoben wird und in der Chaos oder Versäumnisse stets als Fehler der anderen gelten.

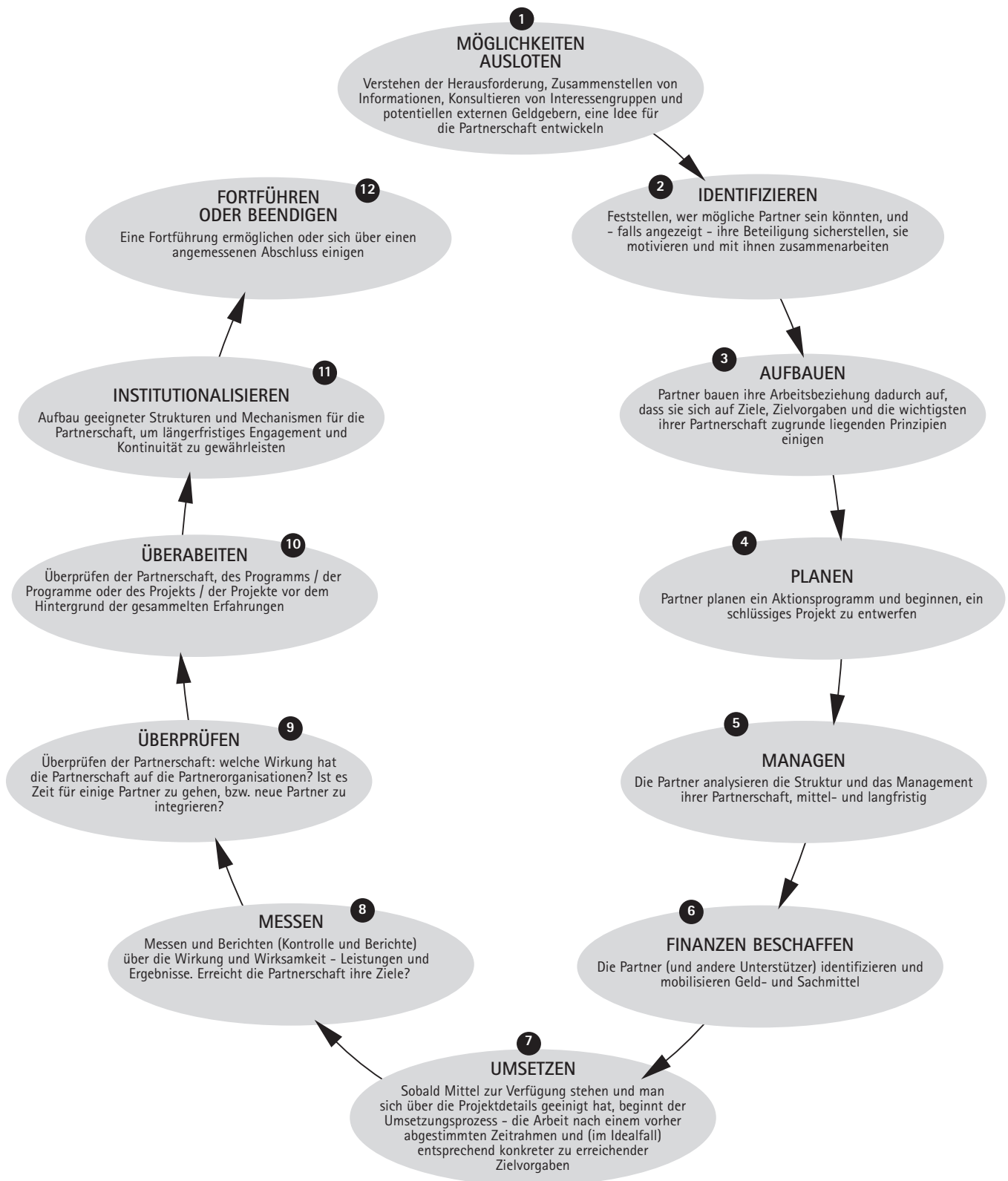
So bieten Partnerschaften eine neue Chance, indem die Qualitäten und Kompetenzen jedes Sektors anerkannt und neue Wege gefunden werden, diese für das Allgemeinwohl nutzbar zu machen.

Was kann jeder Sektor - sei es der öffentliche Sektor, die Privatwirtschaft oder die Zivilgesellschaft - einbringen? Die "Hauptaktivitäten" jedes Sektors führen zu recht unterschiedlichen Prioritäten, Werten und Merkmalen, die vereinfacht wie folgt zusammengefasst werden können:

SEKTOR	HAUPTAKTIVITÄT	HAUPT-MERKMALE
ÖFFENTLICHER SEKTOR	<p><i>Rechtsstaatlichkeit durch:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Die Schaffung eines Rahmens für wirtschaftliche, politische und soziale Rechte und das Engagement der Politik für Entwicklung Die Erarbeitung von Bestimmungen und Standards - Umsetzung von Mechanismen sowie Einhaltung internationaler Verpflichtungen Die Bereitstellung öffentlicher Leistungen, um sicherzustellen, dass die Grundbedürfnisse erfüllt und die Grundrechte respektiert werden 	"Rechte"-orientiert, der öffentliche Sektor stellt Zugang, Informationen, Stabilität und Legitimität bereit
WIRTSCHAFT	<p><i>Investitionen und Handel durch:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Die Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen Die Bereitstellung von Arbeitsplätzen, Innovation und Wirtschaftswachstum Die Gewinnmaximierung für Investoren, um zukünftige Investitionen zu ermöglichen, damit die Unternehmen weiterhin innovativ tätig sein können 	"Gewinn"-orientiert, die Wirtschaft ist schöpferisch, produktiv, zielgerichtet und schnell
ZIVILGESELLSCHAFT	<p><i>Soziale Entwicklung durch:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Die Schaffung von Möglichkeiten für individuelles Wachstum und Kreativität Die Unterstützung von und Leistungen für Menschen in Not oder diejenigen, die aus der Gesellschaft ausgeschlossen sind Das Handeln im Interesse des Allgemeinwohls 	"Werte"-orientiert, die Zivilgesellschaft reagiert auf Missstände, verschafft sich Gehör, ist integrierend und einfallsreich

KASTEN 1

12 Phasen im Prozess des Arbeitens mit Partnern



ZUR ERINNERUNG

Dies sind lediglich Leitlinien. Jede Partnerschaft wird ihren ureigensten Entwicklungswegen folgen. Es ist wichtig, sich darüber bewusst zu sein, dass jede der oben dargestellten "Phasen" wichtig ist und nicht vernachlässigt werden sollte, wenn eine Partnerschaft ausgewogen sein und für die Erreichung ihrer Ziele arbeiten soll.

Zusätzlich zu diesen allgemeinen Merkmalen hat jeder Sektor unterschiedliche Kompetenzen, Ambitionen und Arbeitsweisen, die - durch eine erfolgreiche Zusammenarbeit - zusammengeführt werden können, um eine gemeinsame Vision zu erreichen.

Durch Zusammenarbeit können Partnerschaften für nachhaltige Entwicklung folgendes erreichen:

- Neue Ansätze für die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung und für die Hoffnung, die Armut weltweit endgültig zu bekämpfen
- Eine Reihe von (innovativen/neuartigen) Mechanismen, die jeden Sektor in die Lage versetzen, seine spezifischen Kompetenzen und Fähigkeiten einzubringen, um sowohl gemeinsame als auch einander ergänzende Ziele schneller, effektiver, besser legitimiert und nachhaltiger umzusetzen als wenn jeder Sektor alleine darauf hinarbeiten würde
- Zugang zu mehr Mitteln, indem die Partnerschaften auf die ganze Bandbreite von technischen, menschlichen, Wissens-, materiellen und finanziellen Ressourcen, die in allen Sektoren zu finden sind, zurückgreifen können
- Dynamische neue Netzwerke, die jedem Sektor ein breiteres Engagement in der Bevölkerung bieten sowie mehr Möglichkeiten, die politische Agenda zu beeinflussen
- Ein besseres Verständnis für den Wert, die Arbeit und die Kompetenzen jedes einzelnen Partners das zu einer besser integrierten und stabileren Gesellschaft beiträgt.

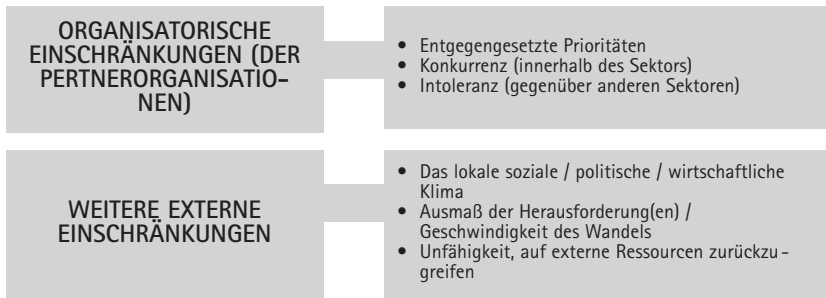
Auch wenn es Partnerschaften auf vielen verschiedenen Ebenen geben kann - von nationalen oder internationalen strategischen Allianzen auf politischer Ebene bis hin zu lokalen Initiativen - teilen alle die Erfahrung des Prozess' des Aufbaus und der Aufrechterhaltung einer Partnerschaft (s. Kasten 1, S. 4).

HINDERNISSE

Auch wenn es viele gute Gründe für die Bildung von Partnerschaften gibt, ist es nicht immer für alle offensichtlich, dass dies der beste Weg nach vorne ist. Ebenso ist es nicht immer einfach, Zusammenarbeit in einem kulturell, politisch oder wirtschaftlich schwierigen Umfeld zu fördern.

Die Hindernisse, die dem Arbeiten mit Partnern entgegenstehen können, sind in folgendem vielfältig:

QUELLE DES HINDERNISSES	BEISPIELE
ÖFFENTLICHKEIT	<ul style="list-style-type: none"> • Vorherrschende Skepsis • Starre / vorgefasste Meinung über bestimmte Sektoren / Partner • Übersteigerte Erwartungen
NEGATIVE MERKMALE DES SEKTORS (TATSÄCHLICHE ODER VERMEINTLICHE)	<ul style="list-style-type: none"> • Öffentlicher Sektor: bürokratisch und unnachgiebig • Wirtschaft: Profitorientiert und konkurrierend • Zivilgesellschaft: kämpferisch und regional begrenzt
PERSÖNLICHE EINSCHRÄNKUNGEN (VON EINZELPERSONEN, DIE DIE PARTNERSCHAFT LEITEN)	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Erfahrung, Kenntnisse und Fähigkeiten für die Zusammenarbeit • Begrenzte Autorität nach innen und außen • Zu eng gefasste Rolle / Aufgabe • Mangelnder Glaube an den Erfolg der Partnerschaft



Wenn eine Partnerschaft zu viele Hürden zu überwinden hat, ist es manchmal am besten, die Idee aufzugeben und ggf. zu einem späteren Zeitpunkt zu verfolgen. Aber die meisten Hindernisse können mit genügend Geduld, Engagement und Mühe überwunden werden. Viele argumentieren (und bei vielen Partnerschaften war dies tatsächlich der Fall), dass ein Zusammenbruch oder eine Krise unerwartete und bahnbrechende Reaktionen hervorrufen kann, weil die Beteiligten dadurch gezwungen werden, der Partnerschaft wieder mehr Aufmerksamkeit zu widmen und die Dinge mit mehr Einfallsreichtum anzugehen.

Aus dieser Perspektive kann ein Hindernis ein außerordentlich wertvoller Wendepunkt für die Partnerschaft sein.

DIE WICHTIGSTEN PRINZIPIEN

Ebenso wie ein Ziel, auf das man sich gemeinsam geeinigt hat, brauchen alle Partnerschaften einige leitende Prinzipien, die sie zusammenhalten. Diese Prinzipien sollten während des Entstehungsprozesses der Partnerschaft erarbeitet und mit allen Partnern abgestimmt werden.

Jeder Sektor hat seine eigenen Prioritäten und wird es schwierig finden, abweichende Prioritäten der anderen zu akzeptieren, aber eine offene Diskussion, in der erklärt wird, warum ein bestimmtes Ziel für den einen oder anderen Partner besonders wichtig ist, kann dazu beitragen, offensichtliche Meinungsverschiedenheiten beizulegen und einen Kompromiss zu erzielen.

Drei Hauptprinzipien, die immer wieder in sektorübergreifenden Partnerschaften in verschiedenen Teilen der Welt zu finden sind, sind Gleichberechtigung, Transparenz und gegenseitiger Nutzen. Sie sollen im Folgenden beschrieben werden:



GLEICHBERECHTIGUNG?

Was bedeutet "Gleichberechtigung" in einer Beziehung, in der es große Unterschiede bei der Verteilung von Macht, Ressourcen und Einfluss gibt? Gleichberechtigung ist nicht dasselbe wie "Gleichheit". Gleichberechtigung bedeutet, das gleiche Recht zu haben, an Entscheidungsprozessen teilzunehmen, und auch die Beiträge zu würdigen, die nicht in finanziellen Kategorien oder öffentlichem Profil gemessen werden können.

TRANSPARENZ?

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit setzt Offenheit und Ehrlichkeit voraus. Nur mit einer transparenten Arbeitsweise wird eine Partnerschaft gegenüber den Gebern und anderen Interessengruppen wirklich Rechenschaft ablegen können.





GEGENSEITIGER NUTZEN?

Wenn von allen Partnern erwartet wird, dass sie einen Beitrag zur Partnerschaft leisten, sollten sie auch das Recht haben, von dieser zu profitieren. In einer gesunden Partnerschaft wird man sich bemühen, einen spezifischen Gewinn für jeden einzelnen Partner über den gemeinsamen Nutzen für alle Partner hinaus zu erzielen. Nur so kann ein fortdauerndes Engagement der Partner sichergestellt werden und die Partnerschaft nachhaltig sein.

Diese drei Schlüsselprinzipien können ein sinnvoller Ausgangspunkt für die Diskussion zwischen potentiellen Partnern vor einer Formalisierung der Partnerschaft sein, auch wenn sie Schritt für Schritt durch andere von der Gruppe erarbeitete Prinzipien ersetzt werden. Es ist wichtig, dass alle Partner akzeptieren und vereinbaren, dass sie sich an alles halten werden, was die Gruppe verabschiedet.

FÜHRUNGSAUFGABEN

Mit den Hindernissen umzugehen und sicherzustellen, dass die vereinbarten Prinzipien eingehalten werden, sind einige der wichtigsten Führungsaufgaben in einer Partnerschaft. Andere Herausforderungen betreffen die alltäglichen Managementaufgaben der Partnerschaft. Das Arbeiten mit Partnern erfordert Offenheit, Flexibilität und großes Engagement ebenso wie die richtigen Strukturen, Kompetenzen und Aktionen. Eine wichtige Führungsaufgabe innerhalb einer Partnerschaft besteht darin, das Engagement aufrechtzuerhalten und die Zusammenarbeit professionell zu organisieren - darum soll es detaillierter in Kapitel 4 gehen.



ZUR ERINNERUNG

Partnerschaften erfordern viel Mühe von allen Beteiligten - vor allen Dingen muss oft viel Zeit investiert werden, um eine qualitativ gute Arbeitsbeziehung aufzubauen, die die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist. Das Risiko hierbei besteht darin, dass dies dazu führen kann, den Schwerpunkt zu sehr auf die Partnerschaft um ihrer selbst willen zu legen, anstatt darauf, dass man mit ihrer Hilfe nützliche Arbeitsprogramme umsetzen kann - denn die Partnerschaft ist kein Selbstzweck.

2

PARTNERSCHAFTEN AUFBAUEN

PARTNER IDENTIFIZIEREN

Jene Partnerschaften sind am stärksten, die die beste Gruppe relevanter Partnerorganisationen zusammenführt. In einem frühen Stadium, nachdem die Möglichkeiten einer Partnerschaft ausgelotet worden sind, ist es deshalb entscheidend:

- Festzustellen, welche Partnerorganisation einen Mehrwert bringen würde
- Die Möglichkeiten abzuklopfen auf bestehenden Kontakten aufzubauen oder neue zu suchen
- Die am besten geeigneten Partnerorganisationen auszuwählen und ihre aktive Beteiligung sicherzustellen

Es lohnt, sich hierfür genügend Zeit zu nehmen und so viele Informationen wie möglich zusammenzustellen, um zu einer zufriedenstellenden Entscheidung zu kommen; unter anderem ist es ratsam, die Erfolgsbilanz der betreffenden Organisation zu beleuchten. Dies ist möglich, indem man die Jahresberichte der Organisation liest, sich ihre Website anschaut, ihr einen Informationsbesuch abstattet und/oder andere Personen, die die Geschichte der Organisation kennen, befragt. Ein erstes Gespräch verpflichtet noch keine der beiden Seiten zu einer Partnerschaft - aber es kann für beide Parteien eine gute Gelegenheit sein, um die Möglichkeit einer Zusammenarbeit zu einem frühen Zeitpunkt zu bewerten. Im besten Fall können die Befürchtungen beider Seiten angesprochen und mögliche Interessenskonflikte geklärt werden.

Es könnte erforderlich sein, die Partnerschaftsidee zu erklären und gut zu begründen, warum diese spezielle Organisation etwas beizutragen hat und auch selbst von der Partnerschaft profitieren könnte. Es kann einige Zeit in Anspruch nehmen, genügend Leute in der potentiellen Partnerorganisation zu überzeugen, dass eine Partnerschaft die Zeit und Mühe wert ist.

Es könnte auch sinnvoll sein, besondere Aktivitäten für potentielle Partnerorganisationen zu organisieren (Workshops, Besuche vor Ort, Austausch), um sich gemeinsam und umfassend mit der Idee des Arbeitens mit Partnern auseinanderzusetzen, bevor eine feste Verpflichtungen eingegangen wird.

In allen Situationen ist es jedoch wichtig, realistisch einzuschätzen, was durch die Partnerschaft erreicht werden kann, und Schwierigkeiten offen anzusprechen.

Werkzeug 1:
PARTNERBEWERTUNGSBOGEN
- enthält eine Checkliste mit
Fragen über potentielle Partner



ZUR ERINNERUNG

Kein Partner (auch Sie und Ihre Organisation nicht!) ist perfekt - wonach Sie suchen, ist eine Partnerorganisation, die so gut wie möglich zu Ihrer Organisation passt, damit die Partner ihre Ziele erreichen können. Im Grund genommen suchen Sie eine Partnerorganisation, die zahlreiche Merkmale hat, die zu Ihnen passen sowie das klare Potential im Laufe der Zeit vollständig in die Rolle des Partners hineinzuwachsen.

RISIKEN UND NUTZEN ABWÄGEN

Jede Partnerorganisation muss die Risiken und den Nutzen abwägen, die aus der Beteiligung an einer sektorübergreifenden Initiative resultieren können. Genau genommen sollten alle Partner die potentiellen Risiken und den möglichen Nutzen der anderen Partnerorganisationen ebenso nachvollziehen können wie ihre eigenen, wenn sie sich zu einer echten Zusammenarbeit und dem Prinzip des "gegenseitigen Nutzens" verpflichten. Da es normal ist, dass alle Partner glauben, dass die Risiken für ihre Organisation größer sind als für die anderen, ist es aufschlussreich festzuhalten, dass die meisten Risikokategorien für alle Partner zutreffen.

Organisatorische Risiken können für alle Sektoren in den folgenden Bereichen entstehen:

- Reputation – Ansehen ist für alle Organisationen und Institutionen von entscheidender Bedeutung, und sie machen sich berechtigterweise Sorgen, dass dieser Ruf durch die Partnerschaft selbst oder durch die Nachwirkungen eines potentiellen Scheiterns beschädigt werden könnte
- Verlust an Autonomie – Zusammenarbeiten bedeutet für jede Organisation unweigerlich weniger Unabhängigkeit in den Bereichen der gemeinsamen Arbeit
- Interessenkonflikte – ob auf strategischer oder operativer Ebene: partnerschaftliches Engagement kann dazu führen, dass man seine Loyalität aufteilen muss und/oder dass man das Gefühl hat, zu unangenehmen Kompromissen gedrängt zu werden.
- Abfluss von Ressourcen – Partnerschaften erfordern in der Regel eine (besonders zeitlich) überproportional hohe Anfangsinvestition, bevor man eine entsprechende Gegenleistung erhält.
- Umsetzungsprobleme – nach dem Aufbau einer Partnerschaft und der Beschaffung von Ressourcen wird jede Partnerorganisation vor neuen Verpflichtungen und Herausforderungen stehen, wenn die Partnerschaft in die Projektumsetzungsphase eintritt.

Eine Risikobewertung ist wichtig, wird jedoch manchmal leicht in der Begeisterung über den potentiellen Nutzen durch die Zusammenarbeit vergessen. Die Partner sollten sich gegenseitig ermutigen, eine solche Bewertung zu einem frühen Zeitpunkt durchzuführen und – wann immer möglich – für Gelegenheiten sorgen, bei denen Bedenken in der Gruppe der Partner in einer offenen und neutralen Atmosphäre angesprochen werden können.

Selbstverständlich erwarten jedoch alle Partner, dass der Nutzen größer als die potentiellen Risiken ist. Auch hier gibt es viele Aspekte, die für alle Partner gelten. Dazu zählen:

- Berufliche Entwicklung der wichtigsten Mitarbeiter/innen
- Besserer Zugang zu Informationen und anderen Netzwerken
- Größere Reichweite
- Bessere operative Effizienz
- Besser geeignete und effektivere Produkte und Leistungen
- Mehr Innovationen
- Größere Glaubwürdigkeit
- Verbessertes Zugang zu Ressourcen

Zusätzlich zu dem Nutzen, der allen zugute kommt, wird es wahrscheinlich eine Reihe von weiteren Vorteilen geben, die für die einzelnen Partner spezifisch sind. Im Idealfall werden auch diese zu einem frühen Zeitpunkt der Partnerschaft dargelegt und gewürdigt.

RESSOURCEN-MAPPING

Vor der Formalisierung einer Partnerschaft ist es wichtig, dass die Partner überlegen, welche Ressourcen für das Projekt oder Arbeitsprogramm, auf das sie sich geeinigt haben, benötigt werden. Normalerweise geschieht dies indem der Finanzbedarf ermittelt wird - aber einer der echten Vorteile von sektorübergreifender Zusammenarbeit ist, dass man potentiell Zugang zu einer Reihe von nicht-monetären Ressourcen erhält, die die Partner in die Partnerschaft einbringen können.

In Workshops, eventuell mit einem externen Moderator, der über Erfahrungen mit diesem Prozess verfügt, kann den Partnern die Möglichkeit gegeben werden, ihr eigenes Potential für mögliche Beiträge auszuloten. Im Sinne eines sanften Wettbewerbs kann es sie dazu bringen, konkrete Verpflichtungen einzugehen, durch welche die Partnerschaft schneller und effizienter auf den Weg gebracht wird (s. Kasten 2, S. 12).

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, dies dynamisch zu gestalten. Die einfachste Möglichkeit ist, die Anwesenden zu bitten, alle Ressourcen, die sie einbringen könnten, jeweils auf einer Karte oder einem Post-It-Zettel aufzuschreiben, die dann auf ein großes Blatt Papier an der Wand geklebt werden können, wo die wachsende Sammlung für alle sichtbar ist. Es ist möglich, durch die Farben der Karten zu kennzeichnen, welcher Partner welches Angebot gemacht hat. Diese Karten können dann entsprechend unter Überschriften gruppiert und von der Gruppe diskutiert werden - mit der Möglichkeit, neue hinzuzufügen, wenn neue Ideen aufkommen.

Abgesehen von den konkreten Beiträgen, die dieser Prozess bringen wird, ist er ebenso von unschätzbarem Wert, um Respekt, Verständnis und Teamgeist zwischen den Partnern zu entwickeln - alles wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

KASTEN 2

ERSTELLUNG EINER RESSOURCENKARTE

LEGENDE: ÖS = Öffentlicher Sektor PW = Privatwirtschaft

ZG = Zivilgesellschaft alle = alle Sektoren

Informationen

- Statistiken / rechtlicher Rahmen (ÖS)
- Marktanalyse / Vorhersagen (PW)
- Lokales Wissen / soziale Bedingungen (ZG)

Einigung auf

- Partnerschaft / Projektbüro (alle)
- Treffen / Workshops (alle)
- Hochrangige Veranstaltungen (ÖS, PW)
- Dokumentation / Monitoring (PW, ÖS)
- Projektaktivitäten (alle)
- Öffentliche Informationsstelle (alle)

Menschen

- Fachkräfte (alle)
- Entsandte (PW, ÖS)
- Freiwillige (ZG, PW)
- Studenten/Studentinnen (ÖS)
- Administrative Unterstützung (alle)

Verschiedene Partner haben gute Beziehungen u.a. zu:

- Gebern (ZG, ÖS)
- Politiker/Politikerinnen (PW, ÖS)
- Lieferanten / Arbeitsorganisationen (PW)
- Religiösen Institutionen (ZG)
- Bürgerbewegungen (ZG)
- Dachorganisationen (PW, ZG)
- Medien (alle)
- Öffentlichkeit (ÖS, ZG)

WAS KANN JEDER PARTNER IN DIE PARTNERSCHAFT EINBRINGEN?

Produkte

(in Anhängigkeit des Projektschwerpunktes und der beteiligten Unternehmen)

- Medizin (PW)
- Nahrungsmittel (PW)
- IT (PW)
- Energielieferung (PW, ÖS) etc

Fachkenntnisse

- Technische Experten/Expertinnen (alle)
- Projektentwicklung (alle)
- Training / Aufbau von Kapazitäten (alle)
- Management (PW)
- Marketing (PW)
- Moderation (ZG)
- Versammlungen (ÖS)

Informationen (Verbreitung)

- Elektronische Kommunikationssysteme (alle)
- Mundpropaganda (alle)
- Veröffentlichtes Material (alle)
- Netzwerke (alle)

Andere

- Transport (ÖS, PW)
- Ausrüstung (ÖS, PW)
- Möblierung (ÖS, PW)

ZUR ERINNERUNG

Alle Sektoren verfügen über menschliche, technische oder Wissensressourcen der einen oder anderen Art. Sie unterscheiden sich stark voneinander und ergänzen sich häufig hervorragend und können, wenn sie zusammengebracht werden, einen Großteil der Ressourcen abdecken, die für die geplanten Aktivitäten benötigt werden. Geber benötigen einen Nachweis über den Ressourcenbeitrag der Partner - und vielen nicht-monetären Beiträgen kann ein Geldwert in Form einer "deckungsgleichen Finanzierung" entgegengesetzt werden.



3

VEREINBARUNGEN ÜBER DIE ZUSAMMENARBEIT

DAS ENGAGEMENT DER PARTNER AUFRECHTERHALTEN

Partnerschaften sind kaum mehr als ein Dialog, bis die Beteiligten sich eindeutig zur Zusammenarbeit verpflichtet haben. Eine erste Verpflichtung wird am besten in einer Art Partnerschaftvereinbarung oder Absichtserklärung festgehalten. Der Unterschied zwischen einer Vereinbarung und einem Vertrag besteht darin, dass eine Vereinbarung in der Regel:

- Nicht rechtlich bindend ist
- Zwischen den Parteien gleichberechtigt erarbeitet und vereinbart wurde
- Schnell neu verhandelt werden kann
- Ergebnisoffen ist (auch wenn manchmal eine Reihe von kurzfristigen Vereinbarungen geeigneter sind als eine ergebnisoffene)
- Eine Einigung auf freiwilliger Basis ist

Im Grunde erarbeiten die Partner eine "Vereinbarung, zu kooperieren", und das kann manchmal schon ausreichen, um mit einer guten Zusammenarbeit zu beginnen. Rechtlich bindende Verträge sind notwendig, um ein größeres oder komplexeres Projekt in Angriff nehmen zu können, um größere Finanzsummen bewegen zu können oder um sich in einer neuen Form als "Institution" eintragen zu lassen. Die Rechtsabteilungen der beteiligten Partner sollten daher frühzeitig informiert werden.

INTERESSENORIENTIERTE VERHANDLUNG

Um zu einer Vereinbarung zu kommen, sind Verhandlungen notwendig - aber in einer Vereinbarung über die Zusammenarbeit mit Partnern sind dies keine Verhandlungen im Sinne eines "knallharten" Geschäftsabschlusses. Es ist notwendig, allen Parteien die Gelegenheit zu geben, die zugrunde liegenden Interessen sachlich darlegen und diskutieren zu können, mit dem Ziel, einen Konsens zu finden, und zu sehen, wie unterschiedliche Ziele miteinander vereinbar sind.

Partner, die diese Verhandlungen durchlaufen, benötigen ein beachtliches Maß an Geduld, Taktgefühl und Flexibilität.



ZUR ERINNERUNG

Einer interessenorientierten Verhandlung ist am besten gedient, wenn die Beteiligten:

- Genau zuhören
- Offene (und nicht geschlossene) Fragen stellen
- Zusammenfassen, was gesagt wurde, um zu sehen, ob es richtig verstanden wurde und
- Sich darauf einigen, nicht unbedingt einer Meinung zu sein, um die Diskussion voranzubringen

KASTEN 3 INFORMELLE VERSUS FORMALISIERTE STRUKTUREN

ART DER STRUKTUR	VORTEILE	NACHTEILE
INFORMELL		
ARBEITSGRUPPE Eine kleine Anzahl von Personen, die sich darauf geeinigt haben, im Namen einer größeren Gruppe die Möglichkeit einer Partnerschaftsinitiative zu untersuchen	<ul style="list-style-type: none"> • Größere Freiheit, Ideen / Vorhaben nachzugehen und neue Beziehungen aufzubauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wird von externen Organisationen oder anderen wichtigen Akteuren oftmals nicht ernst genommen
SCHWERPUNKTGRUPPE Eine kleine Anzahl von Personen, die sich darauf geeinigt haben, einen bestimmten Aspekt voranzubringen	<ul style="list-style-type: none"> • Kostengünstiger - erfordert mehr Zeit als Geld 	<ul style="list-style-type: none"> • Wird zu leicht vernachlässigt, wenn die Beteiligten sich von ihren anderen Prioritäten ablenken lassen
SACHGRUPPE Von einer größeren Gruppe beauftragt, eine bestimmte Aufgabe zu Ende zu führen (z.B. Finanzbeschaffung, Erledigung des Eintragsverfahrens)	<ul style="list-style-type: none"> • Unbürokratisch 	<ul style="list-style-type: none"> • Für die Koordination und Verwaltung von Ressourcen nicht genügend strukturiert
FORMALISIERTER		
NETZWERK Eine Kommunikationsvereinbarung verbindet Menschen, die sich in ähnlichen Aktivitäten engagieren	<ul style="list-style-type: none"> • Entwickelt ein weiteres Profil 	<ul style="list-style-type: none"> • Benötigt mehr Abstimmung
FORUM Treffpunkt für eine offene Debatte und neue Ideen	<ul style="list-style-type: none"> • Bietet ein "Dach" für eine Bandbreite von locker miteinander verbundenen Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfordert eine größere Übereinstimmung über Strategien und operative Prinzipien
VEREINIGUNG Eine Organisation mit Mitgliedern, die einen klaren Tätigkeitsschwerpunkt hat	<ul style="list-style-type: none"> • Erzielt das Engagement einer größeren Anhängerschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexerer Entscheidungsprozess
FORMALISIERT		
VEREIN Eine formalisiertere, eingetragene Form einer Vereinigung	<ul style="list-style-type: none"> • Hat mehr Autorität und ist in der Lage, Einfluss auszuüben 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterliegt rechtlichen Beschränkungen
STIFTUNG Ein Verein, der Gelder beschafft und verteilt	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentriertere Aktivitäten und hat größere Aussichten, dauerhaft und nachhaltige Strukturen zu etablieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Es besteht die Tendenz, zu bürokratisch und unpersönlich zu werden
AGENTUR Eine unabhängige Organisation, die gegründet wurde, um im Auftrag Anderer zu handeln	<ul style="list-style-type: none"> • mehr Möglichkeiten, große Finanzsummen zu mobilisieren und zu verwalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Zunehmend hohe Verwaltungsausgaben (im Gegensatz zu Projektkosten)

LEITUNG UND VERANTWORTLICHKEIT

Schon in einem frühen Stadium werden in Partnerschaften Leitungsstrukturen notwendig, um sicherzustellen, dass die Entscheidungsprozesse, das Management und die Entwicklungsvereinbarungen dem Zweck dienen und gut funktionieren.

Die Partner sind oft einer Reihe von unterschiedlichen Interessengruppen, mit ihren jeweils unterschiedlichen Verantwortlichkeits-, Berichts- und Leitungsstrukturen, rechenschaftspflichtig, u.a.:

- Den Begünstigten des Partnerschaftsprojekts
- Externen Gebern
- Einzelnen Partnerorganisationen
- Allen anderen als Kollegen/innen in der Zusammenarbeit der Partnerschaft

Verantwortlichkeit ("accountability") ist eine starke Antriebsfeder in einer Partnerschaft. Verfahren, die die Leitung und Verantwortlichkeit organisieren, sollten daher gut abgestimmt werden und im Zentrum der Vereinbarung über eine Zusammenarbeit mit Partnern stehen.

Die Partner werden bis zu einem gewissen Punkt eine Organisationsform wählen können. Es kann sein, dass sie eine Reihe von Möglichkeiten ausloten möchten, von ganz informellen Arrangements (z.B. ein Ad-hoc-Zusammenkommen von Einzelpersonen) bis zu sehr formalisierten Organisationsformen (z.B. einer neuen eingetragenen Organisation mit unabhängigen Leitungs- und Verantwortlichkeitsstrukturen), bevor sie sich für die für ihre Bedürfnisse am besten geeignete Form entscheiden. Auch wenn die Partnerschaft noch so informell ist, sollte es immer eine Vereinbarung über die Zusammenarbeit mit den Partnern geben, um spätere Missverständnisse und Auseinandersetzungen zu vermeiden. Die meisten Partnerschaften beginnen informell und werden im Laufe der Zeit immer formalisierter, wenn ihre Arbeitsprogramme immer komplexer und ressourcenintensiver werden (s. Kasten 3, S. 14 und Kasten 4, S. 20).

Werkzeug 2:
FRAGEBOGEN ZUR BEWERTUNG
VON ENGAGEMENT &
ZUSAMMENHALT
- listet die Schlüsselfragen auf,
welche die Partner stellen sollten,
um festzustellen, worin die
Vorhaben, Einstellungen und das
Engagement der eigenen sowie der
Partnerorganisation bestehen.

Werkzeug 3:
MUSTER FÜR EINE VEREINBARUNG
ÜBER DIE ZUSAMMENARBEIT
- bietet eine einfache Vorlage für
erste Vereinbarungen über die
Zusammenarbeit mit Partnern.

4

DIE ZUSAMMENARBEIT ORGANISIEREN

Sobald eine Partnerschaft entstanden ist und eine Vereinbarung über die Zusammenarbeit getroffen worden ist, steht man vor neuen Herausforderungen.

ROLLEN IN DER ZUSAMMENARBEIT MIT PARTNERN

In den verschiedenen Phasen der Partnerschaft werden zahlreiche Menschen beteiligt sein und nach Bedarf unterschiedliche Rollen übernehmen. Es ist wichtig, die Unterschiede zwischen den verschiedenen Rollen zu kennen und zu verstehen, welche Rollen in welchem Stadium und zu welchem Zweck erforderlich sind. Genauso wichtig ist es, dafür zu sorgen, die/den für eine bestimmte Rolle am besten Geeignete/n zu finden. Die Rollen können sich im Laufe einer Partnerschaft verändern, und die Partner können in neue Rollen "hineinwachsen", wenn sie mehr Erfahrungen mit dem Arbeiten mit Partnern gesammelt

ROLLE	BEMERKUNGEN
BOTSCHAFTER	Eine Einzelperson (oder mehrere), die die Partnerschaft unterstützen, indem sie ihre persönliche / berufliche Reputation und/oder Rolle nutzen, um der Partnerschaft mehr Autorität oder Profil zu geben.
MAKLER / VERMITTLER	Eine Einzelperson (entweder von einer der Partnerorganisationen oder von außerhalb), die ausgewählt wurde, um im Namen der Partner zu handeln, um die Partnerschaft aufzubauen und zu stärken - vor allem in ihren frühen Stadien.
GEBER	Wenn alle Partner einen Beitrag zur Partnerschaft leisten (s. Kap. 2), sind alle Partner de facto "Geber". (Anmerkung: es mag Situationen geben, in denen es nur externe Geber gibt - die Partner müssen klären, in welcher Beziehung sie zu ihnen stehen und wie sie an sie berichten, ohne die Integrität der Partnerschaft zu untergraben).
MANAGER	Eine Einzelperson, die von der Partnerschaft bestimmt wurde, die Partnerschaft und/oder das Partnerschaftsprojekt gegen Entgelt zu managen - vor allem, wenn die Partnerschaft etabliert ist und sich in der Phase der Projektumsetzung befindet.
MODERATOR	Eine Einzelperson (normalerweise von außerhalb), die ausgewählt wurde, einen bestimmten Aspekt des Prozesses der Zusammenarbeit der Partner zu organisieren (z.B. ein Treffen, das anberaumt wurde, um sich mit einer bestimmten Frage zu befassen, der sich die Gruppe der Partner gegenüber sieht).
PROMOTOR	Eine Einzelperson, höchstwahrscheinlich ein Mitglied der Partnerschaft, die als eine Art Anwalt der Partnerschaft gegenüber anderen auftritt - ein "Botschafter", der jedoch mit den erzielten Leistungen der Partnerschaft argumentiert und nicht vor dem Hintergrund seiner persönlichen Reputation.

Innerhalb dieses Rahmens kann die Leitungsfunktion von einer Person auf eine andere übertragen werden, je nachdem was für eine gesunde Entwicklung und ein gutes Management der Partnerschaft erforderlich ist.

PARTNER IN DER FÜHRUNGSROLLE

Was ist die Funktion von "Führungsrollen" in einem Konzept, das im Wesentlichen auf Zusammenarbeit ausgelegt ist, und dessen Grundlage die Vorstellung von Gleichberechtigung zwischen den wichtigsten Akteuren ist? Sind gleichberechtigte Zusammenarbeit und die Vorstellung von starker Führung unvereinbar? Wie entsteht Führung, und wie findet sie in dem Partnerschaftskonzept ihren Ausdruck, ohne das Prinzip der gemeinsamen Verantwortung aufzuweichen? Wie tragen die Partner die notwendigen Führungsrollen für die Partnerschaft in ihre eigene Organisation und umgekehrt?

Es ist natürlich, dass in den unterschiedlichen Phasen der Zusammenarbeit der ein oder andere Partner eine aktivere, exponiertere und öffentliche Führungsrolle übernehmen – und für seine Taten verantwortlich sein wird sowie sich den Kollegen aus den Partnerorganisationen gegenüber wird rechtfertigen müssen. Für welchen Führungsstil man sich zu einem bestimmten Zeitpunkt entscheidet, hängt von der Art der Partnerschaft, der Komplexität der Fragestellung, der Dringlichkeit der erforderlichen Aktion und den Persönlichkeiten der beteiligten Personen ab. Im Idealfall finden sich in Partnerschaften Menschen mit verschiedenen Führungskompetenzen zusammen, sodass alle Probleme, der sich eine Partnerschaft im Laufe ihres Bestehens gegenübersteht, von einer starken Führung, die – wenn angebracht – zwischen den verschiedenen Partnern aufgeteilt wird, gelöst werden können.

Im Laufe des Arbeitens mit Partnern sind verschiedene Führungsaufgaben zu übernehmen. Diese reichen von der Vertretung der Partnerschaft nach innen und außen und der Motivation und erfolgreichen Einbindung der Partner, über das Moderieren in offenen Abstimmungsprozessen bis zum Trouble-Shooting in kritischen Phasen.

In den frühen Phasen einer Zusammenarbeit zwischen Partnern kann es nützlich sein, eine Person aus einer der Partnerorganisationen oder von außerhalb auszuwählen – damit sie als Makler oder Vermittler im Namen der Partner agiert, um die Partnerschaft aufzubauen und zu stärken. Mit seiner/ ihrer Fähigkeit, eine Idee mit der alltäglichen praktischen Umsetzung zu verbinden, verkörpert der Partnerschaftsmakler einen neuen Führungsstil, fungiert als Katalysator für Veränderungen, indem er/sie "den Weg weist" anstatt "anzuweisen".

FÄHIGKEITEN FÜR DAS ARBEITEN MIT PARTNERN

Erfolgreiches Arbeiten mit Partnern erfordert eine Reihe von Fähigkeiten. Manche kommen ganz automatisch, andere müssen erlernt werden – die Fertigkeiten, die man für Verhandlungen und Mediation, Moderation und Training sowie Teamfähigkeit benötigt, sind für alle, die erfolgreich zusammenarbeiten und außergewöhnliche Ergebnisse erzielen wollen, unerlässlich. Es könnte sein, dass Sie Vereinbarungen verhandeln oder zwischen verschiedenen Partnern vermitteln oder ein schwieriges Treffen moderieren müssen. Sie werden mit Sicherheit viele Informationen aufnehmen, aufzeichnen und verbreiten müssen. Sie werden andere Partner, wichtige Akteure oder Projektmitarbeiter/innen trainieren oder befähigen müssen. Die Aufgabe, im Namen der Partnerschaft das Engagement der eigenen Organisation zu vertiefen, wird Fähigkeiten im Bereich des Aufbaus institutionellen Engagements oder institutioneller Stärkung erfordern. Zu guter Letzt wird jeder Partner eine gewisse Verantwortung für die Evaluierung und Überprüfung der Partnerschaft und ihrer Wirkung tragen.

Selbstverständlich verfügt niemand über all diese Fähigkeiten in gleichem Maße, und in einer Partnerschaft können Aufgaben so verteilt werden, dass sie die professionellen Stärken und Schwächen der Einzelnen berücksichtigen. Personen aus den einzelnen Sektoren werden unterschiedliche Fähigkeiten und berufliche Kompetenzen in eine Partnerschaft einbringen. In einem frühen Stadium der Partnerschaft können denjenigen Aufgaben übertragen werden, die eine bestimmte Tätigkeit besonders gut beherrschen.

Das Arbeiten in einer Partnerschaft bietet jedoch auch Einzelnen die Gelegenheit, ihre Fähigkeiten zu entwickeln und ihre Kompetenzen zu erweitern – das ist in der Tat einer der Aspekte des Arbeitens mit Partnern, der es für diejenigen attraktiv macht, die sich beruflich gerne verändern möchten.

Während der Entwicklung beruflicher Kompetenzen und Fähigkeiten entdecken oftmals viele, dass das Arbeiten mit Partnern sie nicht nur beruflich, sondern auch persönlich weiterbringt und ihnen hilft, sich selbst besser kennen zu lernen.

Werkzeug 4:
FRAGEBOGEN ZU ROLLEN UND
FÄHIGKEITEN DER PARTNER
- hilft den an der Zusammenarbeit
mit Partnern beteiligten Personen,
ihre eigenen Kompetenzen zu
bewerten und festzustellen, wie sie
ihre beruflichen Fähigkeiten
entwickeln können.

KASTEN 4 MANAGEMENTOPTIONEN UND MÖGLICHKEITEN ZU DELEGIEREN

MANAGEMENTOPTION

VORTEILE

NACHTEILE

ZENTRALES MANAGEMENT

(z.B. Management der Partnerschaft oder des Projekts durch eine der Partnerorganisationen im Namen der Partnerschaft)

- Maximale Effizienz
- Eindeutige Entscheidungsstrukturen und kontinuierliches Management
 - Bekannter / konventioneller Managementansatz
- Nur eine Anlaufstelle für externe Organisationen / Personen
 - Kürzere Reaktionszeit

- Zu weit entfernt von Erfahrungen / potentiellen Beiträgen der anderen Partner
 - Eindruck von zu großer Einflussnahme und Kontrolle
- Zu konventionell für die flexiblen Bedürfnisse der Partnerschaft
 - Könnte Entscheidungen nicht angemessen schnell fällen

DEZENTRALES MANAGEMENT

(es werden z.B. verschiedene Managementaspekte zwischen den Partnerorganisationen aufgeteilt)

- Maximale Vielfalt auf operativer Ebene
- Mehr Möglichkeiten für individuelle Führung
- Alle haben das Gefühl, dass die Partnerschaft ihr gemeinsames Anliegen ist
- Es gibt keine konventionelle Machtbasis
 - Größere operative Freiheit

- Größeres Potential für Interessenkonflikte
- Partner / Einzelpersonen fühlen sich isoliert
 - Umständlicher Entscheidungsprozess
 - Mangelnde Geschlossenheit

MANAGEMENT DURCH DELEGIEREN

(z.B. werden spezielle Aufgaben von Fall zu Fall auf Einzelpersonen oder einzelnen Partnerorganisationen übertragen, die den Partnern als Gruppe gegenüber verantwortlich sind)

- Ermöglicht denjenigen, die am meisten Zeit haben (oder denen eine Aufgabe am meisten bedeutet), die Führungsrolle zu übernehmen
- Ein höchst effizienter Ansatz, der so oft wie nötig überprüft und verändert werden kann
- Teilt Aufgaben zwischen den Partnern auf und fördert das Gefühl von gemeinsamer Verantwortung

- Aufgaben müssen klar definiert und angemessen verteilt werden
- Extrem abhängig von dem Handeln und der Zuverlässigkeit Einzelner
- Risiko, dass die Einzelpersonen / einzelne Partnerorganisationen ihre eigene Sache machen, ohne den entsprechenden Bezug zur Gruppe der Partner zu wahren

GUTE PRAXIS BEIM ARBEITEN MIT PARTNERN

SPRACHGEBRAUCH ALS EIN INSTRUMENT, UM PARTNERSCHAFTEN AUFZUBAUEN

Der Sprachgebrauch der einzelnen Partner kann über den Erfolg oder das Scheitern einer Partnerschaft entscheiden. Jede Organisation hat ihren eigenen, für Externe oftmals unverständlichen oder gar irritierenden Jargon. Die Partner sollten zumindest sensibel dafür sein, wie sie Sprache verwenden. Sie sollten bewusst und gewissenhaft eine Sprache benutzen, die angemessen, klar und präzise ist. Wenige, gut ausgewählte und kommunizierte Worte sind mehr wert als viele Worte, die unklar und verwirrend sind.

Im besten Fall können gut gewählte Wörter als ein Instrument genutzt werden, um einen Konsens zu finden, anstatt durch den sorglosen Umgang mit Sprache Meinungsverschiedenheiten zu verstärken. Die bisherigen Erfahrungen mit Partnerschaften bieten einige Beispiele recht nützlicher Unterscheidungen, die man mit sprachlichen Mitteln treffen kann:

SCHWIERIGE KONZEPTE FÜR PARTNER	ALTERNATIVE, DURCH DIE MAN PARTNERSCHAFTEN AUFBAUEN KANN
Vertrauen	Transparenz
Profit	Nutzen
Gemeinsame Ziele	Komplementäre Ziele
Vertrag	Vereinbarung
Geschäftsmodell	Aktionsplan
Finanzierung	Ausstattung mit Ressourcen
Sektorprioritäten	Sektorwerte
Ausschuss	Schwerpunkt- / Arbeits- / Sachgruppe
Evaluierung	Überprüfung
Marktanalyse	Möglichkeiten ausloten
Konsultation	Partizipation
Exit-Strategie	Strategie zum Weitermachen

Ein angemessener Sprachgebrauch ist von extremer Wichtigkeit für effektive Partnerschaften, denn er erlaubt größeren Denk- und Handlungsfreiraum, und führt zu grösserem Erfolg und Zufriedenheit auf persönlicher als auch auf beruflicher Ebene. Im Folgenden finden sich noch einige weitere nützliche Unterscheidungen für Menschen, die in Partnerschaften arbeiten:

AUF DER GRUNDLAGE VON FAKTEN ARBEITEN

Die Fähigkeit, zwischen Fakten und der Interpretation dieser Fakten zu unterscheiden, ist für jede Lebenssituation von großer Bedeutung. Es schadet jeder Partnerschaft, wenn die Handlungen der Menschen auf der Interpretation von Ereignissen beruhen und nicht auf den Fakten der Ereignisse selbst.

DURCHBRUCH STATT SCHEITERN

In jeder Phase der Zusammenarbeit von Partnern kann es immer wieder zu einem Scheitern kommen - ein natürliches Nebenprodukt jedes anspruchsvollen Prozesses. Trotzdem ist Scheitern oft demotivierend und wird als unüberwindliches Hindernis angesehen. Um "konstruktiv zu Scheitern", sollten Fehlschläge eher als Erfahrungszugewinn und Veränderungschance verstanden werden. Die Herausforderung besteht darin, mit einem Scheitern offen umzugehen, um die darin liegenden Potentiale nutzen zu können.

BITTEN STATT BESCHWEREN

Bitten zu formulieren, ist ein Kennzeichen allen Arbeitens mit Partnern. In der Regel bitten die Menschen nicht oft genug um etwas, stattdessen beschweren sie sich einfach. Aber es gibt einen großen Unterschied zwischen beiden. Beschwerden lassen Menschen zum Angriff übergehen. Beschwerden sind deshalb kontraproduktiv und führen häufig zu Animositäten anstatt zur Lösung des Problems. Bitten schaffen jedoch eine völlig andere Situation. Eine Bitte lädt zu Antwort und Aktion ein.

QUALITATIV HOCHWERTIGE GESPRÄCHE UNTER PARTNERN FÜHREN

Partnerschaften sind in gewisser Hinsicht Gesprächsnetzwerke. Und die Qualität der Gespräche zwischen den Partnern wird größtenteils den Erfolg der Partnerschaft bestimmen. In ihren Gesprächen entwickeln die Partner gemeinsam Ideen. Sie diskutieren ihre Möglichkeiten und Grenzen, wofür sie stehen, wofür sie verantwortlich sind und sie lernen, wie sie sich aufeinander verlassen können. Gespräche gehören zu den wirksamsten Instrumenten, um Transparenz und danach Vertrauen zwischen den Partnern herzustellen. In Gesprächen miteinander können aus Problemen Chancen werden und praktische Aktivitäten entstehen.

Werkzeug 5:
LEITLINIEN FÜR GESPRÄCHE
UNTER PARTNERN
- befasst sich detaillierter mit der
Bedeutung kreativer Gespräche als
eine Grundlage für gute
Partnerschaften.

TREFFEN GUT ORGANISIEREN

Partnerschaften hängen - vor allen Dingen in ihrem frühen Stadium - davon ab, dass Menschen sich treffen, entweder zu einem persönlichen Gespräch oder als eine Gruppe von Partnern. Solche Treffen sind oft monoton, langweilig und unproduktiv, wenn sie nicht sehr konzentriert verlaufen und gut organisiert sind. Es ist eine ganz besondere Fähigkeit, ein gutes Sitzungsklima zu schaffen und sicherzustellen, dass bei jedem Treffen:

- Die Zielvorgaben erreicht werden
- Alle Teilnehmer die ganze Zeit über aktiv beteiligt sind
- Alle Punkte der Tagesordnung abgearbeitet werden
- Folgeaufgaben mit Zeitplänen zur Erledigung verteilt werden
- Entscheidungsverfahren für die Zeit zwischen den Treffen abgestimmt werden
- Die Anwesenden auf Fragen aufmerksam gemacht werden, die bei einem zukünftigen Treffen besprochen werden müssen
- Die getroffenen Entscheidungen zusammengefasst werden
- Die Sitzung zu einer vorher vereinbarten Uhrzeit endet

Mit diesem umfassenden Ansatz für (formelle oder informelle) Treffen wird das Gefühl erzeugt, dass die Beiträge aller Teilnehmer geschätzt und dass ihre zeitlichen Einschränkungen respektiert werden.

Im besten Fall werden Sitzungen auch als Instrument dienen können, Partnerschaften aufzubauen - durch die Art und Weise, in der die Organisationsaufgaben für ein Treffen, wie Vorsitz / Moderation / Protokoll führen, aufgeteilt werden. Andere Möglichkeiten, Treffen relevant und lebendig zu gestalten, sind u.a.:

- Gelegenheiten für soziale Interaktion schaffen
- Brainstorming zu neuen und aktuellen Fragen
- Relevante Erfahrungen austauschen - eventuell der Besuch eines Projekts oder
- Veranstaltung der Sitzung in den Räumlichkeiten einer neuen Partnerorganisation, um ihre Arbeit aus der Nähe kennen zu lernen
- Feedback: Das Treffen kann genutzt werden, um etwas zu lernen, indem man am Ende bespricht, was in der Interaktion der Teilnehmer gut funktioniert hat und was verbessert werden könnte.

Wenn immer weniger Teilnehmer zu den Treffen kommen, sollte das als ein Zeichen gewertet werden, dass die Sitzungen für die Partner nicht mehr ansprechend oder wichtig genug sind, um sich die Mühe zu machen teilzunehmen - und dass entsprechende Verbesserungen umgesetzt werden sollten.

PROTOKOLL FÜHREN

Gute Protokolle über die Sitzungen und den Fortschritt der Partnerschaft zu führen, ist eine häufig unterschätzte Aufgabe. Oft wird sie darum dem/der am wenigsten erfahrenen Teilnehmer/in oder demjenigen/derjenigen mit der niedrigsten Position übertragen. Ein Protokoll zu verfassen, das die Zusammenarbeit weiterbringt, erfordert jedoch sowohl fachliche Erfahrung als auch eine gewisse Methodik. Einige grundlegende Überlegungen hierzu sind:

- Im Vorfeld zu entscheiden, wer welche Informationen benötigt und in welcher Form, und die Informationen den unterschiedlichen Verwendungszwecken anzupassen
- Die Aufzeichnungen über ein Treffen gliedern in oder beschränken auf a) Entscheidungen, b) Bereiche, bei denen noch Diskussionsbedarf besteht und c) Punkte, auf die man sich geeinigt hat
- Lebendige Aufzeichnungen der "Geschichte" der Partnerschaft machen (u.a. mit Illustrationen / Fotos), sodass neue Mitglieder in der Partnerschaft verstehen, was erreicht wurde und auf welche Weise
- So viele schriftliche Aufzeichnungen wie möglich offen zugänglich machen, damit die Partnerschaft als effizient und transparent wahrgenommen wird

EINE KULTUR DES LERNENS SCHAFFEN

Die meisten an einer Partnerschaft Beteiligten werden bestätigen, dass solche Partnerschaften Bestand haben, die am stärksten bereit sind, aus den eigenen Fehlern und denen der anderen zu lernen. Jede Partnerschaft ist eine Lernerfahrung. Sie bietet den Partnern die Gelegenheit, ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und berufliche Praxis zu vertiefen und zu verbessern. Wirkliche Zusammenarbeit verändert die beteiligten Personen bewusst: die Partner helfen sich gegenseitig, persönlich und professionell zu wachsen, während sie die Ziele der Partnerschaft erreichen.

Zudem wird jede Partnerschaft auch anderen, die nach Formen der Zusammenarbeit suchen, um nachhaltige Entwicklung in ihren Arbeitsgebieten zu erreichen, etwas mitzuteilen haben. Viele Partnerschaften – selbst diejenigen, die gut etabliert zu sein scheinen – haben davon profitiert, Teil eines "lernenden Netzwerks" zu sein, in dem Erfahrungen, gute wie schlechte, ausgetauscht werden.

GRUNDREGELN FESTLEGEN

Einige zwischen den Partnern vereinbarte Grundregeln können sehr hilfreich sein, wenn die Partnerschaft neu ist und einige Partner meinen, sie müssten sich und ihre "Agenda" auf Kosten der anderen durchsetzen.

Grundregeln könnten unter anderem sein:

- Aktives Zuhören
- Nicht unterbrechen
- Sich kurz und sachbezogen äußern
- Bei den Fakten bleiben
- Auch die, die nicht anwesend sind, respektieren

Grundregeln können sogar in die Vereinbarung zur Zusammenarbeit aufgenommen werden.

In den frühen Phasen einer Partnerschaft kann es gut sein, dass sich die Partner gegenseitig an die Grundregeln erinnern müssen – eingefahrene Verhaltensmuster lassen sich nicht von heute auf morgen ersetzen! Nach einer Anlaufphase sollte eine Partnerschaft diese neuen Methoden jedoch annehmen und die Grundregeln sollten lediglich als sanfte Erinnerungstütze dienen. Neuankömmlinge können sich somit rasch an einen gut funktionierenden modus operandi angleichen.

ZUR ERINNERUNG

Partnerschaften funktionieren gut, wenn:

- Klare Entscheidungsprotokolle / -verfahren abgestimmt sind und gelten
- Die meisten tagtäglichen Entscheidungen von Einzelpersonen oder kleinen Gruppen im Namen der Partnerschaft getroffen werden
- Nur wichtige Entscheidungen (z.B. strategischer Natur oder über Ausgaben) den Partnern als Gruppe vorgelegt werden
- Es einen regelmäßigen, leicht zugänglichen und expliziten Informationsaustausch zwischen den Partnern gibt



5

PROJEKTE ZUM ERFOLG FÜHREN

KICK-OFF

Wenn eine Partnerschaft gegründet und eine Vereinbarung über die Zusammenarbeit unterzeichnet ist, werden die Partner ihre Aufmerksamkeit auf die Entwicklung ihres vorgeschlagenen Projekts / Arbeitsprogramms oder ihre gemeinsamen Aktivitäten lenken. Dieser Punkt markiert einen entscheidenden Übergang von einer Phase, in der der Aufbau der Partnerschaft im Mittelpunkt stand, hin zur Projektentwicklung und -umsetzung.

Wie bei allen Projekten muss man der Erarbeitung der Details und eines klaren Aktionsplans sehr viel Aufmerksamkeit widmen, um einen Rahmen und Meilensteine zu setzen, denen alle zustimmen (s. Kasten 5, S. 26).

DIE AUFGABE IM BLICK BEHALTEN

Die erfolgreichsten Partnerschaften sind solche, die in einem hohen Maße aufgabenorientiert sind - in denen sich alle Partner aktiv dafür einsetzen, konkrete und praktische Ergebnisse zu erzielen. Zu diesem Zeitpunkt könnte es erforderlich sein, einen Koordinator oder Manager einzusetzen, der damit beauftragt wird, das Projekt im Namen der Partner zu leiten, die sehr wahrscheinlich keine Zeit haben werden, dies Tag für Tag selbst zu tun. Eine Person sollte zweifelsohne den Überblick über den Stand des Erreichten haben und sicherstellen, dass die Projektmitarbeiter/innen und Partner ihren Verpflichtungen korrekt und pünktlich nachkommen.

BERICHTEN, ÜBERPRÜFEN & ÜBERARBEITEN

Wenn das Projekt oder Arbeitsprogramm steht und läuft, können die Partner beschließen, sich seltener zu treffen und, wenn sie sich zusammenfinden, als Überprüfungsgremium zu fungieren. Man wird einen regelmäßigen Berichtszyklus etablieren müssen, damit die Partner über den Fortschritt (und die Probleme) informiert sind. Diese Berichte, in schriftlicher oder mündlicher Form, können auch als Grundlage dafür dienen, das Projekt und die Partnerschaft selbst zu überdenken (s. Kap. 7). Die Partner könnten eventuell auch ihre eigene Vereinbarung zur Zusammenarbeit prüfen (vielleicht einmal jährlich) und sie gegebenenfalls verändern, damit sie die neuen Prioritäten und Ziele widerspiegelt.

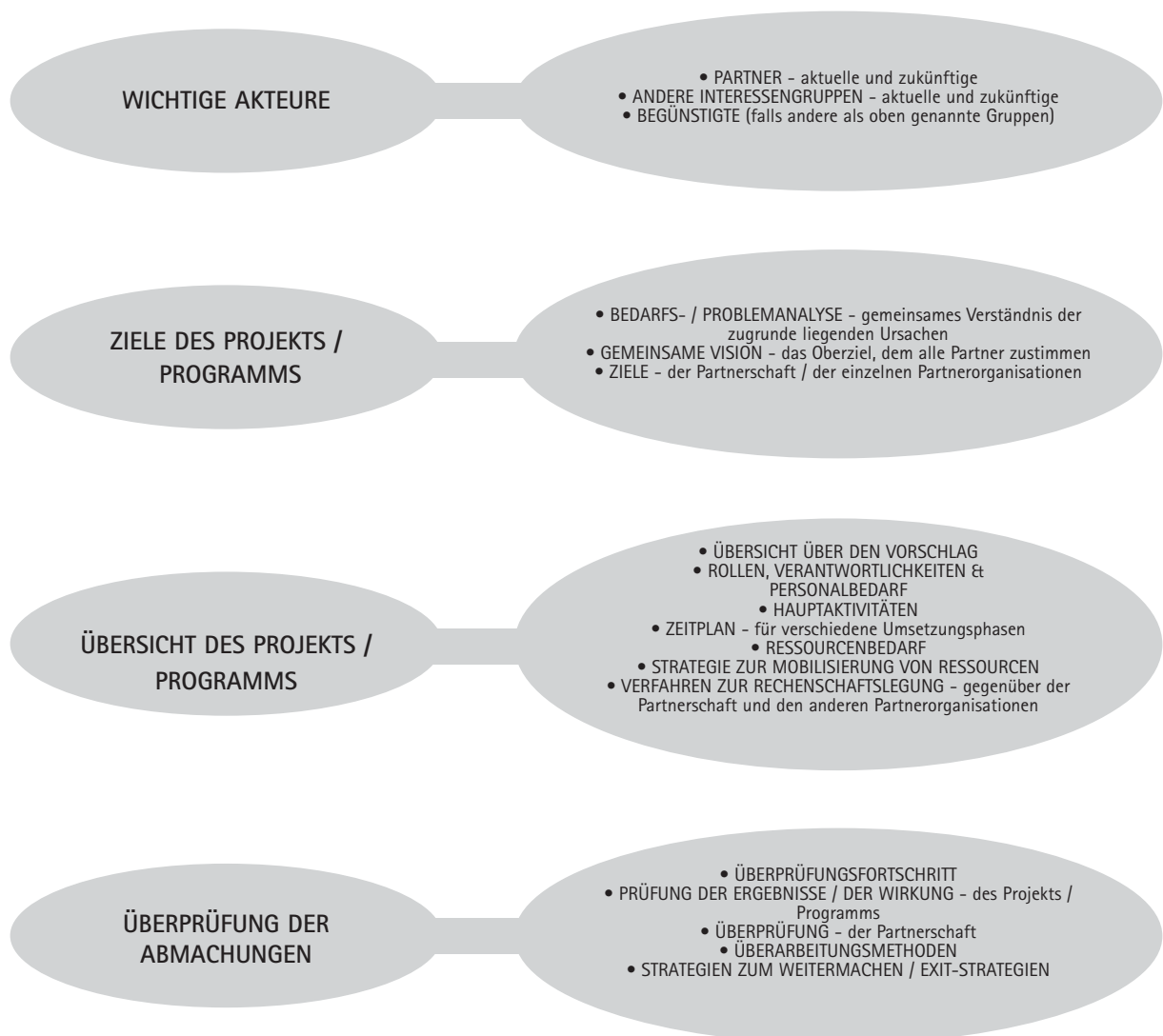
Werkzeug 6:
MUSTER ZUR ÜBERPRÜFUNG DER
PARTNERSCHAFT
- hier werden eine Reihe von
Möglichkeiten vorgeschlagen,
Partnerschaften zu überprüfen, in
Abhängigkeit von den Zielen der
Überprüfung.

KASTEN 5 AKTIONSPLANUNG

Aktionsplanung (manchmal auch bekannt als Entwicklungsplanung oder Unternehmensplanung) ist den meisten Fachleuten ein wohlbekannter Prozess, und es gibt viele Möglichkeiten, diese Aufgabe anzugehen. In einer Partnerschaft ist es besonders wichtig, nicht zu vergessen, dass:

- Alle Partner am Aktionsplanungsprozess beteiligt sein müssen
- Jeder Einzelne andere Fähigkeiten und Erwartungen in die Aufgabe einbringen wird (mit diesen Unterschieden umzugehen, mag zeitaufwendig sein, es wird jedoch - wenn es gut läuft - einen beträchtlichen Mehrwert bringen)
- Alle Beteiligten die Auswirkungen des Aktionsplans auf ihre eigene Organisation sowie den Planungsprozess und die Prioritäten der eigenen Organisation berücksichtigen müssen

BAUSTEINE FÜR EINEN AKTIONSPLAN



ZUR ERINNERUNG

Aktionsplanung ist ein wichtiger Punkt in einer Partnerschaft - an dem die partnerschaftliche Beziehung etabliert ist und sich die Aufmerksamkeit vom Aufbau der Partnerschaft hin zur Erarbeitung und Umsetzung von gemeinsamen Arbeitsprogrammen bewegt. Es ist daher entscheidend, dass dieser Übergang gut verläuft, damit die Partnerschaft selbst nicht untergraben wird.



6

PARTNERSCHAFTEN AM LEBEN HALTEN

LANGFRISTIGE PLANUNG

Eine der größten Herausforderungen für die Nachhaltigkeit von Partnerschaften ist die Frage ihrer langfristigen Ausstattung mit Ressourcen. In jeder Situation werden die Ressourcenanforderungen anders aussehen, und einige Initiativen werden eventuell immer von einer externen Finanzierung abhängig bleiben. Wo immer möglich, sollten lokale und langfristige Arrangements zur Ressourcenbeschaffung gefunden werden. In vielen Fällen leisten die Partner mit einem besonderen Arbeitsprogramm Pionierarbeit. Wenn sich ihre Initiativen als wirkungsvoll erweisen, können dauerhafte Vereinbarungen, beispielsweise mit lokalen Regierungsstellen oder dem öffentlichen Sektor, getroffen werden.

Vier verschiedene Szenarien zum "Weitermachen" sind denkbar:

SZENARIEN ZUM "WEITERMACHEN"	ANMERKUNGEN
EINZELNE PARTNER-ORGANISATION VERLÄSST DIE PARTNERSCHAFT	<p>In allen Partnerschaften wird die Frage der Nachfolge auftreten – der Prozess der Übergabe der "Gründer" an die "Nachfolgenden". Zu jeder Zeit können Einzelpersonen die Partnerschaft (aus unterschiedlichen Gründen) verlassen. Eine Nachfolgeplanung ist deshalb unerlässlich, um:</p> <ul style="list-style-type: none">• Sicherzustellen, dass die Partnerschaft das Ausscheiden von Einzelpersonen überlebt• Neumitgliedern zu ermöglichen, das bisher Geschehene schnell aufzuarbeiten und sich einzupassen• Das aktive Engagement derjenigen, die später hinzu stoßen, sicherzustellen, auch wenn ihr Arbeitsstil sich vermutlich von dem ihrer Vorgänger unterscheiden wird
DIE PARTNERSCHAFT LÖST SICH AUF (1)	<p>Die Partner könnten entscheiden, dass eine der Partnerorganisationen nun am besten in der Lage ist, das Vorhaben unabhängig weiterzuführen. In diesem Fall einigen sich die Partner, die Aktivitäten der Partnerschaft und ihr Vermögen auf diesen Partner zu übertragen. Vielleicht bleiben einige Einzelpersonen von anderen Partnerorganisationen als Mitglied des Kuratoriums oder in beratenden Funktionen involviert, die Verantwortung wird jedoch nicht mehr länger bei der Partnerschaft liegen.</p>
DIE PARTNERSCHAFT LÖST SICH AUF (2)	<p>Die Partner beschließen sich, eine völlig neue sektorübergreifende Institution zu gründen, die das Management und die Entwicklung der von der Partnerschaft gegründeten Initiative übernimmt. Für diesen Fall gibt es viele verschiedene Möglichkeiten (s. Kasten 6), und die Partner werden eventuell externe Hilfe benötigen, um die am besten geeignete Form auszuwählen. Wie im obigen Fall können Einzelpersonen als Mitglied des Kuratoriums oder als Berater fungieren – zumindest in der Phase der Übergabe.</p>
DIE PARTNERSCHAFT WIRD BEENDET	<p>Einige der erfolgreichsten und innovativsten Partnerschaftsinitiativen können von Anfang an befristet angelegt sein. Wenn eine Partnerschaft endet, ist es wichtig, dass alle Beteiligten gemeinsam die geleistete Arbeit beurteilen und Erfolg und Kritik dokumentieren.</p>

FÜR GRÖßERES ENGAGEMENT SORGEN

Die Partner werden sich immer bemühen müssen, für ein größeres Engagement innerhalb der Partnerorganisationen sowie auch oft von Nicht-Partnerorganisationen zu sorgen.

Für Partnerorganisationen ist es nicht unüblich, dass die Partnerschaft in den Partnerorganisationen, in deren Namen sie handelt, kaum Beachtung findet. Warum spielt das eine Rolle? Eine mangelnde Einbindung kann (im besten Fall) ein weniger intensives und umfassendes Engagement der Partnerorganisationen und (im schlimmsten Fall) den Zusammenbruch der Partnerschaftsbeziehung bedeuten.

Darüber hinaus gibt es verschiedene andere Institutionen oder Organisationen, für die die Partnerschaft wichtig sein kann. Dies sind unter anderem:

- INSTITUTIONEN, DIE AUF STRATEGISCHER / POLITISCHER EBENE AGIEREN (z.B. Regierungsbehörden, politische Parteien, internationale Organisationen)
- ORGANISATIONEN AUF OPERATIVER EBENE (z.B. andere Unternehmen, Organe des öffentlichen Sektors und Organisationen der Zivilgesellschaft)
- GEBER (externe Quellen, die der Partnerschaft Ressourcen zur Verfügung stellen)

Die Partner werden bewerten müssen, wie wichtig diese verschiedenen Beziehungen sind, entweder weil sie die Wirkung der Partnerschaft verstärken oder indem sie in ihrer Arbeitsweise durch die Partnerschaft beeinflusst werden.

AUFBAU INSTITUTIONELLER KAPAZITÄTEN

Wie tragen die Partner dazu bei, die Kapazitäten der beteiligten Institutionen aufzubauen? Es geht darum, den Institutionen dabei zu helfen, die Lehren aus der Partnerschaft zu verinnerlichen. Manchmal ist es schlicht eine Frage der Zeit, aber weit häufiger geht es darum, aktiven oder passiven Widerstand zu bekämpfen. Es gibt verschiedene Ansätze, wie die Partner größere institutionelle Kapazitäten in den beteiligten Institutionen und Organisationen, die direkt oder indirekt an der Partnerschaft beteiligt sind, aufbauen können.



In manchen Situationen kann es am besten sein, eine völlig neue Institution zu gründen, die mittel- bis langfristig die Rolle der Partner übernimmt (in Kasten 6 sind sieben verschiedene Arten von Partnerschafts-"Institutionen" beschrieben, die sich in den letzten zehn Jahren herausgebildet haben - und durch welche die verschiedenen Modelle des sektorübergreifenden Engagements, die in Kasten 3 dargestellt sind, in unterschiedlichem Maße formalisiert werden).

KASTEN 6 AUFBAU NEUER PARTNERSCHAFTSINSTITUTIONEN

TYP

MERKMALE

STÄRKEN

LOKALE ALLIANZ

Partner aus allen wichtigen Sektoren sind im gleichen Maße beteiligt und tragen dieselbe Verantwortung für Entscheidungen innerhalb einer unabhängigen formalen Struktur, die lokal operiert.

- Selbstbestimmung und lokale Verwurzelung
- Aufbau und Institutionalisierung von lokaler Kompetenz

GLOBALE ALLIANZ

Wie oben, aber operiert auf internationaler Ebene

- Economies of scale
- Aufbau strategischer Beziehungen zwischen den Akteuren

VERSTREUT

Die Partner haben sich auf ein gemeinsames Ziel geeinigt, treffen sich aber nur selten persönlich. Stattdessen agieren sie durch verschiedene Partner (oder Untergruppen von Partnern), die beauftragt sind, Aufgaben im Namen der Partnerschaft, der gegenüber sie letztlich verantwortlich sind, zu erledigen.

- Maximale Flexibilität
- Operative Freiheit und Selbstbestimmung für die Partner

TEMPORÄR

Die Partnerschaftsstruktur ist zeitlich begrenzt und kann nach Erfüllung des Arbeitsprogramms aufgelöst werden.

- Intensive Beteiligung
- Schwerpunkt auf sofortigen und sichtbaren Ergebnissen

KONSULTATIV

Die "Aufgabe" der Partnerschaftsinstitution ist es, Rat zu erteilen und/oder ein Sondierungs-Panel für neue Ideen zu sein, anstatt ein Projekt zu entwickeln und umzusetzen.

- Verankert im politischen Prozess
- Autorität durch Konsens

VERMITTLER

Eine Organisation, die zwischen und im Namen von Partnern und vielen anderen Akteuren agiert. Im Grunde genommen unterstützt sie eine Reihe von unabhängigen Partnerschaftsinitiativen, anstatt selbst eine Partnerschaft zu sein.

- Ein Modell, das in höchstem Maße zur Befähigung und Stärkung anderer beiträgt
- Hilft, eine "Kultur" der Zusammenarbeit aufzubauen
- Schafft passende und flexible Unterstützungsstrukturen

LERNEND

Die Partnerschaft wird mit dem primären Ziel gegründet, zu lernen und Informationen auszutauschen, die aus der Erfahrung mit der Partnerschaft entstehen.

- Flexibel
- Das Hauptziel ist, Kenntnisse und Kapazitäten aufzubauen

Die Partner müssen die Frage ansprechen, ob es für sie sinnvoller ist, Institutionen effektiver zu beteiligen, die Kapazitäten bestehender Institutionen aufzubauen oder eine neue institutionelle Struktur zu etablieren. Sicherlich kann es im Laufe der Zeit auch erforderlich sein, alle drei Dinge zu tun.

Letztendlich kann dieser Prozess aber auch auf eine Notwendigkeit zur institutionellen Reform hinweisen.

Partnerschaften kommen dann besonders zur Geltung, wenn ein Zusammenspiel verschiedener Institutionen eine innovativere and weitreichendere Herangehensweise erlaubt, als es für einen einzelnen Sektor möglich wäre. Wenn eine Partnerschaft es jedoch verpasst, fest verankerte institutionelle Verhaltensweisen konstruktiv anzugehen, läuft man auf die Gefahr hinaus, dass die Auswirkungen nur oberflächlich und unbeständig sind.

Partnerschaften können dazu beitragen, direkt oder indirekt zentrale Werte, Rollen und eingeschliffene Verhaltensmuster in den verschiedenen Sektoren – ob im öffentlichen Sektor, in der Privatwirtschaft oder in der Zivilgesellschaft – zu hinterfragen und effizienter und innovativer zu gestalten.

Institutionelle Reform als Resultat einer Partnerschaft kann wichtiger sein als ihre anderen Leistungen. Mit anderen Worten – wenn eine Partnerschaft dazu beiträgt, dass eine Regierungsstelle kreativer oder effizienter arbeitet oder ein Unternehmen rigoroser und systematisch in allen Betriebsabläufen zur nachhaltigen Entwicklung beiträgt, oder wenn eine NRO eine weiterreichende und glaubwürdigere Wirkung als Organisation bekommt, werden diese "Resultate" der Partnerschaft substanzieller sein als ihre "Leistungen".

7

ERFOLGREICHES ARBEITEN MIT PARTNERN

ERFOLG DEFINIEREN

Wie sieht eine erfolgreiche Partnerschaft aus? Wer definiert, was Erfolg ist? Wie wird er gemessen? Arbeiten mit Partnern und Projekte auf der Grundlage von Partnerschaften sind ausnahmslos komplex und deswegen meist sehr schwer zu evaluieren. Leistungen, Resultate und Wirkungen sind in der Regel vielfältig, manchmal nicht auf den ersten Blick erkennbar und oft unerwartet.

Die Partner werden drei Dinge messen oder bewerten müssen:

- Die Wirkungen ihres Partnerschaftsprojektes auf die Gesellschaft
- Den Wert der Partnerschaft für die einzelnen Partnerorganisationen
- Die tatsächlichen Kosten und Nutzen jedes Partnerschaftsansatzes

Nur wenn man alle drei Aspekte betrachtet, ist es möglich zu beurteilen, ob:

- Die Partnerschaft ihre Ziele erreichen konnte
- Die Partner tatsächlich von ihrer Beteiligung profitiert haben
- Der Partnerschaftsansatz die beste / am besten geeignete Möglichkeit war

Schon das Zusammenstellen der Informationen, um die Wirksamkeit einer Partnerschaft zu bewerten, ist ein schwieriger Prozess. Die meisten Partnerschaften, die die Evaluierungsphase erreicht haben, unterscheiden gewöhnlich zwischen einer Messung der Wirkung der Partnerschaftsprojekte und der Beurteilung des Wertes, den die Partnerschaft für die Partnerorganisationen hatte.

Man kann erwarten, dass die Projekte und Aktivitäten mit recht konventionellen Methoden auf der Grundlage von Ergebnissen und statistischen Daten evaluiert werden können. Die Beurteilung des Wertes einer Partnerschaft selbst erfordert jedoch einen anderen Ansatz. Ein kooperatives und partizipatorisches Unterfangen zu bewerten, erfordert einen kooperativen und partizipatorischen Untersuchungsprozess, wenn die Integrität der Partnerschaft selbst respektiert und aufrechterhalten werden soll.

Wie sollte also eine erfolgreiche Partnerschaft aussehen? Eine erfolgreiche Partnerschaft kann eine, mehrere oder alle der folgenden Merkmale aufweisen:

- Die Partnerschaft tut das, wofür sie angetreten ist – das Projekt oder das Programm von Aktivitäten hat die vorab vereinbarten Ziele erreicht
- Die Partnerschaft wirkt auch außerhalb der eigentlichen Interessengruppe – die Leistungen werden von den Begünstigten des Projektes, anderen Schlüsselakteuren und/oder einer größeren Gruppe in der Gesellschaft anerkannt
- Die Partnerschaft ist nachhaltig und managt sich selbst – entweder durch das dauerhafte Engagement der Partnerorganisationen oder durch einen sich selbstunterhaltenden Mechanismus, der die Partnerschaft abgelöst hat, wodurch es den Partnern ermöglicht wird, sich mit anderen Dingen zu befassen
- Die Partnerschaft hat "zusätzlichen Wert" geschaffen, indem einzelne Partner einen beträchtlichen Nutzen erzielt haben – die Partnerorganisationen haben eine neue Art der Zusammenarbeit mit anderen Sektoren etabliert und/oder ihre eigenen Systeme und Arbeitsweisen verbessert

Es war einmal...

Partnerschaften fangen als Geschichten in unseren Köpfen an und enden als Geschichten draußen in der Welt. Wir beginnen diese Reise vom Idealen zum Realen mit der Fantasie. Während wir einfallsreich eine Initiative entwerfen, sollten wir auch in der Lage sein, diese Geschichte zu erzählen, um lebendiges Interesse und Begeisterung bei anderen zu wecken.

Wenn wir unsere Erfahrungen mitteilen, ohne auf unsere Fantasie zurückzugreifen, kann das Arbeiten mit Partnern wie Malen-nach-Zahlen erscheinen. Der Prozess wird auf eine Reihe von strategischen Manövern reduziert, auf eine Analyse der Fakten. Auch wenn diese Geschichten ihren Platz haben, haben sie wenig anzubieten, was die Fantasie anregt. Damit wir wirklich bewegt sind, müssen wir wissen, dass etwas Bedeutsames auf dem Spiel steht, und dass wir bei dem Versuch, eine Vision zu verwirklichen, reale Risiken eingehen.

Die Geschichte einer Partnerschaft zu erzählen, ist wie von einem Abenteuer zu berichten, der Suche nach etwas Einmaligem und zugleich Universellem. Einmalig, weil bisher noch niemand diese spezielle Reise gemacht hat. Universell, weil jede Partnerschaft ihre Segel in einem unbekanntem Meer setzt, auf der Suche nach einem Ziel, das bei weitem nicht sicher oder gewiss ist. Es gibt tatsächlich einen Preis zu gewinnen, aber es besteht auch die reale Gefahr, dass die Partnerschaft scheitert, lange bevor das Ziel erreicht ist.

Wenn wir von dieser Reise erzählen, ist es wichtig, nicht die anstehenden Hindernisse zu übergehen - ob es sich um halb abgetauchte Probleme handelt, die gleich zu Anfang an die Oberfläche kommen können, oder um Steine werfende Zyniker, die einen weniger kooperativen Ansatz vertreten oder um gewaltige Fehlurteile, denen wir ins Auge sehen müssen und durch die wir uns hindurcharbeiten müssen. Die Geschichten, die uns am stärksten einnehmen, sind die, die eine Spannung zwischen Gut und Böse aufbauen, zwischen den Möglichkeiten des Erfolgs und des Scheiterns. Sorgen Sie dafür, dass Fehler und Erfolge als durchdachte Figuren vorkommen. Wir - die Zuhörer - wollen unbedingt über Beinahescheitern, über waghalsige Bemühungen, in letzter Minute noch eine Einigung zu erzielen, hören.

Wenn es einen wesentlichen Rat gibt, ist es dieser: lassen Sie Heldentaten zu. Es ist einfach, bescheiden zu sein, das was erreicht wurde, nicht zu berücksichtigen. Sektorübergreifende Partnerschaften sind aber alles andere als weit verbreitet. Wahre Partnerschaften sind der Stoff, aus dem Legenden gemacht sind. Denken Sie an "Der Herr der Ringe - Die Gefährten". Wenn Sie die bewusste Wahl treffen, als Partner zu agieren, Hürden zu überwinden, das zu tun, was notwendig ist, um Ihr Ziel zu erreichen - dann ist all das immer noch rar, ungewöhnlich und etwas Besonderes.

Das bedeutet nicht, dass man eine blumige Sprache oder übermäßig dramatische Sätze verwenden sollte. Es bedeutet aber auch nicht, das Erreichte auf bloße Fakten zu reduzieren. Ermöglichen Sie den Zuhörern, das zu bewundern, was erreicht wurde. Und helfen Sie uns, zu sehen, dass eine Partnerschaft ein wirkliches Ideal ist, das anzustreben sich lohnt.

Schließlich ist niemand mehr derselbe, nachdem er Kurs hielt, gegen die Drachen gekämpft hat und triumphierend nach Hause gesegelt ist. Diese Erfahrung hinterlässt Spuren. Mit Zweifeln konfrontiert worden zu sein, gegen Schwierigkeiten angegangen zu sein, führt zu neuem Lernen, neuer Stärke und neuem Verständnis. Wenn wir die Kunst des Arbeitens mit Partnern praktizieren, haben wir unsere Organisationen und uns selbst verändert - mit anderen Worten - unsere Welt.

Das ist immer eine Geschichte, die zu erzählen sich lohnt.

- Die Partnerschaft hat einen wertvollen Beitrag zur weltweiten Partnerschaftsbewegung geleistet - Informationen über die Partnerschaft sind der Allgemeinheit zugänglich und stehen anderen zur Verfügung, um darauf in ihrer eigenen Art und Weise aufzubauen

Das Wichtige hierbei ist, dass sich die Partner zu einem frühen Zeitpunkt der Partnerschaft auf eine Reihe von Indikatoren einigen (sowohl sichtbare zu erzielende Ergebnisse als auch weitere Prozessindikatoren) und diese als Grundlage benutzen, um festzustellen, ob ihre Partnerschaft im Laufe der Zeit effektiv ist. Im Idealfall sollten diese Indikatoren sowohl partnerspezifisch sein als auch die gemeinsamen Ziele abdecken.

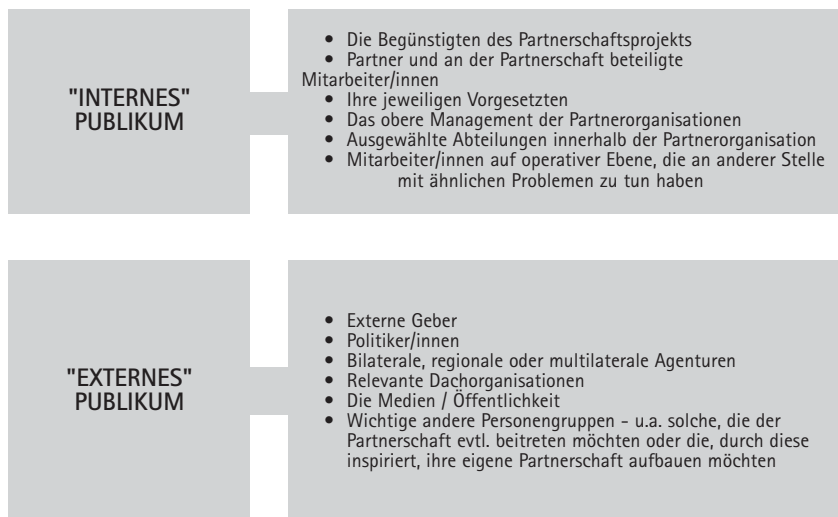
AUSTAUSCH ÜBER POSITIVE ERFAHRUNGEN

Wenn die Partnerschaft erfolgreich und produktiv war, erzählen Sie es weiter - aber Sie sollten darauf achten, dass sie damit so lange warten, bis Sie eine überzeugende und reale Geschichte zu erzählen haben.

Wer könnte sich dafür interessieren, ob die Partnerschaft erfolgreich war oder nicht?

Es gibt verschiedene potentielle "interne" und "externe" Publikumsgruppen, die sich für diese Informationen interessieren könnten:

Werkzeug 7:
MUSTER FÜR FALLSTUDIE
- bietet ein einfaches
Format zur
Materialsammlung für eine
Fallstudie - zur Verbreitung
der Erfahrung.



Werkzeug 8:
KOMMUNIKATIONSCHECK-
LISTE
- einige Vorschläge über
mögliche Publikumsgruppen,
Kommunikationsmöglichkei-
ten und Botschaften für die
Geschichten über das
Arbeiten mit Partnern.

Es ist wichtig, die Informationen für die verschiedenen Publikumsgruppen auf die richtige Art und Weise aufzubereiten. Ein externer Geber wird einen formellen Bericht erwarten. Die Öffentlichkeit möchte eine Geschichte mit einer persönlichen Dimension hören. Politiker/innen wollen Statistiken. Potentielle Partner möchten erfahren, wie die jetzigen Partner von ihrer Beteiligung profitiert haben. Erfolgreiche Partner werden wissen, wer welche Informationen braucht und Methoden finden, diese den verschiedenen Publikumsgruppen auf unterschiedliche Weise mitzuteilen.

ZUSAMMENARBEIT IN EINER WETTBEWERBSGESELLSCHAFT

Partnerschaften bieten eine reale Alternative, indem sie Konkurrenzdenken durch Zusammenarbeit ersetzen.

Partnerschaften sind niemals einfach, bequem, sicher, schnell oder billig zu haben. Exzellentes Management, ein guter Wille und etwas Entschlossenheit können jedoch zu gut funktionierenden sektorübergreifenden Partnerschaften führen.

Zum Abschluss gibt es noch drei 'Goldene Regeln', die dabei helfen sollen, den Ball am Rollen zu halten, wenn es mal nicht vorwärtsgehen sollte:

ZUR ERINNERUNG

Goldene Regel 1 – BAUE AUF GEMEINSAMEN WERTEN AUF
(denn erfolgreiche Partnerschaften sind wertorientiert)

Goldene Regel 2 – SEI KREATIV
(denn jede Partnerschaft ist einzigartig)

Goldene Regel 3 – HABE MUT
(denn alle Partnerschaften sind risikobeladen)



Wie schwierig die Situation auch scheinen mag, vergessen Sie nie – mit den Worten des Nigerianische Schriftstellers Ben Okri: "Menschen sind gesegnet mit der Notwendigkeit zur Veränderung". Sektorübergreifende Partnerschaften sind ein exzellenter Mechanismus, wirtschaftliche, ökologische und soziale Veränderungen in Gang zu setzen.

Wir wünschen Ihnen alles Gute bei der erfolgreichen Umsetzung dieses Vorhabens!

WERKZEUG 1 PARTNERBEWERTUNGSBOGEN

Eine Art "Souffleuse", die denjenigen, die eine Partnerschaft gründen wollen, hilft, systematisch Fragen über potentielle Partner zu stellen, um sicherzugehen, dass die Ziele / Anliegen der Partnerschaft gut zueinander passen. Dieses Werkzeug sollte als Ausgangspunkt der Analyse einer potentiellen Partnerschaft genutzt werden, indem man es als eine Grundlage für offene Gespräche mit den beteiligten Hauptakteuren der Leitungs- und operativen Ebene nutzt. Es ist so aufgebaut, dass es die richtigen Fragen aufwirft – aber keine abschließende Untersuchung darstellt.

HAT DIE ENTSPRECHENDE PARTNERORGANISATION...	AKTUELLER STAND Prüfen Sie: • Was Sie schon wissen • Die Verlässlichkeit Ihrer Informationsquellen • Ob Sie genügend Informationen für eine Entscheidung haben	WEITERE AKTIONEN Notieren Sie: • Weitere erforderliche Informationen • Noch offene Anliegen • Zeitplan und Kriterien, um über die Eignung zu entscheiden
1. Eine ansehnliche Erfolgsbilanz?		
2. Ein relativ gutes Image / wird sie innerhalb des eigenen Sektors anerkannt?		
3. Ein relativ gutes Image / wird sie in anderen Sektoren oder von anderen wichtigen Akteuren anerkannt?		
4. Weitreichende und nützliche Kontakte, die sie zu teilen bereit ist?		
5. Zugang zu relevanten Informationen / Ressourcen / Erfahrungen?		
6. Fähigkeiten und Kompetenzen, die die ihrer Organisation und / oder der anderen Partner ergänzen?		
7. Solide Management- und Leitungsstrukturen?		
8. Eine Vorgeschichte finanzieller Stabilität und Zuverlässigkeit?		
9. Eine stabile Mitarbeiterschaft?		
SIND DIE MITARBEITER/INNEN IN DER ENTSPRECHENDEN PARTNERORGANISATION . . .		
10. Erfahren und zuverlässig in der Entwicklung von Projekten?		
11. Erfolgreich in der Mobilisierung und Verwaltung von Ressourcen?		
12. Gut in Kommunikation und Teamarbeit?		

WERKZEUG 2

FRAGEBOGEN ZUR BEWERTUNG VON ENGAGEMENT & ZUSAMMENHALT

1. Vorhaben, Einstellungen und Engagement von einzelnen Führungskräften

- Sehe ich den Ansatz, mit Partnern zu arbeiten, für die Erreichung unserer Ziele als entscheidend an?
- Glaube ich, dass meine Partner möchten, dass die Partnerschaft erfolgreich ist?
- Engagiere ich mich für die Resultate der Partnerschaft?
- Bin ich bereit, meine Annahmen zu ändern?
- Schätze ich die Unterschiede zwischen uns?
- Traue ich meinen Partnern zu, dass sie in meinem Namen die richtigen Entscheidungen treffen?

2. Verhaltensweisen einzelner Führungskräfte

- Vertrete ich den Partnerschaftsansatz?
- Höre ich meinen Partnern aktiv zu?
- Halte ich mich in meinem alltäglichen Verhalten an die Prinzipien der Partnerschaft (z.B. Gleichberechtigung, Transparenz, beiderseitiger Nutzen)?
- Bitte ich meine Partner um und gebe ich ihnen hilfreiches Feedback?
- Verfolge ich mein Engagement konsequent?
- Zeige ich meinen Partnern gegenüber Respekt, auch wenn sie nicht anwesend sind?
- Unterstütze ich den Entwicklungsbedarf meiner Partner?
- Würdige ich das, was meine Partner erreichen?

3. Denkweisen, Werte und Normen einer Partnerschaft

- Haben wir dasselbe Verständnis von dem Nutzen und den Risiken des Arbeitens mit Partnern?
- Haben wir uns auf der Grundlage einer gemeinsamen Vision und gemeinsamer Werte zusammengefunden?
- Äußern wir unsere Ideen offen, auch wenn sie nicht mit denen der anderen übereinstimmen?
- Sind wir offen, unsere Meinung über andere Interessengruppen zu ändern?
- Gönnen wir uns gegenseitig den Nutzen des Zweifels?
- Haben wir eine Kultur der Transparenz zwischen uns und in Bezug auf die Partnerschaft entwickelt?
- Suchen wir ständig nach Gelegenheiten, etwas zu lernen, zu verändern und zu verbessern?

4. Strukturen, Systeme und Strategien einer Partnerschaft

- Ist unsere Vereinbarung über die Zusammenarbeit in der Partnerschaft klar, und wird sie von allen gut verstanden?
- Gibt es Anreize für die Partner, im Sinne des Nutzens für die Partnerschaft zu denken und zu handeln?
- Haben wir die Fähigkeiten, Kompetenzen und Technologien, um in unseren gemeinsamen Bemühungen erfolgreich zu sein?
- Haben wir Strukturen und Grundregeln, um effizient zusammenarbeiten zu können?
- Geben wir offen und frei Informationen an unsere Interessengruppen weiter?
- Sind unsere strategischen Prioritäten allen Betroffenen klar?
- Setzen und halten wir uns in allem, was wir tun, an hohe Qualitätsstandards?
- Bringen wir die besten und die sich am besten ergänzenden Ressourcen in die Partnerschaft ein, um sie zum Erfolg zu führen?
- Institutionalisieren wir die Partnerschaft, sodass sie auch ohne uns weiter funktionieren kann?

WERKZEUG 3

MUSTER FÜR EINE VEREINBARUNG ÜBER DIE ZUSAMMENARBEIT

1.0 PARTNERORGANISATIONEN

- 1.1 Partner A
Kontaktdaten
Kontaktperson
- 1.2 Partner B
Kontaktdaten
Kontaktperson
- 1.3 Partner C
Kontaktdaten
Kontaktperson

2.0 ABSICHTSERKLÄRUNG

- 2.1. Wir, die unterzeichnenden Parteien,
erklären unser gemeinsames
Engagement / Anliegen ...
- 2.2 Wie sehen den Mehrwert, den jeder von
uns durch die Zusammenarbeit als
Partner einbringen kann, um dieses
Engagement zu erfüllen / Anliegen in
Angriff zu nehmen
- 2.3 Wir erwarten insbesondere, dass jeder
Partner in der folgenden Weise zu dem
Projekt beiträgt:
Partner A...
Partner B...
Partner C...
Alle Partner...

3.0 STRUKTUREN UND VERFAHREN

- 3.1 Rollen und Verantwortlichkeiten der Partner
- 3.2 Koordinierung und Verwaltung ...
- 3.3 Arbeitsgruppen / Ausschuss (Ausschüsse) /
Beratungsgremium (Gremien) ...
- 3.4 Entscheidungsprozesse ...
- 3.5 Gestaltung der Rechenschaftslegung ...

4.0 RESSOURCEN

- 4.1 Wir werden die folgenden Ressourcen
zur Verfügung stellen
a) der Partnerschaft und
b) dem Projekt...

5.0 RECHNUNGSPRÜFUNGEN / ÜBERPRÜFUNGEN / ÜBERARBEITUNG

- 5.1 Wir einigen uns darauf, alle für diese
Partnerschaft relevanten Daten den
Partnern nach Bedarf zur Verfügung zu
stellen
- 5.2 Wir einigen uns, die Partnerschaft alle
Monate zu überprüfen
- 5.3 Jedes Jahr wird eine unabhängige Prüfung
der Finanzstruktur der Partnerschaft (und
aller aus der Partnerschaft
hervorgegangenen Projekte) durchgeführt
- 5.4 Wir einigen uns darauf, die Partnerschaft
(einschließlich dieser Vereinbarung)
anzupassen, falls eine Überprüfung oder
Rechnungsprüfung ergeben sollte, dass
dies notwendig ist, um die Ziele der
Partnerschaft zu erreichen

6.0 VORBEHALT

- 6.1 Diese Vereinbarung erlaubt nicht die
Verwendung von urheberrechtlich
geschütztem Material (einschließlich
Logos) oder die Weitergabe von
vertraulichen Informationen an Dritte ohne
die schriftliche Einwilligung des (der)
betroffenen Partner(s)
- 6.2 Mit dieser Vereinbarung gehen die
Partnerorganisationen oder ihre
Mitarbeiter/innen / Führungskräfte keinerlei
finanzielle oder andere Verbindlichkeit
ohne eine weitere formelle Vereinbarung
ein

UNTERZEICHNET

_____ im Namen von Partner A

_____ im Namen von Partner B

_____ im Namen von Partner C

_____ DATUM

_____ ORT

WERKZEUG 4

FRAGEBOGEN ZU ROLLEN UND FÄHIGKEITEN DER PARTNER

Dieser Fragebogen wurde für diejenigen entwickelt, die an Partnerschaften beteiligt sind, damit sie ihre eigenen Fähigkeiten für das Arbeiten mit Partnern bewerten können – um Vertrauen in die Kompetenzen und Stärken aufzubauen, um Strategien zu entwickeln und um Schwächen anzugehen. Dieser Fragebogen kann von den Partnern als Gruppe verwendet werden, um ein Bild von den Kompetenzen innerhalb der Partnerschaft zu bekommen und um festzustellen, welche Person am besten geeignet ist, eine bestimmte Aufgabe / Rolle zu übernehmen. Er kann auch als ein Instrument genutzt werden, damit die Partner erkennen, welche spezifischen Fähigkeiten von außen in die Partnerschaft hereingeholt werden müssen.

BEWERTUNG DER ROLLEN (1 = niedrig, 5 = hoch)

SCHLÜSSELROLLEN IN PARTNERSCHAFTEN	Bewertung der aktuellen Fähigkeiten auf diesem Gebiet					Verbesserungsstrategie (falls erforderlich)
Einsatz für die Partnerschaft / das Projekt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Bewusstseinsbildung	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Koordinierung / Verwaltung	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Beziehungsmanagement	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Mobilisierung von Ressourcen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Projekt- / Programmplanung	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Projekt- / Programmmanagement	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Kommunikation	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Monitoring	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Andere (einzeln auflisten)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	

BEWERTUNG DER FÄHIGKEITEN (1 = niedrig, 5 = hoch)

SCHLÜSSELROLLEN IN PARTNERSCHAFTEN	Bewertung der aktuellen Fähigkeiten auf diesem Gebiet					Verbesserungsstrategie (falls erforderlich)
Verhandlung	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Mediation	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Moderation	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Generieren von Informationen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Training / Aufbau von Kapazitäten	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Institutionelles Engagement	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Stärkung der Institution	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Evaluieren / Überprüfen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Andere (einzeln auflisten)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	



ZUR ERINNERUNG

Im Laufe einer Partnerschaft können Fähigkeiten entwickelt und Rollen verändert werden. Je mehr die Einzelnen ihre beruflichen Fähigkeiten entwickeln und neue Aufgaben übernehmen können, umso mehr werden sie sich in die Partnerschaft eingebunden und geschätzt fühlen. Partnerschaften können gut funktionieren, weil sie neue Chancen bieten und den Einzelnen erlauben, über den Tellerrand ihres tagtäglichen Arbeitsstils hinaus zu blicken.

Gespräche, um Möglichkeiten zu erarbeiten

Ein Gespräch, um Möglichkeiten zu erarbeiten, ist ein Gespräch, das die Zukunft als ein reiches Szenario von inspirierenden Möglichkeiten darstellt. Es geht darum, kreative und einfallsreiche Ideen auszutauschen. Fragen der Machbarkeit spielen zu diesem Zeitpunkt eine untergeordnete Rolle.

Es ist angebracht, ein Gespräch, um Möglichkeiten zu erarbeiten, während der frühen Phasen des Arbeitens mit Partnern zu führen, wenn die Partner zusammenarbeiten, um eine Vision zu entwerfen, es kann aber auch zu einem späteren Zeitpunkt stattfinden, wenn die Partnerschaft erneuert wird. Es sollte in Form einer Brainstorming-Sitzung über einen Katalog von spezifischen strategischen und offenen Fragen stattfinden, die zur Reflektion einladen und die Beteiligten auffordern, ihrer Fantasie freien Lauf zu lassen, und nicht einfach mit „Ja“ oder „Nein“ zu beantworten sind.

Für ein Gespräch, um Möglichkeiten zu erarbeiten, sollten mindestens 15 Minuten eingeplant werden, auch wenn es bis zu einer Stunde dauern kann. Beispiele für geeignete „offene“ Fragen sind u.a.:

Was würde ein Durchbruch bei ... (fügen Sie das Thema oder das erwünschte Resultat ein) bedeuten?

Was bauen Sie / wir mit dieser Initiative auf?

Gespräche, um Chancen zu erarbeiten

Ein Gespräch, um Chancen zu erarbeiten, soll ein konkretes gemeinsames Engagement für eine zum Durchbruch führende Aktion schaffen. In diesem Gespräch geht es um gemeinsame Verantwortlichkeiten. In einem solchen Gespräch einigen sich die Partner darauf, welche der vorher erarbeiteten Möglichkeiten konkrete Chancen für die Zukunft darstellen und von den Partnern realistischerweise verfolgt werden können.

Ein Gespräch, um Chancen zu erarbeiten, lädt die Beteiligten ein, auf die folgende Frage zu antworten:

Was würden Sie als einen Durchbruch am Ende dieser Initiative bezeichnen?

Sobald diese Frage diskutiert worden ist, können die Partner damit fortfahren, eine gemeinsame Erklärung über ihr Engagement in der Partnerschaft (nicht zu verwechseln mit der Vereinbarung über die Zusammenarbeit) zu erarbeiten.

... Fortsetzung

Gespräche, um Aktionen zu erarbeiten

Ein Gespräch, um Aktionen zu erarbeiten, kann in jeder Phase des Arbeitens mit Partnern geführt werden, wann immer gemeinsame oder individuelle Aktionen erforderlich sind. Es hilft, die Verantwortlichkeiten der Einzelnen eindeutig festzulegen und sich darüber zu verständigen, wer für was verantwortlich ist. Es trägt außerdem dazu bei, den Prozess des Arbeitens mit Partnern einen Schritt weiterzubringen, indem aus Möglichkeiten und Chancen konkrete Taten werden. Die wichtigste Eröffnungsfrage könnte sein: *Wer wird welche Aktionen übernehmen und bis wann?*

Es ist zu empfehlen, die einzelnen Verpflichtungen, die eingegangen werden, schriftlich festzuhalten und später für alle Partner zu vervielfältigen. Dies macht es den Partnern möglich, sich später gegenseitig zur Rechenschaft zu ziehen.

Gespräche zur Vollendung

Wenn etwas „vollendet“ ist, bedeutet es, dass es „ganz“ ist. Vollendung spielt aber nicht nur bei der Beendigung eines bestimmten Prozesses eine Rolle, es ist ebenso wichtig, dass Partnerschaften anhaltend „vollendet“ sind. Das trägt dazu bei, Verständnis und Übereinstimmung zwischen den Partnern zu schaffen. Ein Gespräch zur Vollendung kann deshalb in jeder Phase des Arbeitens mit Partnern geführt werden. Es ist sinnvoll, wenn die Partner sich selbst (und gegenseitig) die folgenden Fragen stellen und weitere Aktivitäten auf der Grundlage der gegebenen Antworten in Angriff nehmen:

Was müssen wir noch erreichen, damit wir sagen können, dass die Partnerschaft erfolgreich war oder beendet ist?

Welche Aktionen sind noch erforderlich, um dies zu erreichen?

Wer wird was machen, bis wann?

Welche Versprechen oder Verpflichtungen sind wir eingegangen, die wir jedoch noch nicht erfüllt haben?

Wer wird welche Aktionen übernehmen, und bis wann, um dies zu vollenden?

Wer möchte / muss von dem Stand / Ergebnis der Partnerschaft in Kenntnis gesetzt werden?

Was werden wir tun, um den Betroffenen dies mitzuteilen?

Wer könnte über uns oder über unsere Aktivitäten empört, verärgert, irritiert oder enttäuscht sein?

Wie werden wir mit diesen Personen zu einem Abschluss kommen?

Wer hat zur Partnerschaft und ihren Aktivitäten etwas beigetragen?

Wie werden wir diese Personen und ihren Beitrag würdigen?

Was werden wir sonst noch tun, um unsere Initiative zu vollenden (ganz zu machen)?

WERKZEUG 6

MUSTER ZUR ÜBERPRÜFUNG DER PARTNERSCHAFT

Dies soll ein Werkzeug sein, um die Partnerschaft zu überprüfen, um zu bewerten, ob sie die Ziele / Erwartungen der einzelnen Partnerorganisationen erfüllt. Es ist im Grunde genommen eher ein „Gesundheitscheck“ der Partnerschaft als eine formelle Prüfung des von den Partnern durchgeführten Projekts oder Programms.

ZIELE	MÖGLICHE AKTIVITÄTEN
Den Partnern die Gelegenheit bieten, den Wert der Partnerschaft aus der Perspektive ihrer eigenen Organisation zu reflektieren	<ul style="list-style-type: none">• Persönliche Gespräche mit den Hauptakteuren jeder Partnerorganisation, die von einem/r eingesetzten „Prüfer/in“ durchgeführt werden und deren Darstellung dann als Diskussionsgrundlage für die Partner schriftlich festgehalten wird• Gruppen-Workshop – der mit jeder Partnerorganisation einzeln durchgeführt wird – und bei dem Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in der Partnerschaft analysiert werden. Im Anschluss werden die Ergebnisse mit allen Partnerorganisationen abgeglichen• Treffen in Zweiergruppen - 2 Vertreter/innen von unterschiedlichen Partnerorganisationen treffen sich als „kritische Freunde/innen“ zu einem offenen Meinungsaustausch, über den bei einem Partnertreffen / -workshop berichtet wird
Falls erforderlich zu bewerten, welche Veränderungen die Wirksamkeit der Partnerschaft verbessern würden	<ul style="list-style-type: none">• Schwerpunktverlagerung – kann in einem „Zukunftsworkshop“ oder eine „Szenarioplanungsübung“ erarbeitet werden• Neufestlegung der Rollen und Verantwortlichkeiten – die Partner werden eingeladen, eine Neubewertung der Rollen / Fähigkeiten vorzunehmen (s. Werkzeug 3) und die Verantwortlichkeiten unter den Partnern neu zu aufzuteilen, um neue Aufgaben auf eine andere Art und Weise in Angriff zu nehmen• Institutionalisierung – Einbindung einer größeren Anzahl von Vertretern/innen der Partnerorganisationen in die Partnerschaft auf eine neue Art und Weise
Sich als Gruppe auf eine Überarbeitung der Partnerschaftsvereinbarung zu einigen	<ul style="list-style-type: none">• Neuschreiben der Vereinbarung über die Zusammenarbeit als Partner, damit sie neue Ziele, eine Schwerpunktverlagerungen oder neue Aktivitäten widerspiegelt• Erweiterung der Partnerschaft – entweder durch die Aufnahme neuer Partner oder durch das Bekanntmachen ihrer Aktivitäten und Erfolge und durch die Unterstützung anderer bei ähnlichen Initiativen• Erarbeitung einer Strategie zur Beendigung oder zum Weitermachen – für das Projekt oder die Partnerschaft oder eine oder mehrere Partnerorganisationen. Eine echte Partnerschaft kann mit Beendigung / Veränderungen / Weggängen in einer kreativen und positiven Weise umgehen



ZUR ERINNERUNG

Es kann aus einer Reihe von Gründen wichtig sein, eine Partnerschaft und / oder ihre Aktivitäten publik zu machen. Diese Gründe sollten berücksichtigt werden, aber zu früh an die Öffentlichkeit zu gehen, kann die Partnerschaft auch stark unter Druck setzen und dadurch eine unerwartet negative Wirkung haben. Die Partner müssen die Risiken und den Nutzen des Bekanntmachens ihrer Arbeit abwägen und sicherstellen, dass alle Partner sich über die vereinbarte Strategie einig sind und sich an sie halten.

WERKZEUG 7

MUSTER FÜR FALLSTUDIE

INFORMATIONEN	Name der Initiative, Partnerdaten, Daten zu anderen Interessengruppen, wichtige Daten, Orte
GESCHICHTE	Welches waren die Hauptanliegen, die zu der Partnerschaftsinitiative geführt haben? Wer hat damit begonnen? Was waren die Hauptprinzipien / Werte, die ihr zugrunde liegen? Was waren die Absichten und Ziele? Welches waren die ersten Schritte?
AKTIVITÄTEN	Was hat die Partnerschaft bisher unternommen? Wie wurden die Aktivitäten organisiert? Was waren die bisherigen Resultate und Ergebnisse? Was ist noch zu erwarten?
ROLLEN	Wer waren die wichtigsten Beteiligten und was waren ihre Rollen? Wie haben sie sich im Laufe der Zeit verändert?
VERANTWORTLICHKEIT	Auf welche Weise ist die Initiative rechenschaftspflichtig? Wie wird ihre Wirkung / Effektivität gemessen / bewertet? Wie wird die Partnerschaft überprüft? Wie verläuft dieser Entscheidungsprozess – inklusive Änderungen?
HERAUSFORDERUNGEN	Worin bestanden die größten Herausforderungen im Laufe der Partnerschaft? Wie wurde mit ihnen umgegangen? Welche Schwierigkeiten bestehen heute noch?
RESSOURCEN	Wie ist die Initiative mit Ressourcen (monetären und nicht-monetären Beiträgen) ausgestattet? Gibt es (eine) externe Finanzierungsquelle(n)? Wenn ja, woher stammt sie und welchen Anteil hat sie am Gesamtbudget? Inwieweit sind die Ressourcen erneuerbar, und/oder ist die Initiative nachhaltig? Jetzt? Und in Zukunft?
DIE ZUKUNFT	Was sind die unmittelbaren Entwicklungspläne? Gibt es längerfristige Pläne? Haben die Partner eine Strategie zum Weitermachen? Hat die Initiative eine befristete Laufzeit? Welchen Zeitrahmen haben die Strategien zum Weitermachen oder zur Beendigung der Initiative?
ERREICHTES	Was sind die wichtigsten Dinge, die erreicht wurden?
KONTAKTDATEN	Wer kann für weitere Informationen kontaktiert werden und wie?



ZUR ERINNERUNG

Bei den Befragungen von wichtigen Beteiligten zur Informationsbeschaffung sollte nicht vergessen werden:

- Dem / der /den Interviewpartner/in/n zu sagen, wer Sie sind und warum Sie diese Fragen stellen
- Offene und keine geschlossenen Fragen zu stellen – offene Fragen laden zu Beschreibungen ein, geschlossene Fragen fordern zu einer Antwort mit „Ja“ oder „Nein“ auf
- Hören Sie aktiv zu – hören Sie aufmerksam zu und bereiten Sie nicht schon mental Ihre nächste Frage vor
- Machen Sie Ihre Notizen während Gesprächspausen, sodass Sie den / die Interviewpartner/in ansehen und nicht auf Ihren Block schauen, wenn er / sie spricht / sprechen
- Geben Sie zu dem Gehörten ein Feedback, um sicherzustellen, dass Sie es richtig verstanden haben und um dem / der / den Interviewpartner/in/n zu ermöglichen, noch etwas hinzuzufügen, was eventuell vergessen wurde.

WERKZEUG 8

KOMMUNIKATIONSCHECKLISTE

POTENTIELLES PUBLIKUM

- Partner
- Projektmitarbeiter/innen
- Andere Mitarbeiter/innen bei den Partnerorganisationen
- Interessengruppen des Projekts
- Begünstigte des Projekts
- Gruppe(n) in der Bevölkerung
- Geber (keine Partner)
- Öffentliche Personen
- Politiker/innen
- Lokale / regionale / nationale Regierung
- Potentielle neue Partner
- Nationale Organisationen
- Wissenschaftsinstitutionen
- Internationale Organisationen
- Andere?

KOMMUNIKATIONSMÖGLICHKEITEN

- Gespräche
- Öffentliche Versammlungen
- Workshops
- Aufbau von Kapazitäten
- Aktivitäten
- Hochrangige Veranstaltungen
- Begleitveranstaltungen
- Presse
- Radio / Fernsehen
- Video / DVD
- Internet
- CD-Rom
- Schriftliche Fallstudien
- Rundschreiben
- Veröffentlichungen
- Andere?

MÖGLICHE BOTSCHAFTEN

„Wir haben gelernt, wie wertvoll es ist, zusammenzuarbeiten – wir sollten es versuchen!“

„Wir haben ein wichtiges Anliegen in Angriff genommen und waren damit erfolgreicher als andere Konzepte, mit denen dies in der Vergangenheit versucht wurde“

„Wir haben Belege dafür, dass diese Intervention eine echte und positive Wirkung für diejenigen hatte, die es am meisten nötig hatten“

„Es ist nur eine Frage der Führung und des Engagements, zusammenzuarbeiten, um etwas zu bewirken“

„Dieser Ansatz ist kostengünstig und nachhaltig“

„Dies ist eine lokale Lösung für ein lokales Problem“

„Diese Form der Zusammenarbeit ermöglicht eine größere Beteiligung und Stärkung derjenigen, die Hilfe suchen“

Andere?



ZUR ERINNERUNG

Es kann aus einer Reihe von Gründen wichtig sein, eine Partnerschaft und / oder ihre Aktivitäten publik zu machen. Diese Gründe sollten berücksichtigt werden, aber zu früh an die Öffentlichkeit zu gehen, kann die Partnerschaft auch stark unter Druck setzen und dadurch eine unerwartet negative Wirkung haben. Die Partner müssen die Risiken und den Nutzen des Bekanntmachens ihrer Arbeit abwägen und sicherstellen, dass alle Partner sich über die vereinbarte Strategie einig sind und sich an sie halten.

ARBEITEN MIT PARTNERN – EIN WERKZEUGBUCH wurde in Zusammenarbeit mit den folgenden Partnerorganisationen erstellt:

GAIN

Die Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN) ist eine globale und regionale Allianz für Partner aus dem öffentlichen Sektor, der Privatwirtschaft und der Zivilgesellschaft, die sich dafür einsetzt, Vitamin- und Mineralstoffmangel zu bekämpfen. GAIN hat sich zum Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2007 den Ernährungszustand von mindestens 600 Millionen Menschen in bis zu 40 Entwicklungsländern zu verbessern, vor allen Dingen durch die Förderung von Nahrungsmitteln, die vor Ort erhältlich sind und konsumiert werden. GAIN hat es sich ebenso zum Ziel gesetzt, die Arbeit von Regierungen, bilateralen Gebern, UN-Organisationen, der Privatwirtschaft und öffentlichen Gesundheits- und Entwicklungsorganisationen, die sich für eine Verringerung der Mangelernährung durch fehlende Mineralstoffe, Spurenelemente und Vitamine in der Nahrung einsetzen, neuen Schwung zu geben und aufeinander abzustimmen.

Weitere Informationen: www.gainhealth.org

THE PARTNERING INITIATIVE

The Partnership Initiative (TPI) ist ein neues Programm, das sich der Förderung von cross-sector Partnerschaften in Praxis und Wissenschaft widmet. Es ist ein Joint venture zwischen dem International Business Leaders Forum (www.iblff.org) und dem University of Cambridge Programme for Industry (www.cpi.cam.ac.uk). TPI bietet den an der Universität Cambridge aufgehängten Studiengang Post-graduate Certificate in Cross-Sector Partnerships (www.cpi.cam.ac.uk/pccp). Zusätzlich entwickelt TPI eine Reihe von speziellen Trainings & Lernprogrammen; im Auftrag zahlreicher Partner werden zudem eine Serie von praxisbezogenen Forschungsprojekten und partizipativen Evaluierungen durchgeführt. TPI ist offen für neue innovative Formen und Kooperation verschiedener Sektoren weltweit. Auf der Website findet sich zudem ein Personalpool von Partnerschaftsexperten aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und internationaler Entwicklungspolitik.

Weitere Informationen: www.thepartneringinitiative.org

BMZ

Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) entwickelt die Leitlinien und Konzepte deutscher Entwicklungspolitik. Es bestimmt die langfristigen Strategien der Zusammenarbeit mit den verschiedenen Akteuren – Regierungen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft – und definiert die Regeln für ihre Durchführung. Aus dieser Grundsatzarbeit werden anschließend mit den Partnerländern genauso wie auf internationaler Ebene gemeinsame Vorhaben entwickelt. Orientierung sind dabei die Millenniumsentwicklungsziele der Vereinten Nationen. Die Bundesregierung hat im ressortübergreifenden Aktionsprogramm 2015.

Weitere Informationen: www.bmz.de

GTZ

Die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH ist ein weltweit tätiges Unternehmen der Internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung. Sie bietet zukunftsfähige Lösungen für politische, wirtschaftliche, ökologische und soziale Entwicklungen in einer globalisierten Welt, um die Lebensbedingungen der Menschen in den Ländern Afrikas, Asiens, Lateinamerikas, in den Transformationsländern Osteuropas und den Neuen Unabhängigen Staaten nachhaltig zu verbessern. Hauptauftraggeber ist die Bundesregierung, weitere internationale Auftraggeber sind die Regierungen anderer Länder, die Europäische Kommission, die Vereinten Nationen, die Weltbank sowie Unternehmen der privaten Wirtschaft.

Weitere Informationen: www.gtz.de

THE SEED INITIATIVE

Die Seed Initiative (Supporting Entrepreneurs for Environment and Development) ist ein innovatives internationales Programm, das von IUCN – The World Conservation Union, dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP), dem Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP), Partnerships Central, und dem Global Public Policy Institute getragen wird, vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) entwickelt wurde, und von den Regierungen in Deutschland (BMU), den USA, Niederlande, Grossbritannien und Norwegen unterstützt wird. Das Hauptziel der Seed Initiative ist die Unterstützung lokaler Partnerschaftsinitiativen, die zu nachhaltiger Entwicklung beitragen, indem sie wirtschaftliche, ökologische und soziale Probleme auf innovative Weise zu lösen versuchen.

Weitere Informationen: www.seedinit.org

