



MULTI-AKTEURS-PARTNERSCHAFTEN (MAP) für Deutschland

Potentiale, Herausforderungen und Anwendungsmöglichkeiten
am Beispiel der „Initiative für Transparenz im
rohstoffgewinnenden Sektor“ (D-EITI)

Herausgeber

Sekretariat der Deutschen Extractive Industries Transparency Initiative (D-EITI)
c/o Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi)

E sekretariat@d-eiti.de

I www.d-eiti.de

T +49 30 72614-202

Sitz der Gesellschaft

Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36
53113 Bonn

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn

info@giz.de

Zuständig

Johanna Beate Wysluch, Leiterin des D-EITI-Sekretariats (GIZ)

Gestaltung

EYES OPEN, Berlin

Bildnachweis

© boonchok/fotolia.com

Stand

Juni 2017

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	3
ZUSAMMENFASSUNG	4
1. EINFÜHRUNG	10
1.1. MAP als partnerschaftliche Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure	12
1.2. MAP in Deutschland: Das Beispiel der D-EITI	13
1.3. Zielsetzung und Zielgruppe der Studie	16
2. POTENZIALE UND HERAUSFORDERUNGEN VON MAP	17
2.1. Nachhaltige Lösungsansätze durch Perspektivenvielfalt	19
2.2. Lernerfahrungen und Vertrauensbildung unter den Akteuren	19
2.3. Verbesserung der Diskussionskultur durch „Partnerschaft auf Augenhöhe“	20
2.4. Bereitschaft zur „Antagonistischen Kooperation“	22
2.5. Ressourcenbereitstellung für Beteiligung und Institutionalisierung	23
3. ERSTE PRAKTISCHE ERFAHRUNGSWERTE VON MAP IN DEUTSCHLAND	24
3.1. Wirkungsrahmen und -grenzen von MAP	25
3.2. Verständnis der Problemstruktur und Zielfestlegung	25
3.3. Kontinuierliche Pflege der „Partnerschaft auf Augenhöhe“	26
3.4. Formalisierung als disziplinierender Rahmen	27
3.5. Umsetzung von MAP in einer föderalen Struktur	27
3.6. Öffentlichkeitsarbeit und die Rolle sozialer Medien	28
4. ANWENDUNGSMÖGLICHKEITEN VON MAP IN DEUTSCHLAND	31
4.1. Zielsetzungen von MAP	32
4.2. Orientierungspunkte für die Anwendung von MAP	34
4.3. Potentielle Anwendungen von Multi-Akteurs-Partnerschaften	35
5. ERFAHRUNGEN MIT DER BETEILIGUNG UNTERSCHIEDLICHER AKTEURE IN ANDEREN LÄNDERN	36
5.1. Beispiel USA: Mechanismen für gute Regierungsführung und breite Bürgerbeteiligung	37
5.2. Beispiel Niederlande: Ein Land mit institutionalisierter Konsultationskultur	38
6. ANREGUNGEN FÜR DAS WEITERE VORGEHEN	40
Anhang I: Methodik der Studie	42
Anhang II: Unterschiedliche Akteure – unterschiedliche Perspektiven und Wertbeiträge	44
Anhang III: Über die Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)	46
Literaturverzeichnis	48

Danksagung

Unser Dank geht an alle InterviewpartnerInnen aus der Multi-Stakeholder-Gruppe der D-EITI, die für diese Studie wertvolle Hinweise gegeben haben, darunter mehrere Bundesressorts, die Bund-Länder AG, und VertreterInnen der Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Die Experten kamen dabei überwiegend aus der Multi-Akteurs-Gruppe und der Bund-Länder Arbeitsgruppe der D-EITI.

Ebenso danken wir Frau Dr. Marianne Beisheim (Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP)), Herrn Tim Bittiger (Democracy Reporting International) sowie Frau Prof. Dr. Schwan, Frau Katja Treichel, Herrn Prof. Peter Eigen und Herrn Peter Conze von der HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform.

Abkürzungsverzeichnis

AfIn	Allianz für Integrität
BMUB	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
Bspw.	Beispielsweise
D-EITI	Deutschland Extractive Industries Transparency Initiative
EITI	Extractive Industries Transparency Initiative
FACA	Federal Advisory Committee Act
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
MAP	Multi-Akteurs-Partnerschaft
MSG	Multi-Stakeholder-Gruppe
NGO	Non-Governmental Organisation
OGP	Open Government Partnership
REN21	Renewable Energy Policy Network for the 21st Century e.V.
SER	Social and Economic Council in den Niederlanden (Wet op de Social-Economische Raad)
US-EITI	US-Amerikanische Umsetzung der Extractive Industries Transparency Initiative

ZUSAMMENFASSUNG



Deutschland steht vor enormen gesellschaftlichen Herausforderungen. Den dringendsten sozialen, ökologischen und ökonomischen Herausforderungen unserer Zeit wurden im Rahmen der Agenda 2030 der Vereinten Nationen 17 Zielvorgaben für eine nachhaltige Entwicklung entgegengesetzt. Deutschland hat sich zur Umsetzung dieser Agenda bekannt – und dies nicht nur im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit. Auch Deutschland ist an einigen Stellen noch weit von einem nachhaltigen Leben, nachhaltigem Wirtschaften und einem nachhaltigen Umgang mit den natürlichen Ressourcen entfernt. Mit der im Januar 2017 beschlossenen deutschen Nachhaltigkeitsstrategie¹ legt die Bundesregierung dar, wie das Leitprinzip der Nachhaltigkeit in der Regierungsarbeit derzeit und künftig umgesetzt werden soll. Gleichzeitig wird jedoch betont, dass die Beiträge der Politik zur erfolgreichen Gestaltung und Umsetzung eines solchen Leitbildes bei Weitem nicht ausreichen werden (Die Bundesregierung 2016).

Welche Instrumente stehen also der deutschen Politik zur Verfügung, um ihrer nationalen Verantwortung und internationalen Vorbildrolle im Umgang mit diesen Herausforderungen gerecht zu werden? Welche Rolle spielen Akteure aus Wirtschaft, organisierter Zivilgesellschaft und Wissenschaft? Und wie kann eine Zusammenarbeit zwischen diesen unterschiedlichen Akteuren gelingen?

Ziel dieser Studie ist es, einen Beitrag zur Beantwortung dieser Fragen zu geben. Hierfür wird mit der sogenannten Multi-Akteurs-Partnerschaft (MAP) ein Ansatz zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure vorgestellt. Die Studie richtet sich an alle diejenigen, die innovative Beteiligungsformen zur gemeinwohlorientierten nachhaltigen Lösung von gesellschaftlichen Herausforderungen unterstützen wollen.

MAP basieren auf der Überzeugung, dass komplexe gesellschaftliche Herausforderungen ohne die Beteiligung der betroffenen gesellschaftlichen Akteure weder gelöst werden können, noch sollen. Durch die Zusammenarbeit von staatlicher Politik, Wirtschaft, organisierte Zivilgesellschaft und Wissenschaft können MAP ein breites Spektrum relevanter gesellschaftlicher Perspektiven abdecken. Zudem gehen MAP über punktuelle Konsultationsprozessen oder lose Austauschplattformen hinaus und zeichnen sich durch eine gleichberechtigte, langfristige Kooperation zwischen den Akteurs-Gruppen aus. Hierbei soll eine „Partnerschaft auf Augenhöhe“ entstehen, wodurch sich die unterschiedlichen Akteurs-Gruppen mit ihren eigenen Erwartungen, Kompetenzen, Wissensquellen und Ressourcen gleichberechtigt einbringen, um gemeinschaftlich Lösungen zu erarbeiten. MAP stellen damit auch ein neues Governance-Modell dar, dem ein weniger hierarchisches Verständnis im Verhältnis zwischen privaten und staatlichen Akteuren zugrunde liegt.

D-EITI als Vorreiter von Multi-Akteurs-Partnerschaften in Deutschland

Deutsche Akteure aus Politik, Wirtschaft, organisierter Zivilgesellschaft und Wissenschaft beteiligen sich seit Jahren aktiv an Multi-Akteurs-Partnerschaften, primär auf internationaler Ebene. Mit der Umsetzung der „Initiative für Transparenz im rohstoffgewinnenden Sektor“ (kurz D-EITI²), unter der Leitung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi), werden jedoch seit 2015 Erfahrungen mit einer solchen MAP auch innerhalb Deutschlands gewonnen.

Neben Umsetzungszielen, die primär die Finanztransparenz innerhalb der deutschen Rohstoffwirtschaft betreffen, ist ein weiteres wichtiges Ziel der

1 Die Neuauflage der Strategie wurde durch den Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung unter Leitung von Bundesminister Peter Altmaier als Chef des Bundeskanzleramtes erarbeitet und am 11. Januar 2017 vom Bundeskabinett beschlossen.

2 Kurzform von „Deutschland Extractive Industries Transparency Initiative“.

D-EITI, „Erfahrungen aus dem Multi-Stakeholder-Prozess weiterzugeben, insbesondere in Bezug auf demokratische Teilhabe, Bürgernähe und Wissensvernetzung, sowie aus der EITI-Umsetzung in einem föderalen Land.“³

Neben einer Literaturrecherche arbeitet die Studie diese praktischen Erfahrungen im deutschen Kontext auf und zeigt Potentiale, Herausforderungen sowie generelle Anwendungsmöglichkeiten für MAP in Deutschland auf. Hierfür wurden sowohl Interviews mit VertreterInnen der Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft der deutschen EITI geführt als auch internationale Lernerfahrungen zu MAP aus den USA und den Niederlanden aufgearbeitet.

Potentiale und Anforderungen

Multi-Akteurs-Partnerschaften werden in der Literatur eine Vielzahl von Potentialen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen zugeschrieben (Pattberg/Widerberg 2016, Biekart/Fowler 2016). Durch die Bündelung unterschiedlicher Perspektiven und deren gleichberechtigte Teilhabe können MAP belastbare, tragfähige und nachhaltige Ergebnisse im Vergleich zu Einzellösungen erzielen (Collective Leadership Institute 2016). Getreu dem Motto: Eine Lösungsperspektive ist umso haltbarer, je zahlreicher die Perspektiven sind, die in ihr zum Tragen kommen. Sie bieten die Chance, festgefahrene gesellschaftliche Debatten aufzubrechen und die Problemdefinition mit Hilfe einer stärker integrierten Sicht zu betrachten (HUMBOLDT-VIADRINA 2015). Da MAP im Gegensatz zu kurzfristigen Konsultationsprozessen langfristig angelegt sind, fördern und fordern MAP einen intensiven Wissens- und Erfahrungsaustausch der Akteure untereinander und schaffen somit Raum für einen vertrauensstiftenden Diskurs.

Die im Rahmen der Studie durchgeführten Interviews zeigen, dass die langfristige partnerschaftliche

Zusammenarbeit im Rahmen einer MAP als bedeutend und gewinnbringend empfunden wird. Insbesondere dem Modell der Zusammenführung unterschiedlicher Akteurs-Gruppen sowie einer partnerschaftlichen Kooperation wird eine große Bedeutung beigemessen. Das Kennenlernen der Perspektiven anderer Gruppen, denen man sonst nicht institutionell und persönlich begegnet, sowie die Wahrnehmung anderer Haltungen und einer anderen „Fachsprache“ wird explizit als positiv hervorgehoben. Ebenso wird die konsensorientierte Verständigung als vorteilhaft angesehen. Während es bei punktuellen Formen der Zusammenarbeit nicht immer möglich ist, eine vertrauensvolle Basis der Kooperation zu schaffen, bestätigten die Interviewpartner, dass der kontinuierliche Prozess in einer MAP dazu beitragen kann, „Akteurs-Silos“ aufzubrechen, untereinander in einen echten Austausch zu treten und Verständigungs- und Konsensprozesse anzuregen. Insofern können MAP die Chance für eine neue deliberative Diskussionskultur bieten.

Gleichzeitig wird betont, dass ein solcher Ansatz Neuland darstellt und Herausforderungen mit sich bringt. So wurde in den Interviews hervorgehoben, dass MAP die Bereitschaft aller Akteure benötigen, sich in einen Prozess zu begeben, der anfänglich als anspruchsvoll, teilweise sogar als risikohaft oder ineffizient eingeschätzt werden kann. Die Mitwirkung an einer solchen „antagonistischen Kooperation“ verlangt von den teilnehmenden Akteuren über einen längeren Zeitraum hinweg die Bereitschaft zur Perspektivenerweiterung, zu hohem Engagement und dem Interesse an Konsensbildung. Ebenso wird hervorgehoben, dass Aufbau und Umsetzung einer MAP langfristige, zeitintensive Aktivitäten beinhalten und meistens auch strukturelle Unterstützung etwa durch ein eigenes Sekretariat benötigen. Der dafür nötige finanzielle Aufwand, die Bereitschaft der jeweiligen Organisationen und der zeitliche Rahmen darf daher nicht unterschätzt werden, insbesondere zu Beginn einer MAP.

3 Ziel Nr. 5 der Umsetzungsziele der D-EITI (Beschlusses der Multi-Stakeholder-Gruppe vom 10.06.2015 im Beisein des Sonderbeauftragten der Bundesregierung für die D-EITI).

Erste Erfahrungswerte für Deutschland

Neben der Diskussion von Potentialen und Herausforderungen zeigen die Interviews auch erste Erfahrungswerte aus der D-EITI auf. Diese können praktischen Hinweise für den Aufbau und die Gestaltung von MAP für zukünftige Reformvorhaben bieten, sowohl im Rahmen der Agenda 2030, als auch für ausschließlich national fokussierte Reformprozesse.

Für die Entscheidungsfindung in der Multi-Stakeholder-Gruppe hat sich aus Sicht der Befragten das Konsensprinzip als wichtiger Faktor für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit bewährt. Insbesondere am Anfang einer MAP, wo unterschiedliches Faktenwissen, Erfahrungen und Erwartungen aufeinandertreffen, hilft dieses Prinzip eine gleichberechtigte und vertrauensvolle Diskussionskultur zu etablieren. Somit kann das für die Zusammenarbeit notwendige Vertrauen zwischen den Akteuren entstehen. Vorurteile könnten abgebaut und anfängliches Misstrauen reduziert werden. Grenzen habe das Konsensprinzip nach Meinung einiger Beteiligten, wenn es unter den Akteuren um essenzielle Meinungsverschiedenheiten zu Themen geht, die außerhalb der Zielsetzung der MAP liegen.

Die bisherige Erfahrung zeigt auch, dass für diese Form von Zusammenarbeit ein weiterer Zeitrahmen erforderlich ist, bis Entscheidungen getroffen und Ergebnisse sichtbar werden – eine Herausforderung für einige Beteiligte, die auch oder vor allem die Erwartungen ihrer eigenen Akteurs-Gruppe nach kurzfristig sichtbaren Resultaten im Blick haben. Darüber hinaus sollte nicht davon ausgegangen werden, dass einmal aufgebautes Vertrauen von allein kontinuierlich weiterbesteht. Betont wird daher die notwendige Neutralität einer koordinierenden Stelle und eines guten Managements, das die Akteure aus den verschiedenen Organisationskulturen immer wieder zusammenbringen und zielorientiert weiterführen kann.

Für den Erfolg der gemeinsamen Zusammenarbeit hat sich auch die Formalisierung des Prozesses und eine klare Zielvorgabe bewährt. Am Beispiel der D-EITI wird das Vorhandensein eines klaren Regelwerkes, sowohl durch einen internationalen Standard als auch durch nationale Ziele und Regelungen, etwa einer gemeinsamen Geschäftsordnung, positiv hervorgehoben. Auch die klare Zielvorgabe (bei D-EITI in Form von regelmäßigen Berichterstattungen) wird im Rahmen der Umsetzung als wichtige Voraussetzung für eine effiziente Zusammenarbeit zwischen den Akteuren angesehen. Die öffentliche Aufmerksamkeit für diese Berichte wird allerdings als schwach eingeschätzt und müsste stärker gefördert werden.

Die Einbindung der Länderebene und kommunalen Ebene über D-EITI „Bund-Länder-Arbeitsgemeinschaft zur Einführung der EITI in Deutschland“ bringt eine neue Form des Dialogs und des Austausches und erlaubt die direkte und sofortige Klärung wichtiger technischer Fragen zwischen diesen Ebenen.

Anwendungsmöglichkeiten von MAP in Deutschland

Eine pauschale Nennung aller gesellschaftlichen Herausforderungen, zu deren Lösung eine MAP beitragen kann, ist nicht möglich. Es zeigt sich jedoch, dass gerade bei komplexen Querschnittsthemen, die eine Vielzahl von Akteuren unmittelbar betreffen, MAP als ein Format zur Erarbeitung von Lösungen angesehen werden kann (Waddel/Khagram 2007).

So können MAP beispielsweise als vorstaatliche, gemeinwohlorientierte Beratung zu gesellschaftlich relevanten Themen den politischen Entscheidungsträgern einen Mehrwert bieten. Hierbei wird über einen festgelegten Zeitraum das Modell MAP genutzt, um sich mit unterschiedlichen, oft konflikthaften Interessen und Positionen auseinanderzusetzen. Dieses Merkmal ist zugleich Grundvoraussetzung für den Erfolg des Prozesses. Aus ihm

resultiert im Idealfall auch der Mehrwert, dass politische Entscheidungsträger im Anschluss qualifizierte und breit akzeptierte Entscheidungen treffen können (bspw. für neue Gesetzgebungsinitiativen). Dabei ist festzuhalten, dass MAP keineswegs als Ersatz demokratisch-repräsentativer Entscheidungswege zu sehen sind, sondern nur zu deren Vorbereitung dienen. MAP finden grundsätzlich im vorstaatlichen Raum statt und können und sollen weder den repräsentativ gewählten Parlamenten noch den Regierungen Entscheidungen abnehmen.

Multi-Akteurs-Partnerschaften können darüber hinaus Anwendung in Bereichen finden, die den politischen Gesetzgebungs- und Entscheidungsverfahren vorangestellt und nachgeordnet sind. Dies ist bspw. bei Wissenspartnerschaften, Servicepartnerschaften oder Standardisierungspartnerschaften der Fall.

Eine pauschale Nennung aller gesellschaftlichen Herausforderungen, die mit Hilfe einer MAP gelöst werden können, ist nicht möglich. Eine erste Einschätzung zur Anwendbarkeit von MAP kann jedoch über die nachstehenden fünf Orientierungspunkte erfolgen:

- *Gesellschaftliche Relevanz:* Wie hoch wird die gesellschaftliche Relevanz des Themas eingeschätzt?
- *Zielkonflikte:* Stehen einzelne Ziele in einem Spannungsfeld zu anderen Zielen?
- *Langfristigkeit:* Ist genügend Zeit vorhanden, so dass zwischen Akteuren Vertrauen hergestellt werden kann und Arbeitsergebnisse in gesellschaftliche Transformationsprozesse einfließen können?
- *Handlungsspielraum:* Besteht grundsätzliche die Bereitschaft zur Zusammenarbeit unter den Akteuren?
- *Alternativen:* Gibt es alternative, weniger ressourcenintensive Formate oder ähnliche Initiativen zur Nutzung von Synergien?

Erfahrungswerte aus anderen Ländern

Die Studie untersucht weiterhin die Beteiligung von Zivilgesellschaft und Wirtschaft und anderer Akteure in den USA und den Niederlanden. Hier wurden über mehrere Jahre dauernde gesellschaftliche Konsultationen, teilweise mit ähnlichen Formaten wie MAP, schon praktiziert. Die Beispiele zeigen vor allem, wie die Institutionalisierung und Verankerung von neuen Beteiligungsformen, wie etwa MAP, auf nationaler Ebene erfolgen kann.

In den USA wurden in den letzten Jahren unterschiedliche Verfahrens- und Gesetzesänderungen eingeführt, um öffentliche Beteiligungsverfahren auf nationaler Ebene zu institutionalisieren. Die USA waren zum Beispiel Mitinitiator und sind aktiv in der „Open Governance Platform“ (OGP) die sich heute einer wachsenden Mitgliedschaft, auch seitens der Bundesregierung, erfreut. Ein weiteres Beispiel ist das „Presidential Memorandum for a Transparent and Open Government“ des Präsidenten Obama, wodurch die öffentliche Verwaltung zu besseren Abstimmung untereinander, aber auch zur stärkeren Beteiligung der Bevölkerung angehalten wird.

In den Niederlanden, einem Land das eine langjährige Konsultationskultur aufweist, wird die Multi-Akteurs-Partizipation bspw. durch den Social and Economic Council (SER) schon in der Praxis umgesetzt (SER 2015). Bei einer Vielzahl von sozialen und wirtschaftlichen Fragen berät der SER die niederländische Regierung und das Parlament. Dabei arbeiten unterschiedliche Akteure vor allem aus Regierung, Wirtschaft, Gewerkschaften und anderen zivilgesellschaftlichen Gruppen langfristig zusammen. Die Rückmeldung über die Nutzung und die Nützlichkeit einer Beratungsleistung seitens verschiedener Akteure steigert deren Engagement und auch die Glaubwürdigkeit der politischen Entscheider. Rückmeldungen dieser Art sind sonst nicht immer gegeben.

Beide Beispiele zeigen, dass sich eine Beteiligungskultur auf nationaler Ebene gewinnbringend für alle Seiten entwickeln kann, wenn Politik und Verwaltung bereits sind, das Wissen von gesellschaftlichen Akteuren systematisch für eine bessere Politikgestaltung und für eine moderne Verwaltung zu nutzen. Die Verankerung von innovativen Beteiligungsformen auf nationaler Ebene ist dabei essentiell.

Ausblick

Die Lösung komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen erfordert zunehmend transformative, integrative und gemeinwohlorientierte Verfahren, denen eine konsolidierte Anstrengung aller relevanten Akteurs-Gruppen zugrunde liegt. Die Bedeutung solcher Ansätze wurde auch in der aktuellen Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie explizit hervorgehoben: „Alle sind Teil des Teams“ (Die Bundesregierung 2016: 217).

Multi-Akteurs-Partnerschaften können für Deutschland ein innovatives Instrument für eine neue Beteiligungskultur und für eine moderne, bürgernahe öffentliche Verwaltung sein. Für die breite Akzeptanz von neuen Beteiligungsformen sind weitere politische Signale auf den unterschiedlichen föderalen Ebenen notwendig. Dies beinhaltet auch, dass bestehende Partizipationsformen neu gedacht werden. Informationen und Erfahrungen zu Multi-Akteurs-Partnerschaften, sollten daher insbesondere bei Bundesministerien, Bundesländern und Parlamentariern, weiter verbreitet werden. VertreterInnen aus Wirtschaft, organisierter Zivilgesellschaft und Wissenschaft, die bereits Erfahrungen mit MAP gemacht haben, sind ebenfalls aufgerufen, den Bekanntheitsgrad zu steigern, Erfahrungen aufzuarbeiten und weiterzugeben, um weitere Umsetzungsmöglichkeiten zu identifizieren.

1

EINFÜHRUNG



Komplexe gesellschaftliche Herausforderungen, wie etwa im Bereich der Energiewende, Gesundheitswesen, Bildung, Migration und Integration, können weder von Politik, noch von Wirtschaft oder Zivilgesellschaft alleine gelöst werden. Auch wissenschaftliche Disziplinen erkennen, dass ein Austausch untereinander sowie mit der Gesellschaft neue und fruchtbare Ideen bringen kann und muss, etwa im Bereich der transdisziplinären Wissenschaft.

Der Bedarf an einer wachsenden gesellschaftlichen Zusammenarbeit begründet sich nicht nur durch eine zunehmende technische, sondern auch durch eine soziale Komplexität. In einer wachsenden, vielfältigen und stark individualisierten Gesellschaft gibt es nicht nur die „eine Meinung“, sondern eine Vielzahl von Interessen und Sichtweisen auf gesellschaftliche Herausforderungen. Hinzu kommt, dass nationalstaatliche Regierungen immer stärker eingebettet sind in ein Geflecht aus internationalen Abkommen und Netzwerken, die ihren Einflussbereich zwar einerseits vergrößern, ihren direkten Handlungsspielraum aber andererseits begrenzen (bspw. nationale fiskalpolitische Entscheidungen in der europäischen Währungsunion). Ihnen gegenüber stehen ökonomische Akteure, die global agieren und deren Reichweite das Hoheitsgebiet staatlicher Politik in einigen Dimensionen überschreitet.

Diese Veränderungen führen zu einem neuen Rollenverständnis der Akteure: In der staatlichen Politik wird beispielsweise ein hauptsächlich staatliches Regieren durch kooperativ geprägte Partizipationsmöglichkeiten nach innen und außen erweitert. Dazu gibt es unterschiedliche Ansätze in Theorie und Praxis. Auch Wirtschafts-Akteure öffnen sich stärker, um sowohl ihre gesellschaftliche Akzeptanz zu sichern als auch an einem befähigenden Umfeld für ihr wirtschaftliches Handeln mitzuwirken. Die organisierte Zivilgesellschaft wird in diesem Kontext zunehmend wichtiger als vertrauensstiftender Akteur, aber auch als Experte für gesellschaftliche Teilbereiche. Klassische Konsultationsformate mit der Beteiligung von BürgerInnen sind und bleiben wichtig; innovative Formen gesellschaftlicher Zusammenarbeit können jedoch neue Chancen zur gemeinsam Lösungsentwicklung bieten.

Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) gewinnen vor diesem Hintergrund immer mehr an Bedeutung. Durch die Verankerung von mehr Partnerschaftlichkeit als horizontales Entwicklungsziel in der Agenda 2030 der Vereinten Nationen sowie der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie wird zukünftig ein besonderer Wert auf die Zusammenarbeit zwischen Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft sowie weiteren Akteuren gelegt.⁴

4 SDG 17.6. Multi-Akteurs-Partnerschaften: „Die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung ausbauen, ergänzt durch Multi-Akteur-Partnerschaften zur Mobilisierung und zum Austausch von Wissen, Fachkenntnissen, Technologie und finanziellen Ressourcen, um die Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung in allen Ländern und insbesondere in den Entwicklungsländern zu unterstützen.“

1.1. MAP als partnerschaftliche Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure

Eine klare Definition von Multi-Akteurs-Partnerschaften findet sich bislang weder in der Literatur, noch in der Praxis. Vielmehr ist derzeit eine inflationäre Nutzung dieses Begriffes als „Sammelbecken“ für die Beschreibung unterschiedlichster Partizipationsformen zu beobachten. Für ein besseres Verständnis im Rahmen dieser Studie definieren sich MAP anhand der folgenden Kernmerkmale (GIZ 2017):

Kernmerkmale von Multi-Akteurs-Partnerschaften

- Der Fokus liegt auf gemeinwohlorientierten Lösungen einer gesellschaftlichen Herausforderung, welche durch längerfristige Zusammenarbeit erreicht werden soll.
- Mehrere VertreterInnen aus mindestens drei der Akteurs-Gruppen staatliche Politik, Wirtschaft, organisierte Zivilgesellschaft und Wissenschaft schließen sich freiwillig zusammen, wobei die organisierte Zivilgesellschaft immer vertreten ist.
- Alle beteiligten Akteure können gleichberechtigt an den Prozessen der MAP teilnehmen.
- Die Partnerschaft weist einen gewissen Grad an Institutionalisierung und Unabhängigkeit auf.

Multi-Akteurs-Partnerschaften umfassen die VertreterInnen der Akteurs-Gruppen, die im Rahmen der von der MAP angestrebten Lösung ein Interesse

haben und dieses aktiv vertreten. Die englische Übersetzung von Akteurs-Gruppen als „Stakeholder Groups“⁵ („stake“ englisch für Anteil) stellt dieses Interesse auch im Wortgebrauch dar.

Diese Akteurs-Gruppen repräsentieren natürlich nicht alle gesellschaftlichen Interessen. Jedoch deckt die Mitwirkung von staatlichen Politik⁶, Wirtschaft, organisierter Zivilgesellschaft und Wissenschaft ein breites Spektrum an gesellschaftlichen Positionen, Funktionen, Erfahrungen und Machtpotenzialen ab.⁷

Darüber hinaus zeigt der Begriff der Multi-Akteurs-Partnerschaft an, dass es sich nicht nur um das Zusammenbringen unterschiedlicher Akteure handelt. Vielmehr spielt das Partnerschaftsprinzip von MAP eine zentrale Rolle.⁸ In einer MAP kommen Akteurs-Gruppen langfristig zusammen, um gemeinsam aktiv und in geteilter Verantwortung an der Umsetzung einer Lösung beteiligt zu sein. Besonders ausschlaggebend ist, inwiefern Entscheidungen gemeinsam getroffen werden und Ressourcen bereitgestellt werden an der Partnerschaft mitzuarbeiten. Hierfür verpflichten sich die Beteiligten, gemeinsam an den Zielen zu arbeiten, Ressourcen bereitzustellen, Lösungen zu finden, und gemeinsam Verantwortung für den Prozess zu übernehmen (Künkel/Gerlach/Frieg 2016: 17). In einer solchen Kooperation ist die Teilhabe aller Akteurs-Gruppen, oft als „Partnerschaft auf Augenhöhe“, formalisiert.⁹ Es darf also kein Akteur den Prozess für sich vereinnahmen oder ihn gar bestimmen.

- 5 Stakeholder werden verstanden als die von einem Problem betroffenen Personen, Gruppen oder Institutionen, die daraus resultierend Anspruch auf Beteiligung an Entscheidungsverfahren erheben können (Friedmann/Mildes 2006 zitiert nach Beisheim 2011).
- 6 Der Begriff der „Politik“ ist nicht mit „Parteilpolitik“ gleichzusetzen. Zwar tragen in einer parlamentarischen repräsentativen Demokratie Parteien entscheidend zur „Willensbildung des Volkes“ (Art. 21 Grundgesetz) und zur Politikformulierung bei. Aber staatliche Politik wird zusätzlich von einer Vielfalt von Faktoren beeinflusst und ist verfassungsrechtlich dem Gemeinwohl verpflichtet. Dem ist auch die „überparteiliche“ Ministerialbürokratie verpflichtet. (HUMBOLDT-VIADRINA 2015: 26).
- 7 Darüber hinaus ist für eine MAP nicht nur die Zusammensetzung durch unterschiedliche Akteurs-Gruppen wichtig, sondern auch innerhalb einer Akteurs-Gruppe die Partner zu integrieren, die einen relevanten „stake“ in der Sache haben und zur Lösung beitragen können. Beispielfhaft wären die Akteure Produzenten und Händler aus der übergeordneten Akteurs-Gruppe Wirtschaft, oder lokale NGOs und internationale NGOs in der Gruppe Zivilgesellschaft.
- 8 Der Akt der Teilhabe selbst ist unabdingbarer und auch begünstigender Bestandteil einer gerechten Lösung. Denn er bietet der Praxis politischer Freiheit als Mitbestimmung, die psychologisch für die Wahrnehmung von Gerechtigkeit und Legitimität essentiell ist, eine Basis und erlaubt zugleich, die eigenen Gesichtspunkte und Interessen einzubringen. Wer mitbestimmt, fühlt sich nicht übergangen und kann überdies seine Sicht der Dinge vertreten. (HUMBOLDT-VIADRINA 2015: 12).
- 9 Der Zusammensetzung der Gruppen kommt deshalb eine besonders wichtige Bedeutung zu: Sie sollen aufgrund ihrer unterschiedlichen Funktionen, praktischen Erfahrungen und Machtpotenziale in der Gesellschaft ganz unterschiedliche, für glaubwürdige demokratische Entscheidungen, konstitutive Perspektiven repräsentieren (HUMBOLDT-VIADRINA 2015: 30).

MAP grenzen sich somit von gängigen Konsultationsformaten¹⁰ ab, etwa im Rahmen von neuen Gesetzgebungsinitiativen. Auch wenn hier zunehmend unterschiedliche Akteurs-Gruppen die Möglichkeit haben, ihre Erwartungen und Erfahrungen einzubringen und Stellung zu geplanten Vorhaben zu beziehen – die Verantwortung für die transparente Verwendung solcher Ergebnisse obliegt letztendlich beim Initiator des Prozesses (Künkel/Gerlach/Frieg 2016: 19). Eine geteilte Verantwortung an der Umsetzung einer Lösung ist hier nicht formalisiert. Darüber hinaus ist zu beobachten, dass selbst ein Austausch zwischen den Akteurs-Gruppen in der Praxis oft nicht stattfindet. Mit einer formalisierten „Partnerschaft auf Augenhöhe“ können MAP zur Überwindung solcher „Akteurs-Silos“ beitragen.

Durch die partnerschaftliche Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure können MAP kollektives Handeln erleichtern, wodurch alle Akteure profitieren können. Die Kosten für den Einzelnen allein tätig zu werden und tatsächlich eine Veränderung herbeizurufen wären im Vergleich zu hoch. MAP zeichnen sich somit idealerweise dadurch aus, dass sie die gemeinsam vereinbarten Ziele durch Zusammenarbeit besser erreichen, indem sie die Wirksamkeit der einzelnen Partner erhöhen und gleichzeitig die individuellen Erwartungen und Werte der relevanten Akteure würdigen (Künkel/Gerlach/Frieg 2016: 9).

MAP haben eine Gemeinwohlorientierung: die Aktivitäten und Arbeitsergebnisse einer MAP sowie deren Implikationen sollen der Gesellschaft allgemein und nicht nur einem bestimmten Akteur zugutekommen. Darüber hinaus sind MAP nicht gewinnorientiert und können parteiübergreifend agieren. Sie sind von Legislaturperioden unabhängig und können langfristig zur Lösung eines bestimmten Problems beitragen.

MAP unterscheiden sich von anderen

Beteiligungsformaten, wie beispielsweise:

- Punktuellen Konsultationsprozessen, an denen zwar unterschiedliche Akteure teilnehmen, die Entscheidungsfindung aber nur eingegrenzten Akteuren obliegt;
 - Bestrebungen, deren Anliegen auf der Förderung privater Güter und Dienstleistungen ausgerichtet ist, wie zum Beispiel durch Industrieverbände;
 - Bemühungen, an denen nur zwei Akteure beteiligt sind, wie zum Beispiel öffentlich-private Partnerschaften (PPP);
 - Ansätze, in denen sich ein Akteur, bspw. der öffentliche Sektor, für ein Thema einsetzt, dabei jedoch nicht mit anderen Akteuren zusammenarbeitet;
 - Loose Austauschplattformen.
-

1.2. MAP in Deutschland: Das Beispiel der D-EITI

Auch die deutsche Bundesregierung unterstützt in den letzten Jahren das Momentum für mehr Beteiligung und Zusammenarbeit in verschiedenen gesellschaftlichen Dialogforen, wie etwa dem Zukunftsdialog der Bundeskanzlerin oder der Zukunftscharta. Darüber hinaus sind deutsche Akteure aus Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft seit längerem aktiv an Multi-Akteurs-Partnerschaften beteiligt. Der bisherige Fokus liegt dabei stärker auf der internationalen Ebene. Für Deutschland stellen MAP eher Neuland dar. Jedoch werden derzeit durch die Umsetzung der internationalen „Initiative für Transparenz in der Rohstoffwirtschaft“ (Extractive Industries Transparency Initiative, kurz EITI) in Deutschland erste Erfahrungswerte mit MAP gesammelt.

10 In Deutschland gibt es eine Vielzahl von Initiativen auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene, an denen mehrere Akteurs-Gruppen beteiligt sind, etwa der Bürgerdialog „Gut leben in Deutschland – was uns wichtig ist“ der Bundesregierung, der Dialogprozess zum Klimaschutzplan 2050 des Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, oder die Bürgerwerkstatt Außenpolitik des Auswärtigen Amts. Die Art der Beteiligung richtet sich aber primär an Informationen und Konsultationen aus. Diese Initiativen sind daher nicht als Multi-Akteurs-Partnerschaften einzustufen.

Die nationale Umsetzung, im Folgenden als D-EITI¹¹ bezeichnet, erfolgt auf Beschluss der Bundesregierung vom Juli 2014. Sie steht unter der Leitung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie¹². Mit der Umsetzung unterstützt Deutschland diese Initiative nicht nur politisch und finanziell, sondern wird selbst Mitglied. Deutschland geht somit eine Offenlegung ein, welche für die Regierung und Unternehmen gilt, die in der heimischen Rohstoffgewinnung tätig sind und die Zahlungsströme im Rohstoffsektor umfasst. Neben diesen Umsetzungszielen, die primär die deutsche Rohstoffwirtschaft betreffen, ist ein weiteres wichtiges Ziel der D-EITI, die „Erfahrungen aus dem Multi-Stakeholder-Prozess weiterzugeben, insbesondere in Bezug auf demokratische Teilhabe, Bürgernähe und Wissensvernetzung, sowie aus der EITI-Umsetzung in einem föderalen Land“.

Ein wichtiger Schritt für den Aufbau der D-EITI war die Einrichtung einer paritätisch besetzte Multi-Stakeholder-Gruppe¹³ auf Bundesebene im März 2015. Jede Gruppe (Regierung/Privatwirtschaft/Zivilgesellschaft) hat hierfür eigenständig ihre VertreterInnen identifiziert. Diese tripartite Akteurs-Gruppe ist für die Umsetzung der internationalen Initiative in Deutschland verantwortlich. Nach einem intensiven Vorbereitungsprozess wurde Deutschland im Februar 2016 durch den internationalen EITI Vorstand als Kandidatenland akzeptiert. Bis August 2017 ist der erste deutsche EITI Bericht zu veröffentlichen. Dieser umfasst neben Kontextinformationen zum deutschen Rohstoffsektor einen Abgleich der wichtigsten Finanzströme zwischen rohstoffgewinnenden Unternehmen und staatlichen Stellen. Innerhalb weiterer 12 Monate werden der deutsche EITI Prozess und der Bericht evaluiert, um Deutschland den Status eines EITI erfüllenden Landes zu gewähren.

Die internationale EITI wurde 2003 gegründet und ist heute eine globale Initiative für mehr Finanztransparenz und Rechenschaftspflicht im Rohstoffsektor. Weltweit wird sie in rund 50 Ländern (Stand: Dezember 2016) von Regierungen sowie von zahlreichen Unternehmen und Nicht-Regierungsorganisationen getragen. EITI ist eine von Ländern initiierte, freiwillige Initiative: die Entscheidung, ob ein Land Mitglied bei EITI werden will, obliegt der Regierung des Landes. Sollte sich jedoch die Regierung zur Beantragung einer Mitgliedschaft entscheiden, so müssen die Anforderungen des internationalen Regelwerks verpflichtend umgesetzt werden.¹⁴

„Der sehr erfolgreiche Dialogprozess in der Multi-Stakeholder-Gruppe schafft über die Kandidatur hinaus einen Mehrwert für den Rohstoffsektor in Deutschland.“¹⁵

„Durch eine vertrauensvolle, respektvolle, gleichberechtigte und konstruktive Zusammenarbeit in der Multi-[Akteurs]gruppe möchten wir die gemeinsame Trägerschaft der D-EITI erfolgreich gestalten und ein positives Beispiel für diese Form der Kooperation setzen.“¹⁶

11 Kurzform von „Deutschland Extractive Industries Transparency Initiative“.

12 Herr Uwe Beckmeyer, Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), wurde als EITI-Sonderbeauftragter der Bundesregierung für die Umsetzung in Deutschland benannt.

13 D-EITI verwendet für den Begriff der Multi-Akteurs-Gruppe das englische Synonym der Multi-Stakeholder-Group (MSG).

14 Weitere Informationen zur EITI sind im Anhang III aufgeführt.

15 Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Energie (BMWi) Uwe Beckmeyer zur Einreichung des Kandidaturantrags am 22.12.2015.

16 Auszug aus der Geschäftsordnung der Multi-Stakeholder-Gruppe (MSG) der „Deutschland – Extractive Industries Transparency Initiative“ (D-EITI), Stand Dezember 2016

Kurzübersicht der D-EITI anhand MAP Kernmerkmalen

MAP Kernmerkmale:	Ausprägungen der D-EITI:
Gemeinwohlorientierte Lösung einer gesellschaftlichen Herausforderung	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Finanztransparenz und der Rechenschaftspflicht im Rohstoffsektor
Unterschiedliche Akteurs-Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Multi-Akteurs-Gruppen-Modell mit VertreterInnen aus Regierung, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft • Derzeit 15 Mitglieder, gleichmäßig verteilt auf die 3 Akteurs-Gruppen • Vorsitz der nationalen Multi-Akteurs-Gruppe¹⁷ hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
Gleichberechtigte Teilhabe	<ul style="list-style-type: none"> • Alle Akteurs-Gruppen sind gleichberechtigt in die Entscheidungsfindung eingebunden¹⁸ • Konsensprinzip, in Ausnahmefällen Abstimmungsregeln (z. B. Zweidrittelmehrheit der anwesenden Mitglieder notwendig, die mindestens drei Stimmen von jeder der drei Akteurs-Gruppen beinhaltet)
Freiwilligkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Jede Akteurs-Gruppe identifiziert eigenständig ihre VertreterInnen für die nationale Multi-Akteurs-Gruppe
Institutionalisierung und Formalisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Sekretariat der D-EITI wird im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) von der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH geführt • Geschäftsordnung für Multi-Akteurs-Gruppe • Aufgabenbeschreibung des nationalen Sekretariats • Arbeitsplan mit Zielen, Aktivitäten und Fristen zur Umsetzung der D-EITI
Langfristigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Befristung • Mitarbeit in der nationalen Multi-Akteurs-Gruppe ist für 3–4 Jahre erwünscht

17 D-EITI verwendet in seiner eigenen Kommunikation hierfür den englischen Sprachgebrauch der Multi-Stakeholder-Gruppe.

18 Die Gleichberechtigung in der Entscheidungsfindung bei D-EITI wird teilweise als „tripartites Governance-Modell“ bezeichnet.

1.3. Zielsetzung und Zielgruppe der Studie

Ziel der vorliegenden Studie ist es Erfahrungen mit Multi-Akteurs-Partnerschaften im deutschen Kontext am Beispiel der D-EITI aufzuarbeiten und Potentiale und Herausforderungen sowie weitere Anwendungsmöglichkeiten für MAP in Deutschland abzuleiten. Hierfür wurde sowohl einer Literatur- und Internetrecherche als auch Interviews mit VertreterInnen der Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft der deutschen EITI durchgeführt. Darüber hinaus sind internationale Lernerfahrungen zu MAP aus den USA und den Niederlanden aufgearbeitet (siehe Anhang I: Methodik der Studie).

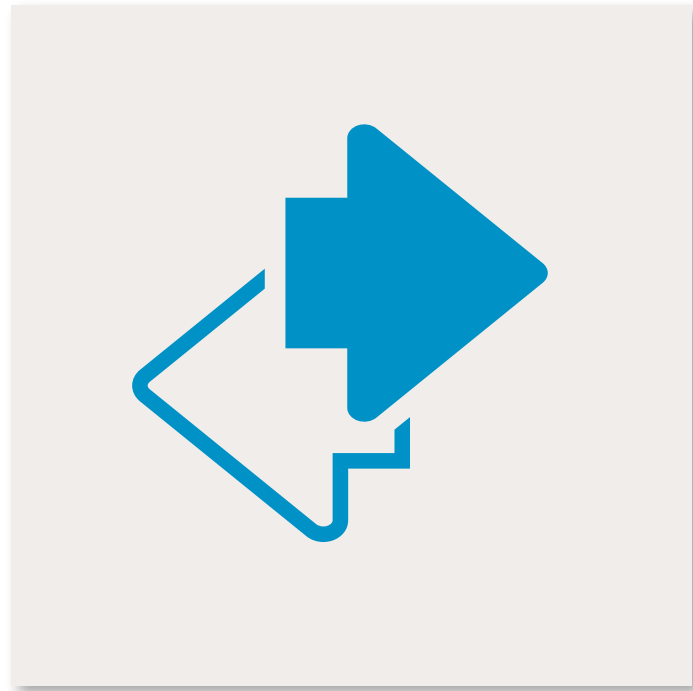
Es werden Hinweise für die zukünftige Anwendung ähnlicher Ansätze geben.¹⁹ Diese wurden im Rahmen dieser Studie überwiegend anhand der Interviews gewonnen.

Die Zielgruppe für diese Studie sind Interessierte, die den Mehrwert von innovativen Beteiligungsformen zur gemeinwohlorientierten nachhaltigen Lösung von gesellschaftlichen Herausforderungen unterstützen wollen. Dies betrifft sowohl VertreterInnen im öffentlichen Sektor (bspw. Bundesressorts, Bundesländern, Kommunen und anderen öffentlichen Institutionen), als auch aus den Bereichen Zivilgesellschaft und Wirtschaft. Diese Studie richtet sich nicht explizit an Experten aus der Rohstoffwirtschaft.

¹⁹ Im Rahmen der Studie werden anekdotische, anonymisierte Zitate dargestellt. Sofern nicht anders gekennzeichnet, beziehen sich die Zitate auf sinngemäße Wiedergabe von Wortmeldungen in den Interviews.

2

POTENTIALE UND HERAUSFORDERUNGEN VON MAP



Multi-Akteurs-Partnerschaften werden in der Literatur eine Vielzahl von Potentialen zur Lösungen gesellschaftlicher Herausforderungen zugeschrieben (Pattberg/Widerberg 2016, Biekart/Fowler 2016). Durch das Zusammenbringen der unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen Akteure können sie neue Lösungsansätze eröffnen, gegenseitiges Verständnis fördern und Lernprozesse anregen. Sie bieten die Chance, festgefahrene gesellschaftliche Debatten aufzubrechen und die Problemdefinition aus einer stärker integrierten Sicht zu betrachten (HUMBOLDT-VIADRINA 2015). Zusätzlich kann die effiziente Nutzung von Mitteln und Ressourcen, die alle Akteure in den Prozess einbringen, gefördert werden. Da sie im Gegensatz zu episodischen oder ad-hoc Konsultationsprozessen eher langfristig angelegt sind, können sie Raum für einen deliberativen Diskurs und Vertrauensbildung zwischen verschiedenen Akteuren schaffen (GIZ 2017). Darüber hinaus sind Strategien, welche in einem gleichberechtigten und transparenten Dialog entwickelt werden, leichter umsetzbar. Die Akteure müssen nicht erst von den Ergebnissen überzeugt werden, sondern identifizieren sich mit den erarbeiteten Ergebnissen (Collective Leadership Institute 2016, 12).

Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass Aufbau und Umsetzung langfristige, zeitintensive und meistens auch kostspielige Aktivitäten beinhalten. MAP benötigen die Bereitschaft aller Akteure, sich in einen Prozess zu begeben, der anfänglich anspruchsvoller, teilweise auch ineffizienter erscheint, als gängige

Konsultationsformate. Es bedarf der Geduld und des Vertrauens in den Prozess, um ihn zu einem nachhaltigen Erfolg zu bringen. Dass es lohnenswert ist, sich auf ein neues Terrain der Zusammenarbeit vorzuwagen, wurde in vielen Interviews bestätigt. In den Interviews wurde auch betont, dass die Prozesse sehr anspruchsvoll sind und nicht immer das notwendige Durchhaltevermögen und Offenheit gegeben sind. Es ist entsprechend ein sehr sensibler Prozess, der langsam und mit Bedacht angegangen werden sollte, um die neuartigen Rollen zu verstehen und die Kommunikation zwischen den Akteurs-Gruppen zu formen.

„Multi-Akteurs-Partnerschaften können nicht auf jedes Problem eine Antwort geben. Sie sind auch in der Umsetzung nicht einfach. Multi-Akteurs-Partnerschaften beinhalten auch immer die schwierige Aufgabe eine Balance zwischen Idealismus und Pragmatismus, zwischen einer kreativen Vision und intensiver Arbeit wie auch zwischen einer starken Verpflichtung zu Prinzipien und Kompromissbereitschaft zu finden. Die meisten Multi-Akteurs-Partnerschaften sind sehr komplex und scheitern häufig daran die gesetzten Ziele zu erreichen.“²⁰

2.1. Nachhaltige Lösungsansätze durch Perspektivenvielfalt

MAP zeichnen sich durch eine Pluralität von Wissensquellen, Expertisen, Technologien, Ressourcen etc. aus, welche von den unterschiedlichen Akteuren eingebracht werden. Um von diesen zu profitieren, bieten MAP die Chance, über einen längeren Zeitraum die unterschiedlichen, oft konflikthafter Interessen und Positionen einander gegenüber zu stellen und offen zu legen. Damit dies geschieht ist die gleichberechtigte Teilhabe ein Kernelement von MAP.

Die so entstehende Perspektivenvielfalt ist Grundvoraussetzung für eine qualitativ hochwertige sowie glaubwürdige Ermittlung von Lösungsansätzen. Die Legitimität einer MAP wird gesteigert, wenn alle vom MAP Ziel direkt betroffenen Akteurs-Gruppen freiwillig und ohne Zwang an einem argumentativen Prozess und einer anschließenden Entscheidungsfindung beteiligt sind, ein begründeter Konsens gefunden wird und kein ausgehandelter „fauler“ Kompromiss, der nur die Verhandlungsmacht einzelner Akteure widerspiegelt (Schäferhof et al. 2007: 15). In dem Maße, wie alle Betroffenen und Beteiligten ihre Interessen offenlegen, wird es erst faktisch möglich, einen nachhaltigen Konsens bzw. Kompromiss zwischen diesen Interessen auszumachen. Durch diese bewusste Perspektivenvielfalt kann der zu starke Einfluss von Einzelinteressen, beispielsweise durch einseitige Lobbyarbeit, verhindert werden.

Darüber hinaus werden ermittelte Lösungsansätze, beispielsweise in Form von Politikempfehlungen, von allen getragen und somit nicht ständig in Frage gestellt. Die Akzeptanz von Entscheidungen wird erhöht – auch dann, wenn nicht alle Beteiligten mit den konkreten Ergebnissen am Ende eines Prozesses einverstanden sind (Vehrkamp and Tillmann 2014: 38). Getreu dem Motto: Eine Entscheidung ist umso haltbarer, je zahlreicher die Perspektiven sind, die in ihr zum Tragen kommen. Arbeitsergebnisse von MAP können somit als nachhaltiger, im Sinne einer Langfristigkeit, angesehen werden.

Erfahrungen mit der Zusammenarbeit von unterschiedlichen Akteuren zur Lösung komplexer Herausforderungen zeigen, dass sich langfristige Erfolge erzielen lassen, wenn die Lösungen gemeinsam erarbeitet und umgesetzt werden (Collective Leadership Institute 2016: 9).

2.2. Lernerfahrungen und Vertrauensbildung unter den Akteuren

Das Zusammenbringen der unterschiedlichen Perspektiven kann im Laufe der Zeit konstruktive Arbeitsbeziehungen zwischen den Akteuren fördern. Es können Situationen des gegenseitigen Lernens entstehen, in dem Vorurteile abgebaut und ein besseres Verständnis der unterschiedlichen Perspektiven und Argumente ermöglicht werden. Da MAP im Gegensatz zu oft kurzfristigen Konsultationsprozessen langfristig angelegt sind, bieten sich Raum und Zeit die eigenen Sichtweisen zu begründen und zu hinterfragen, sie mit denen der anderen Akteure abzugleichen und damit zu einem besseren gemeinsamen Verständnis der Herausforderungen zu gelangen.

Dies kann nicht nur Chancen für eine verbesserte Zusammenarbeit innerhalb der MAP bieten; persönliche Kontakte und die gewachsene Vertrauensbasis können auch für weitere Kooperationen außerhalb der MAP genutzt werden.

Das Zusammenführen von unterschiedlichen Akteurs-Gruppen in einer MAP, im Falle der D-EITI der Regierung, Wirtschaft und organisierter Zivilgesellschaft, wird von den D-EITI Befragten als das entscheidende Kriterium und Alleinstellungsmerkmal der Kooperation bezeichnet. Dabei wird der Mehrwert durch den Austausch zwischen den einzelnen Akteurs-Gruppen hervorgehoben („über den eigenen Tellerrand schauen“). Zusätzlich werden durch den institutionalisierten Austausch zwischen den Akteurs-Gruppen sowohl Sichtweisen und Perspektiven ausgetauscht als auch die Qualität der Arbeit erhöht.

Die Befragten heben dabei den Mehrwert einer langfristigen, beharrlichen Kooperation zur Lösung komplexer Herausforderungen hervor. Das aktive Einbringen der Kompetenzen, Erfahrungen, Wissensquellen und Ressourcen unterschiedlicher Akteurs-Gruppen wird als eine hilfreiche Kooperationsform für viele strittige politische Fragen angesehen.

Zusätzlich wird der Austausch innerhalb der eigenen Akteurs-Gruppen als gewinnbringend angesehen. So wird beispielsweise auf der Seite der Regierung die eingesetzte Bund-Länder-Arbeitsgruppe EITI als überwiegend positiv bewertet und effizienter als in der sonstigen Abstimmungspraxis angesehen (siehe Kapitel 3.5).

Neben diesen Potentialen heben die Befragten aber auch hervor, dass der zeitliche Aufwand der Vertrauensbildung nicht unterschätzt werden darf. Insbesondere zu Beginn einer MAP nimmt die Entwicklung von Vertrauen viel Raum und Zeit ein. Ist Vertrauen durch die Auseinandersetzung mit den Positionen und dem besseren Verständnis etabliert, muss es darüber hinaus auch im Laufe des Prozesses immer wieder überprüft werden. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass einmal aufgebautes Vertrauen kontinuierlich besteht (siehe Kapitel 3.3).

„Tripartite könnte ein Modell sein für alle strittigen Vorhaben.“

„Man lernt die Perspektiven anderer Gruppen kennen, die man sonst nicht hören würde.“

„Zivilgesellschaft und Wirtschaft sollen jeweils ein breit akzeptiertes Verfahren wählen, um geeignete Auswahl der Repräsentanten mit solidem Mandat sicherzustellen.“

2.3. Verbesserung der Diskussionskultur durch „Partnerschaft auf Augenhöhe“

Das Prinzip der gleichberechtigten Teilhabe der Akteurs-Gruppen in einer MAP ist nicht zwingend an einer numerischen Gleichgewichtung der teilnehmenden Akteure festzumachen. Vielmehr geht es darum, dass alle Akteurs-Gruppen ihre Positionen und Expertisen, aber auch Ressourcen, in die Ziele und Arbeitsergebnisse einbringen. Dieses Prinzip kann beispielsweise durch den gleichberechtigten Zugang zu MAP-internen Entscheidungsverfahren gegeben sein, etwa bei der gemeinsamen Bestimmung einer freiwilligen Umsetzungsstrategie. Bei MAP-internen Entscheidungsverfahren wird in der Regel das Konsensprinzip verwendet, um den Gedanken der Partnerschaft zusätzlich zu stärken (GIZ 2017). Nur in Ausnahmefällen sollten die Multi-Akteurs-Gruppen abstimmen und das ebenfalls nur unter dem Prinzip einer „Partnerschaft auf Augenhöhe“. Dies kann beispielsweise durch eine paritätische Verteilung der Stimmrechte mit entsprechender Beschlussfassung oder auch Vetorechte für die beteiligten Akteurs-Gruppen erreicht werden. Letztere stellen beispielsweise sicher, dass wenn kein Konsens erreicht wird, auch nicht fundamental gegen das Interesse einer bestimmten Akteurs-Gruppe entschieden werden kann.

Für die D-EITI ist diese gleichberechtigte Entscheidungsteilhabe in der Geschäftsordnung der Multi-Akteurs-Gruppe festgelegt: „Im Sinne des Konsensprinzips der EITI soll die MSG alle Beschlüsse einstimmig fassen“²¹. Nach Einschätzung der Befragten ist das Konsensprinzip ein elementares Element der D-EITI und bietet die Chance, den ansonsten oft festgefahrenen Positionen oder Sichtweisen mit einer deliberativen Diskussionskultur zu begeben.

Am Anfang eines solchen Prozesses stehen jedoch oftmals Konflikte, wenn beispielsweise unterschiedliches Faktenwissen, einander fremde gesellschaftliche

21 <http://www.d-eiti.de/de/mitmachen-mitgestalten/>

Realitäten, Wahrnehmungen von Unsicherheiten, und Erfahrungswerte aufeinandertreffen. Es braucht daher gewisser Rahmenbedingungen und „Handwerkszeuge“, etwa ein gutes Erwartungsmanagement, eine gute Moderation und eine neutrale Koordinationsstelle, um eine offene und vertrauensvolle Diskussionskultur zu schaffen.

Dazu gehört zentral der Austausch von Argumenten sowie die Beratung und Abwägung von Gründen in der Diskussion. Die konflikthafte Auseinandersetzung sollen nicht bei reinen Meinungsäußerungen oder behaupteten Standpunkten verharren. Positionen müssen vielmehr begründet und mit einander in Bezug gesetzt werden. So entwickeln sich Diskussionen, die sich auf die jeweiligen Begründungen und – gegebenenfalls deren wiederum begründende Prinzipien – beziehen, dort Gemeinsamkeiten zu finden suchen und auf diese Weise möglichst breit akzeptierte Lösungen sichtbar machen. Wo ist ein gemeinsamer Nenner zwischen den Kontrahenten? An welcher Stelle können sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf einen Zugang zum Thema einigen? Wo treffen sich die unterschiedlichen wohlverstandenen – langfristigen – Eigeninteressen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und ermöglichen eine gemeinsame und das Gemeinwohl berücksichtigende Perspektive? (HUMBOLDT-VIADRINA 2015).

Formale Regelungen, die der partnerschaftlichen Zusammenarbeit und somit auch der Diskussion eine Grundlage geben, der langfristige Rahmen der D-EITI sowie die klare Zielorientierung werden von den Befragten als unterstützend für den Prozess angegeben (siehe Kapitel 3.2). Darüber hinaus wird die Wichtigkeit von fest benannten Teilnehmern aus den drei Akteurs-Gruppen hervorgehoben.

Neben der Chance für eine solche neue Diskussions- und (längerfristig auch) Vertrauenskultur werden aber auch Herausforderungen hervorgehoben. Einige Befragte weisen darauf hin, dass die Konsensorientierung die Akteure in eine hohe Kompromissorientierung zwingen und den Entscheidungsfindungsprozess

verlangsamen kann. Solche Entscheidungen können als „kleinster gemeinsamer Nenner“ beschrieben und als wenig ambitioniert empfunden werden.

Einige Befragte weisen ebenfalls auf den langen Zeitrahmen hin, der für die Konsensfindung nötig ist und dass diese Art des Prozesses keine schnelle Erreichung von Entscheidungen und Ergebnissen ermöglicht. Ein Grund dafür ist beispielsweise, dass allen Akteurs-Gruppen das Recht zugesprochen wird, ihnen wichtige Themen in den Prozess einzubringen. All diese Punkte werden im Anschluss von den Akteuren diskutiert und es wird abgewogen, ob sie für die weitere Arbeit relevant sind. Einerseits stellt dieses Vorgehen sicher, dass alle Anliegen Eingang in die Diskussion finden, andererseits verlangsamt das teilweise die Arbeit.

Es wird darauf hingewiesen, dass das zeitraubende Feilen an Textstellen oder die Arbeit an der Geschäftsordnung als notwendig, aber aufwendig angesehen wird. Einige Befragte heben hierfür die Bildung von Unter-Arbeitsgruppen sowie den Einsatz von Experten hervor.

Schließlich ist auch die Förderung von Transparenz zu begrüßen, indem die unterschiedlichen Positionen gegenübergestellt und offengelegt werden. Sie stellt sicher, dass die Arbeits- und Entscheidungsprozesse auch langfristig nachvollziehbar sind. Dies wird im deutschen EITI Prozess beispielsweise durch die Protokollierung der Sitzungen und die Veröffentlichung der abgestimmten Protokolle erreicht.

„Das deliberative Modell am Beispiel von D-EITI könnte somit zum Ausgangspunkt einer neuen Aushandlungs- und Dialogkultur werden.“

„Die Multi-Akteurs-Gruppe ist eine hervorragende Plattform für Konversationen.“

„Die Diskussion ist der ‚Dreh und Angelpunkt‘“

„Das Wichtigste ist die Konsensfindung. Man ist gezwungen zu diskutieren, bis es zum Konsens kommt. Ohne Konsenspflicht, wäre kein Erfolg da. Wichtig ist die Rücksichtnahme aufeinander. Je länger sie zusammen diskutieren, desto mehr Bezug und Verständnis der Gegenseite; vor allem bei Wirtschaft und NGOs.“

2.4. Bereitschaft zur „antagonistischen Kooperation“

Der Begriff der „antagonistischen Kooperation“ bringt das Verhältnis der unterschiedlichen Akteurs-Gruppen am besten zum Ausdruck, denn er verbindet die Konflikt- mit der Kooperationsbereitschaft. Die Mitwirkung in einer MAP verlangt daher von den teilnehmenden Akteuren über einen längeren Zeitraum die Bereitschaft zur Perspektivenerweiterung, hohes Engagement und ein Interesse an Konsensbildung (HUMBOLDT-VIADRINA 2015: 20). Das dauert und ist nicht immer bequem. Zu den jeweiligen Herausforderungen und Motivationen der unterschiedlichen Akteurs-Gruppen siehe Annex II.

Darüber hinaus kann das offene Aussprechen von unterschiedlichen Perspektiven mit ihren Begründungen ein mühsamer Prozess sein, der jedoch fundamental für das Aufbrechen von festgefahrenen Positionen ist. Ein Zuhören und Einlassen wird hier von allen Akteuren verlangt, was viele nicht nur ungewohnt, sondern teilweise auch als riskant empfinden.

In der Literatur wird hierfür neben Geduld auch Vertrauen, dass sich durch eine neutrale, und damit vertrauenswürdige Leitung der MAP und einem geschützten Raum aufbauen lässt, hervorgehoben (angelehnt an Collective Leadership Institute 2016: 45). Eine Möglichkeit zum Aufbau eines solchen Rahmens bietet die Chatham House Regel. Hiernach werden die Inhalte, nicht aber deren personelle Zuordnung in der Auswertung (oder auch in den Berichten der Teilnehmenden) der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Einige Befragte wiesen darauf hin, dass bei einzelnen Akteuren in langwierigen Phasen das Gefühl entstehen kann, einzelne Ziele eigenständig besser zu erreichen als in einer Partnerschaft. In der partnerschaftlichen Verhandlung mit anderen Akteuren soll deshalb immer auch das Umfeld der jeweiligen Organisation mitbedacht werden. So kann eine Akteurs-Gruppe sich Sorgen an Glaubwürdigkeit bei ihrer Anhängerschaft einzubüßen durch das „partnerschaftliche“ Einlassen auf Akteure, mit denen man sonst nicht an einem Tisch gesessen hat. Für die organisierte Zivilgesellschaft kann die Mitwirkung an einer MAP beispielsweise für laufende Kampagnen und für ihre Interessenvertretungsarbeit Risiken bedeuten. Weicht sie in einem solchen Prozess zu sehr von ihren bisherigen Leitlinien ab, läuft sie unter Umständen die Gefahr, das Vertrauen ihrer Mitglieder und Geldgeber zu verlieren, womit die Glaubwürdigkeit und Finanzierungsbasis vieler Organisationen beeinflusst werden können.

2.5. Ressourcenbereitstellung für Beteiligung und Institutionalisierung

Ein auf Langfristigkeit ausgelegter Prozess erfordert von allen beteiligten Akteuren einen nicht zu unterschätzenden Aufwand für ihre aktive Mitarbeit. Dabei umfasst dieser Aufwand nicht nur die Teilnahme an Sitzungen, sondern auch die entsprechende Vor- und Nachbereitung, regelmäßige Kommunikation, Dokumentendurchsichten, Repräsentation der MAP und ähnliches.²² Darüber hinaus ist gerade in jüngster Zeit ein starkes Anwachsen solcher Partizipationsformen zu beobachten. Akteure müssen daher genau priorisieren, wie und für was sie ihre Zeit und Ressourcen einsetzen.²³

Der zeitliche Aufwand und die dafür benötigte Ressourcenbereitstellung wurden auch von den Befragten des D-EITI hervorgehoben. Sie unterstreichen, dass MAP nicht für die Lösung kurzfristiger Problemstellungen geeignet sind.

Darüber hinaus benötigt das Zusammenführen und -halten unterschiedlicher Akteurs-Gruppen eine Koordination. Dessen Aufwand hängt sehr stark von den Anforderungen und Zielsetzungen der jeweiligen MAP ab. Grundsätzlich ist jedoch die Etablierung eines unabhängigen Sekretariats²⁴ zur inhaltlichen und organisatorischen Unterstützung ein wichtiger Aspekt für das effektive Wirken der Partnerschaft. Dabei sollte das Sekretariat bei einer unabhängigen Institution angesiedelt werden, damit das Vertrauen aller beteiligten Akteure gewonnen werden kann. Eine solches Sekretariat muss dabei eine Vielzahl von Leistungen ausführen: das Sekretariat ist für das operative Tagesgeschäft zuständig, unterstützt die

Multi-Akteurs-Gruppen in ihrer Arbeit und plant deren Sitzungen. Es ist ebenfalls damit beauftragt, die notwendigen Dokumente vorzubereiten und den Mitgliedern zur Abstimmung vorzulegen. Darunter fällt unter anderem die nach innen und außen gerichtete Berichterstattung. Auf personeller Seite umfasst diese somit nicht nur administrative Kenntnisse, sondern auch technische. Die Ressourcenausstattung richtet sich nach den Anforderungen der Partnerschaft, umfasst aber in der Regel neben den Kosten für administratives und technisches Personal auch Sachkosten.

Darüber hinaus sind Formalisierungen für eine effektive und effiziente Zusammenarbeit notwendig. Sie sind förderlich für die gleichberechtigte Teilhabe und die Entfaltung von vertrauensvoller Gruppendynamik. Beispielhafte Instrumente sind die Bildung von Arbeitsgruppen für einen intensiveren fachlichen Austausch und die Etablierung einer gemeinsamen Geschäftsordnung für die Multi-Akteurs-Partnerschaft.

Die Befragten betonen die Notwendigkeit von Regeln, an die sich alle halten, und wiesen der institutionalisierten Kooperation und dem formalisierten Prozess eine entscheidende Rolle für den Erfolg der D-EITI zu (siehe Kapitel 3.4). Dabei wurde dem Sekretariat eine besondere Wichtigkeit zugesprochen.

„Allgemein wird der Zeitaufwand für eine Beteiligung am Prozess eventuell nicht hoch genug eingeschätzt.“

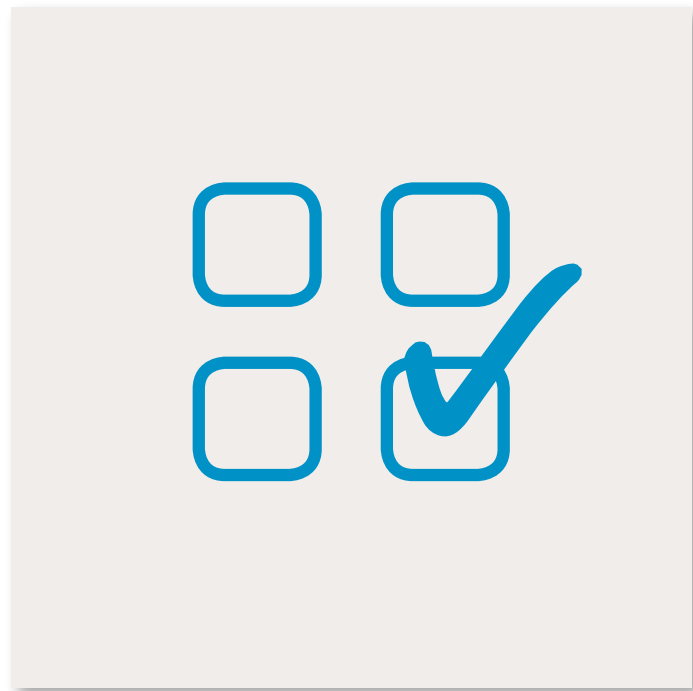
22 Je nach Formalisierungsgrad und Umfang einer Partnerschaft müssen auch die Mitglieder einer Multi-Akteurs-Gruppe ihren jeweiligen Akteurs-Gruppen umfassend Bericht erstatten.

23 Multi-Akteurs-Partnerschaften leben von ihrer Perspektivenvielfalt. Nicht nur durch die unterschiedlichen Gruppen, sondern auch durch eine gewisse Heterogenität innerhalb der Gruppen selbst. Jedoch ist verstärkt zu beobachten, dass unterschiedliche MAP von gleichen Akteuren „dominiert“ werden, die aufgrund einer gewissen Ressourcenausstattung an diversen Aktivitäten teilnehmen können. Im Sinne einer Perspektivenvielfalt muss daher sichergestellt werden, dass auch ressourcenschwächere Akteure (aus allen 3 Gruppen) sich aktiv an dem Prozess beteiligen können.

24 Unabhängig ist dabei zentral, damit ein Sekretariat nicht als „Erfüllungsgehilfe“ einer Akteurs-Gruppe angesehen wird.

3

ERSTE PRAKTISCHE ERFAHRUNGSWERTE VON MAP IN DEUTSCHLAND



Die im Rahmen der Studie durchgeführte Befragung mit Beteiligten am D-EITI Prozess zeigen, dass die langfristige partnerschaftliche Zusammenarbeit im Rahmen einer MAP als bedeutend und gewinnbringend empfunden wird, wobei sie auch Neuland darstellt und Herausforderungen mit sich bringt.

Die Weitergabe erster operativer Erfahrungswerte aus dem D-EITI ist daher sinnvoll.²⁵ Auch wenn diese sich nicht schablonenhaft auf andere MAP-Vorhaben übertragen lassen, so können sie doch für die praktische Konzeption und Umsetzung von MAP zu anderen gesellschaftlich relevanten Themen in Deutschland wertvolle Hinweise geben.²⁶

3.1. Wirkungsrahmen und -grenzen von MAP

Kritiker von Multi-Akteurs-Partnerschaften weisen darauf hin, dass durch MAP demokratische Prozesse ausgehebelt oder gar „Ersatzparlamente“ geschaffen werden können. Der Rückzug der staatlichen Autorität und der zunehmende Einfluss der Privatwirtschaft sei ein starkes Anzeichen einer Machtverschiebung hin zu privatwirtschaftlicher Einflussnahme (Pattberg 2014: 19).

Auch im Rahmen der Interviews wurden einzelne Stimmen laut, ob das D-EITI Modell über die parlamentarische Demokratie hinauswächst oder sie gar ersetzt. Es wird damit die Frage der Legitimität von neuen Formen der Beteiligung wie MAP gestellt.

MAP sind jedoch nicht darauf ausgerichtet, die parlamentarische Demokratie zu ersetzen, deren Bedeutung zu unterminieren, oder den repräsentativ gewählten Parlamenten bzw. den Regierungen Entscheidungen abzunehmen. Vielmehr geht es

darum, gemeinwohlorientierte Lösungsansätze zu ermitteln. In der Anwendung als vorstaatliche, gemeinwohlorientierte Politberatung etwa können durch eine MAP Empfehlungen an die Politik gemeinsam formuliert werden (siehe Kapitel 4.1). Die Akteurs-Gruppen diskutieren, verhandeln und entscheiden dabei gemeinsam, wie solche Empfehlungen auszusehen haben. Die Umsetzungsentscheidung solcher Empfehlungen obliegt weiterhin der Politik. In dem Fall, wo die legitimierte Politik die Ergebnisse von MAP ausdrücklich übernimmt, findet die Legitimation durch diese Übernahme-Entscheidung statt.

3.2. Verständnis der Problemstruktur und Zielfestlegung

Die aus unterschiedlichen Interessen und Positionen erwachsenen Konflikte sind für die Potentialentfaltung von MAP wichtig und müssen im Rahmen eines offenen Diskurses angesprochen werden. Es ist somit unbedingt erforderlich Interessen und Erwartungen weder zu übergehen noch sie zu verdecken. Dies ist vor allem beim Aufbau einer MAP wichtig und gleichzeitig schwierig. Einerseits zielen MAP auf Lösungsansätze für komplexe gesellschaftliche Herausforderungen ab. Daher liegen initial oft unterschiedliche Sichtweise und Informationsstände, divergierende Erwartungshaltungen und anvisierte Lösungswege bei den Akteuren vor. Diese gilt es herauszuarbeiten und festzuhalten. Andererseits ist gerade am Anfang einer MAP, wenn alle Akteure noch eine sehr hohe Motivation zeigen, ein gewisses Maß an Aktionismus zu beobachten, um schnell konkrete Resultate vorzuweisen. Insbesondere im Anfangsstadium sollte die Akteure sich jedoch entsprechend Zeit für das Verständnis der Problemstruktur und Zielfestlegung nehmen, da anfängliche

25 Diese Erfahrungswerte beziehen sich primär auf den Vorbereitungsprozess zur Einreichung eines Kandidaturantrags für die EITI beim Internationalen Sekretariat (erfolgt am 22. Dezember 2015) sowie den seither umgesetzten Aktivitäten mit Ziel der Veröffentlichung des ersten deutschen EITI Bericht im August 2017. Die paritätisch besetzte Multi-Akteurs-Gruppe wurde durch die Bundesregierung am 10. März 2015 eingerichtet.

26 Eine systematische Aufstellung von Wirkungsfaktoren für Multi-Akteurs-Partnerschaften findet sich unter anderem bei GIZ 2017

Fehler in der Struktur im Laufe des Prozesses oft nicht rückgängig gemacht werden können.²⁷ Zusätzlich ist in sachlichen Fragen kaum mit einem Konsens zu rechnen, solange einzelne Erwartungen auseinanderlaufen.

Hinweise aus den Interviews zeigen, dass es selbst bei einer (durch ein internationales Regelwerk) sehr gut strukturierten Initiative wie der EITI unterschiedliche Fragen und Meinungen geben kann.²⁸

- **Beteiligungsmodell:** geht dieses Modell über die parlamentarische Demokratie hinaus? Wir haben unsere Vorgaben und Regularien, warum sollten wir deshalb andere Formate einführen?
- **Themeneingrenzung:** inwieweit sollen für die Zielerfüllung zur Transparenz im Rohstoffbereich auch Umweltthemen einbezogen werden? Sollte es bei der D-EITI nur um in Deutschland gewonnene Rohstoffe, oder auch um importierten Rohstoffe und deren (klimagerechte oder effiziente) Nutzung gehen?
- **Ressourcen:** können einzelne Akteurs-Gruppen, wie etwa die Zivilgesellschaft, finanzielle Unterstützung für ihre Beteiligung erhalten?²⁹

Im Rahmen der Interviews wurde darüber hinaus mehrfach betont, dass der Zielfokus einer MAP anfangs nicht zu „breit“ angelegt sein sollte. Denn das „was“ es zu besprechen gibt ist in einer MAP genauso wichtig wie das „wie“. Letzteres fordert von den Akteuren Lern- und Veränderungsbereitschaft und für einige eine ungewohnte Kooperationskultur, wie Respekt voreinander, Anerkennung der verschiedenen Rollen, Bereitschaft zum gegenseitigen Zuhören und Lernen, Konsens- und Ergebnisorientierung. Ein inkrementeller Prozess, also sich Schritt

für Schritt aufwärts bewegend, wird daher als eine vorteilhafte Vorgehensweise dargestellt. Dadurch ergibt sich zu Beginn die Möglichkeit eine konkrete und abgrenzbare Problemstruktur zuzuspitzen.

Wenn sich die Akteure über den Fokus auf einige wenige anzugehende Ziele und Strukturen annähern konnten und eine Kultur des Respekts und des gegenseitigen Zuhörens etabliert haben, kann dies eine notwendige Basis sein, auch inhaltlich weitere Dimensionen miteinander zu erarbeiten und Schritt für Schritt die Ziele der MAP zu verwirklichen.

3.3. Kontinuierliche Pflege der „Partnerschaft auf Augenhöhe“

Die Geschäftsordnung der Multi-Akteurs-Gruppe der D-EITI formalisiert die gleichberechtigte Teilhabe unter anderem durch §5 (1) „Im Sinne des Konsensprinzips der EITI soll die [Multi-Akteurs-Gruppe] alle Beschlüsse einstimmig fassen“. Auch wenn in Ausnahmefällen ein Konsens nicht erreicht werden kann, so stellen die weiteren Regelungen der Geschäftsordnung zur Beschlussfassung sicher, dass eine Akteurs-Gruppe nicht von den anderen beiden überstimmt werden kann (D-EITI Sekretariat 2015).

Die Mehrzahl der Befragten hoben aber hervor, dass für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit in einer MAP nicht nur die formale, sondern auch die subjektiv wahrgenommene „Augenhöhe“ unter den Akteuren wichtig ist. Etwa die Hälfte der Befragten zeigt an, dass sich im jetzigen Stadium der D-EITI die einzelnen Akteurs-Gruppen in einer solchen gleichberechtigten Partnerschaft befinden. Teilweise

27 So hat bspw. die Problemstruktur sowie die sich daraus ableitende Zielformulierung Implikationen für den Aufbau einer MAP. Je mehr Akteursgruppen von einem Problem betroffen sind, um so breiter muss die Beteiligung sein.

28 Es ist darüber hinaus zum jetzigen Stand zu berücksichtigen, dass der eigentliche Berichterstattungsprozess, welcher erfahrungsgemäß eine gewisses Maß an Konfliktpotential mit sich bringt, in Deutschland erst am Anfang steht.

29 Derzeit erhält die Zivilgesellschaft finanzielle Unterstützung im Rahmen der D-EITI: „Der partizipative Multi-Stakeholder-Prozess der D-EITI basiert auf der repräsentativen Beteiligung aller Stakeholder des Rohstoffsektors in Deutschland und der aktiven, gleichberechtigten und informierten Mitarbeit der beteiligten Organisationen. Um dies für eine erfolgreiche Umsetzung der D-EITI zu gewährleisten, wird die Zivilgesellschaft beim Aufbau der erforderlichen Ressourcen und bei der Durchführung von Aktivitäten durch Zuschüsse von insgesamt 120.000 € für das Jahr 2016 an die folgenden Organisationen unterstützt: Forum Ökologisch-Soziale Marktwirtschaft e.V., Forum Umwelt und Entwicklung, Open Knowledge Foundation Deutschland e.V. und Transparency International Deutschland e.V.“ (<https://www.d-eiti.de/de/mitmachen-mitgestalten/>)

werden jedoch auch Asymmetrien wahrgenommen, wonach etwa:

- die Zivilgesellschaft Forderungen stellen kann, die wiederum von Unternehmen umzusetzen sind;
- Politik und Unternehmen als zwei dominierende Akteurs-Gruppen gesehen werden, die auch eine gewisse Nähe zueinander und eher ein gemeinsames Verständnis miteinander aufweisen;
- Themenvorschläge primär durch die Regierung entwickelt werden, und diese auch die „Rolle des Maklers“ zwischen den beiden anderen Gruppen übernimmt;
- Die Beteiligung anderer Akteurs-Gruppen, etwa von Wirtschaft und Zivilgesellschaft, sollte für die Politik kein Grund sein, sich selbst aus der Verantwortung zu ziehen.

Eine darauf sensibilisierte Leitung der MAP, eine unabhängige Koordination (etwas durch ein Sekretariat) sowie offene Kommunikation werden in diesem Zusammenhang als wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in der MAP benannt. Zusätzlich wird hervorgehoben, dass das Vertrauensverhältnis in einer gleichberechtigten Partnerschaft kontinuierlich gepflegt werden muss, sowohl bei bereits teilnehmenden Akteuren als auch bei möglicher Fluktuation in der Multi-Akteurs-Gruppe.³⁰

3.4. Formalisierung als disziplinierender Rahmen

Deutschland setzt die EITI auf Basis eines internationalen Regelwerkes um, dem sogenannten EITI Standard. Die zweiteilige Struktur der EITI – Standardisierung auf internationaler Ebene und Umsetzung dieser Vorgabe auf nationaler Ebene – ist eine Besonderheit dieser Initiative. Der EITI Standard regelt nicht nur für alle EITI-Länder einheitlich die

Grundkriterien für die Veröffentlichung von Zahlungen und Einnahmen sowie eine umfassende Transparenz über andere Aspekte der Rohstoffgewinnung (etwa Lizenzvergaben).³¹ Der EITI Standard macht auch Vorgaben hinsichtlich der Prozessformalisierung. So ist unter anderem geregelt, in welchem Zyklus Länder berichterstaten und wann sich Länder einer unabhängigen Validierung unterziehen müssen. Bei Verstoß gegen den EITI Standard, etwa bei verspäteter Abgabe der Berichterstattung, können Sanktionen gegen das Land verhängt werden, welche bis zum Ausschluss des Landes von der Initiative führen können.

Die Mehrzahl der Befragten heben das Vorhandensein eines internationalen Regelwerkes und dessen regelmäßige, unabhängige Validierung sowie Formalisierungen auf nationaler Ebene positiv vor. Diese Faktoren können disziplinierend für die Multi-Akteurs-Gruppe sein. Denn einerseits ist das bewusste und durchaus zeitaufwendige Austragen von Meinungsverschiedenheiten eine elementare Voraussetzung, um letztendlich eine Lösung zu finden, die von allen als fair empfundenen wird. Andererseits darf dieser Prozess nicht „ewig“ laufen.

3.5. Umsetzung von MAP in einer föderalen Struktur

Multi-Akteurs-Partnerschaften, welche in ihrem Wirken sowohl die Bundes- als auch die Länderebene betreffen (analog zu D-EITI) müssen sicherstellen, dass beide Ebenen eine permanente Repräsentation haben und in Entscheidungen eingebunden sind. Zu Beginn des Prozesses sollten sowohl auf Bundesebene als auch auf Länderebene Verpflichtungserklärungen zur Multi-Akteurs-Partnerschaft abgegeben werden. Darüber hinaus sind Koordinierungsgremien

30 Die natürliche Fluktuation in den Institutionen setzt ein gutes Wissensmanagement für das gute Funktionieren einer MAP voraus. Das Sekretariat übernimmt hier wichtige Funktionen, kann aber institutionen-interne Kapazitäten nicht ersetzen.

31 Darüber hinaus sind nationale Adaptionen des EITI Standards möglich. So kann bspw. zusätzlich national durch die nationale Multi-Akteurs-Gruppe beschlossen werden, dass die Eigentümerstrukturen der Rohstoffunternehmen oder die Verträge offenzulegen sind.

für die Zusammenarbeit zwischen dem Bund und den Ländern sinnvoll.

Um darüber hinaus Interessenkonflikte bei der Umsetzung der D-EITI zu vermeiden, müssen die Kompetenzen klar geregelt sein. Im Kontext der D-EITI liegt beispielsweise die juristische Rahmensegung größtenteils beim Bund, die Ausführung und somit ein Großteil der Umsetzung liegt im Kompetenzbereich der Bergbau-Behörden und der Finanzadministration auf Länderebene. Der Einbindung der Länderebene und der kommunalen Ebene und vor allem die Koordination der verschiedenen Kompetenzen zwischen Bund und Ländern spielen daher eine besondere Rolle im deutschen Kontext. Sie sind essenziell für das Gelingen des Modells (D-EITI Sekretariat 2016a: 3).

Viele der dazu relevanten Befragten sehen die derzeitige Kooperation und den Dialog in der Arbeitsgruppe „Bund-Länder“, der Koordinierungsstelle der Regierung, als überwiegend positiv an.

- Die Kooperation in der Bund-Länder-AG brachte eine neue Form des Dialogs und des Austauschs zwischen Bund und Ländern, die der Arbeit der Akteurs-Gruppe zuträglich war.
- Die Einbindung der zuständigen Spezialisten auf Ebene der Länderregierungen in die MSG erlaubte die Klärung wichtiger technischer Fragen.
- Durch die Einbindung der Länder konnte eine gleichberechtigte Basis geschaffen werden, und die Umsetzung der D-EITI wurde zu einer Gemeinschaftsaufgabe. Die Länderebene bringt sich sehr aktiv in den Prozess ein und unterstützt diesen. Ein anderes Vorgehen hätte den Prozess behindert.

Wichtig ist somit, dass wie bei den drei anderen Akteurs-Gruppen, innerhalb der Akteurs-Gruppe Politik eine Partnerschaft auf Augenhöhe gegeben

ist, die durch entsprechende Verfahrensregeln festgelegt wird.

„Die Bund-Länder AG koordiniert sich früh und nimmt vorbereitende Abstimmungen vor.“

„... diese Prozesse gehen sogar schneller als in der sonstigen Abstimmungspraxis.“

3.6. Öffentlichkeitsarbeit und die Rolle sozialer Medien

Im Kontext von EITI ist das übergeordnete Ziel die Schaffung von mehr Finanztransparenz und Rechenschaftspflicht im Rohstoffsektor. Das primäre Arbeitsergebnis der nationalen Umsetzung ist eine regelmäßige Berichterstattung, die unter anderem einen Abgleich der Zahlungen von rohstoffgewinnenden Unternehmen an staatliche Stellen und die Einnahmen der Regierung aus dem Rohstoffsektor schaffen soll. Zur Verbesserung der Wirkung der EITI schreibt der internationale Standard darüber hinaus vor, dass nationale Multi-Akteurs-Gruppen nicht nur die Verpflichtung der frist- und ordnungsgemäßen Berichterstattung haben, sondern die Ergebnisse auch an die Öffentlichkeit weiterzutragen.³²

Eine Mehrzahl der Befragten sehen die informierte öffentliche Debatte in Deutschland allerdings als schwierig an, da die Aufmerksamkeit für Finanztransparenz in Bezug auf Rohstoffthemen und auch die Bekanntheit der D-EITI nicht als hoch eingeschätzt werden (selbst wenn andere Themen wie etwa Rohstoffgewinnung und Umweltschutz hohe gesellschaftliche Aufmerksamkeit finden). Vielmehr setzt die Bundesregierung mit D-EITI im Rahmen ihrer

32 Gemäß Überblick zur EITI Anforderung #7: „Eine regelmäßige Offenlegung der Daten des Rohstoffsektors ist nur dann wirklich sinnvoll, wenn die Öffentlichkeit ein Bewusstsein dafür hat und versteht, was diese Zahlen bedeuten, und wenn sich daraus eine öffentliche Debatte über eine sinnvolle Nutzung der Einnahmen aus der Rohstoffwirtschaft ergibt.“ (EITI International Secretariat 2016).

internationalen Rohstoffpolitik ein Signal, um Entwicklungs- und Schwellenländer im gemeinsamen Kampf gegen Korruption und für Transparenz und Rechenschaftspflicht im Zusammenhang mit Rohstoffgeschäften zu stärken. Mit diesem Schritt sollen weitere Länder ermutigt werden, sich mit Vorbildfunktion und Marktmacht in die internationale Transparenzagenda einzubringen.

Eine Kommunikationsstrategie wird als wichtig eingestuft. Sie kann zum einen interne Prozesse vereinfachen, da ein einheitliches Verständnis und Begrifflichkeiten gemeinsam etabliert werden. Zum anderen können die Arbeitsergebnisse einer MAP besser nach außen kommuniziert werden und so in gesellschaftliche Transformationsprozesse einfließen. Auch visuelle Elemente einer Kommunikationsstrategie, wie ein markantes Logo, informative Website mit anschaulichen Grafiken, helfen in der Außenwirkung.

In Bezug auf den Einfluss von sozialen Medien äußern sich die Befragten zurückhaltend. Die Nutzung von Twitter wird von der Mehrzahl der Befragten als eher kritisch eingestuft. Während man in der Multi-Akteurs-Gruppe verhandelt und nach Kompromissen sucht, wäre es unangebracht, über Twitter öffentlich mit kontroversen Meinungen diesen Prozess zu stören. Es wurde sogar angemerkt, dass dies gegen die Geschäftsordnung der nationalen Multi-Akteurs-Gruppe (Wahrung der Chatham House Regel) verstoßen könnte. Jedoch können soziale Medien anderweitig genutzt werden, bspw.:

- Verstärkte Öffentlichkeitsarbeit, wie Pressemeldungen, Standarddokumente, Videobotschaften von unterschiedlichen Akteurs-Gruppen;
- Kommunikation nicht nur über Inhalte, sondern auch über den zugrundeliegenden Partizipationsansatz;
- Verbesserung der Visualisierung von Arbeitsergebnissen (etwa der regulären Berichterstattung). Hier wurde auf prägnante grafischen Darstellungen

(auch in Verbindung mit anderen Thematik, etwa Korruptionsindizes), Videowettbewerbe, und die Einbeziehung von Nutzern in der Webseiten-Gestaltung von nationalen EITI-Umsetzungen (siehe Beispiel US-EITI);

- Verknüpfung mit übergeordneten Thematiken, etwa den Nachhaltigkeitszielen der Agenda 2030, internationalen Vereinbarungen (etwa G7 oder G20), der 2017 verabschiedeten Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie oder bereits bestehenden Transparenzinitiativen.

Darüber wird angeregt, Workshops und größere öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen zu organisieren, die das Interesse an der Rohstoffwirtschaft und erhöhter Transparenz, vor allem im internationalen Kontext, stärken können.

Ein praxisorientiertes Beispiel für die erhöhte Beteiligung der interessierten Öffentlichkeit durch den Einsatz sozialer Medien ist die Umsetzung der EITI in den USA (US-EITI). Beispielsweise können interessierte Bürger über soziale Medien zu den Themen einreichen, über die sie mehr wissen möchten und wie diese dargestellt werden sollten. Die Anregungen sind in die Konzeption der Website eingeflossen.³³

Im Fall der D-EITI nutzen die Akteurs-Gruppen auch ihre eigenen Kommunikationskanäle, Veröffentlichungen, Webseiten sowie Netzwerke als Verstärker für die Wahrnehmung der MAP. Der Aufbau einer Kommunikationsstrategie ist jedoch kontextbezogen. Die strategische Verknüpfung von analogen und digitalen Medien nützt bei vielen Themen, ebenso ein systematischer Aufbau von Impulsgebern durch Printmedien, von Veröffentlichungen in Fachzeitschriften bis zu Berichten in Lokalpresse, die auch nicht-affine Leser erreichen.

33 <https://useiti.doi.gov/>

Zudem werden digitale oder web-basierte Instrumente zur Beteiligung von Bevölkerungsgruppen zunehmend genutzt, auch um größere Kreise zu erreichen. Nanz und Frische beobachten dazu: „Während ‚E-Government‘ die BürgerInnen in erster Linie als Kundinnen und Kunden ansieht, betont E-Partizipation ihre Bedeutung als gleichwertige Partnerinnen und Partner bei der politischen Meinungsbildung und Entscheidungsfindung: E-Partizipation umfasst alle internet-gestützten Verfahren, die Bürgerinnen und Bürgern eine aktive Teilhabe an politischen Entscheidungsprozessen ermöglichen. Das Feld der Online-Beteiligung reicht von elektronischen Petitionen und staatlich initiierten Diskussionen zu Gesetzesinitiativen über Mitsprachemöglichkeiten bei lokalen Planungsvorhaben bis hin zu Debatten über die Verwendung von Kommunalbudgets. Die Gemeinsamkeit dieser Online-Verfahren liegt darin, dass Bürgerinnen und Bürger über das Internet ihre Standpunkte schriftlich mitteilen, mit anderen in einen Dialog treten, diskutieren und mit ihren Äußerungen politische Entscheidungsprozesse beeinflussen können.“ (Nanz und Fritsche, 2012/2016: 88ff).

Auch MAP könnten in verschiedenen Arbeitsphasen einige dieser digitalen Instrumente aufgreifen um so strittige Themen interaktiv und zukunftsgerichtet zu behandeln. Auf den kooperativen Austausch auch mit nicht-digital-affinen Akteuren wäre hier allerdings gesondert zu achten, insbesondere durch die Kombination von digitalen Instrumenten mit Dialogen in Präsenzveranstaltungen.

„Das Modell EITI hat besondere Signalwirkung als ein Prestigeprojekt der Bundesregierung.“

„Eine MSG muss besser öffentlich ‚verkauft‘ werden. Das Zeichen ‚D-EITI‘ ist sehr ungeschickt. Für die Öffentlichkeitsarbeit wäre ein eingängiges Symbol oder Markenzeichen besser.“

4

ANWENDUNGS- MÖGLICHKEITEN VON MAP IN DEUTSCHLAND



Multi-Akteurs-Partnerschaft können auf unterschiedlichen Ebenen zum Einsatz kommen: international, regional, aber auch national bzw. lokal. Deutsche Akteure aus Politik, Wirtschaft, organisierter Zivilgesellschaft und Wissenschaft beteiligen sich seit Jahren aktiv an MAP – der bisherige Fokus liegt dabei jedoch stärker auf der internationalen Ebene. Dies betrifft sowohl global initiierten MAP mit deutscher Beteiligung (bspw. die Extractive Industries Transparency Initiative), als auch MAP, die in Deutschland gestartet wurden und eine internationale Ausrichtung haben (bspw. die Allianz für Integrität).

Aber auch für die Anwendung von MAP innerhalb Deutschlands bieten sich Chancen.

4.1. Zielsetzungen von MAP

Die Initiierung von Multi-Akteurs-Partnerschaften als Instrument einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit ist nicht auf eine Akteurs-Gruppe beschränkt. Überdies können MAP unterschiedliche Zielsetzung verfolgen. Partnerschaften auf nationaler und lokaler Ebene, die von der staatlichen Politik in Gang gesetzt werden, können sich beispielsweise auf die Entwicklung oder Bewertung politischer Strategien sowie die Umsetzung von Regulierungen beziehen. Die Wirtschaft kann MAP als Instrument nutzen, um gemeinschaftlich Selbstverpflichtungen zu erarbeiten, welche fehlende gesetzliche Regularien ersetzen oder über diese hinausgehen. Die organisierte Zivilgesellschaft kann solche Partnerschaften eingehen, um soziale Herausforderungen gemeinsam oder eine

spezifische Problemstellung kooperativ anzugehen (Collective Leadership Institute 2016: 16).

Vereinfacht gesagt können MAP sowohl direkt Gesetzgebungs- und Entscheidungsverfahren unterstützen als auch in anderen Themenbereichen genutzt werden, die politischen Gremien vorangestellt oder nachgeordnet sind. Im Folgenden sind 4 beispielhafte Zielsetzungen von MAP (in Erweiterung an Beisheim 2011) aufgeführt.³⁴

Vorstaatliche, gemeinwohlorientierte Politikberatung (Beratungspartnerschaft)³⁵

MAP können etabliert werden, um als Form einer *vorstaatlichen, gemeinwohlorientierten Politikberatung* den politischen Entscheidungsträgern Informationen und Empfehlungen über den gesellschaftlichen Diskurs in einem bestimmten Thema bereitzustellen. Auf Basis der Ergebnisse können politische Entscheidungsträger informierte Entscheidungen treffen, die sich auf eine breit akzeptierte Basis berufen und entsprechend nachhaltig sein können.³⁶ Neben Maßnahmen mit Wirkung *in Deutschland* können MAP auch politische Entscheidungsträger bei Maßnahmen *durch Deutschland* (mit weltweiten Wirkungen) sowie Maßnahmen *mit Deutschland* (Unterstützung anderer Länder) beraten (Die Bundesregierung 2016: 12).

Die Einrichtung permanenter und breit besetzter „Zukunftsräte“, die etwa dem MAP-Ansatz entsprechen und ganz besonders die Zukunftsorientierung betonen, könnten beispielweise als neue Formen von qualifizierter Politikberatung eingesetzt werden (Nanz und Leggewie 2016: 13ff).

34 Dieser Typologisierungansatz ist nicht wechselseitig exklusiv. Eine ähnliche Typologisierung findet sich bei Witte, Benner und Streck: hier wird vorgeschlagen, MAP in verhandelnde Netzwerke, die globale Normen und Standards entwickeln; koordinierenden Netzwerke, die gemeinsame Handlungsstrategien voranbringen; oder implementierende Netzwerk, die die Anwendung internationaler Vereinbarungen sicherstellen, zu unterteilen (Witte, Benner und Streck, 2005).

35 Die vorstaatliche, gemeinwohlorientierte Politikberatung kann auch als besondere Form von Wissenspartnerschaften angesehen werden.

36 Ein besonderer Mehrwert von MAP liegt in der Förderung von Transparenz, indem die unterschiedlichen, oft konflikthaften Interessen und Positionen einander gegenübergestellt und damit offengelegt werden. Insbesondere bei der Anwendung von MAP als vorstaatliche, gemeinwohlorientierte Politikberatung ist es daher wichtig, dass Grund(Konsense) und Dissens explizit dargestellt werden, und nicht Gefahr laufen, durch ein Konsensprinzip in Arbeitsergebnissen „wegverdichtet“ werden. Nur so können politische Entscheidungsträger die unterschiedlichen Perspektiven, Meinungen und Erfahrungen in die Abwägung ihrer möglichen gesellschaftspolitischen Konsequenzen und letztendlich in die politische Entscheidungsfindung einfließen lassen.

Austausch und Verbreitung von Wissen (Wissenspartnerschaft)

MAP können den Austausch und die Verbreitung von Wissen und Erkenntnissen zu einem Themenbereich als Fokus haben. Dabei kommen unterschiedliche Wissensquellen (Praktiker, Zivilgesellschaft, Unternehmen, Politik), nicht selten aus verschiedenen Disziplinen und gesellschaftlichen Bereichen zusammen, um Expertise zusammenzutragen und Erkenntnisse voranzubringen. Im Rahmen der transdisziplinären Wissenschaft können beispielsweise neue Herangehensweisen an wissenschaftliche Themen eröffnet werden, weitere Forschungsbedarfe aufgedeckt und neues Wissen durch Verständigung generiert werden. Die Herstellung eines gemeinsamen Problemverständnisses bildet die Basis für mögliche transdisziplinäre Forschungsprojekte. Ebenso können MAP genutzt werden, um gemeinsam Wissen zusammenzutragen und der breiten Öffentlichkeit die unterschiedlichen Sichtweisen und Erkenntnisse zur Verfügung zu stellen.

Das REN21 (Renewable Energy Policy Network for the 21st Century e.V.) ist ein Beispiel für eine solche Wissenspartnerschaft. REN21 versteht sich als Austauschforum für Ideen und Informationen sowie zur Unterstützung und Bildung von Kooperationen und Aktivitäten im Bereich des Sektors der Erneuerbaren Energien, deren Ausbau und Verbreitung international vorangetrieben werden soll. Mitglieder bestehen aus internationalen Institutionen, Wissenschaftler, Nichtregierungsorganisationen und Privatleuten.³⁷

Etablierung von freiwilligen Selbstverpflichtungen (Standardisierungspartnerschaft)

MAP können dort zu Anwendung kommen, wo es fehlende oder als unzureichend wahrgenommene gesetzliche Regelungen oder Zielvorgaben gibt,

beispielsweise bei grenzüberschreitenden Herausforderungen ohne eindeutige Regelungs- und Verantwortungskompetenz. Ähnliches gilt für Bereiche, in denen aktuell keine gesetzliche Regelung gewünscht wird. Dabei können die Ergebnisse der jeweiligen MAP unterschiedlich ausfallen, bspw. in Form eines freiwilligen Verhaltenskodex, Nachhaltigkeitsstandards, oder auch in der regelbasierten Veröffentlichung von Informationen. Ebenso können diese Selbstverpflichtungen für einzelne oder mehrere Akteure gelten (etwa nachhaltige Lieferkettenstandards für einzelne Industrien). Der gesellschaftliche Legitimationsbedarf dieser Ergebnisse macht die Anwendung einer MAP hier besonders attraktiv.³⁸

Die internationale Construction Sector Transparency Initiative (CoST) ist ein Beispiel einer solchen Standardisierungs-Partnerschaft. CoST will durch eine höhere Transparenz bei der Abwicklung von Bauvorhaben das Preis-Leistungs-Verhältnis bei öffentlichen Infrastrukturprojekten verbessern. Als MAP bezieht CoST beschaffende Behörden und Aufsichtsstellen, privatwirtschaftliche Berater und Auftragnehmer sowie Gruppen der Zivilgesellschaft mit ein, die gemeinsam an der Verbesserung der Transparenz arbeiten.³⁹

Umsetzung von Projekten (Servicepartnerschaft)

MAP können auch gebildet werden, um gemeinsam die Umsetzung von Projekten voranzutreiben, die viele verschiedene Akteurs-Gruppen betreffen. Gründe hierfür können insbesondere die Bündelung von Kompetenzen und effiziente Nutzung von Ressourcen sein. Einige Servicepartnerschaften beschäftigen sich bspw. mit der Finanzierung von Projekten, andere spezialisieren sich auf die Durchführung von Trainings in bestimmten Themenbereichen.

37 <http://www.ren21.net>

38 Multi-[Akteurs]-Prozesse eignen sich im Umgang mit der Legitimationskrise, da sie im Ansatz einer repräsentativen, deliberativen und partizipatorischen Demokratie ähneln (Boström/Hallström 2013).

39 <http://www.constructiontransparency.org>

Die Allianz für Integrität (AfIn) ist ein Beispiel einer solchen Service-Partnerschaft. Die AfIn ist eine wirtschaftsgetriebene Multi-Akteurs-Initiative mit dem Ziel Transparenz und Integrität im Wirtschaftssystem zu stärken. Um dieses Ziel zu erreichen, fördert die Initiative ein kollektives Handeln aller relevanten Akteure aus dem privaten und öffentlichen Sektor, sowie der Zivilgesellschaft. Durch die Förderung eines Dialogs zwischen öffentlichem und privatem Sektor, trägt die Initiative zusätzlich zur Verbesserung der Rahmenbedingungen bei.⁴⁰

4.2. Orientierungspunkte für die Anwendung von MAP

Eine pauschale Nennung aller gesellschaftlichen Herausforderungen, zu deren Lösung eine MAP beitragen kann, ist nicht möglich. Vielmehr heben sowohl die Literatur als auch die Interviews hervor, dass es einzelfallbezogen zu prüfen ist, ob MAP das geeignete Mittel für die Lösung der jeweiligen Herausforderung sind.

Eine erste Einschätzung für die grundsätzliche Anwendung von MAP ist aber anhand der folgenden Orientierungspunkte möglich.



Abbildung 1: Orientierungspunkte für die grundsätzliche Anwendung von MAP

Gesellschaftliche Relevanz: Multi-Akteurs-Partnerschaften, wie die D-EITI, leben von der aktiven und langfristigen Mitarbeit ihrer Akteure sowie einer Koordinierungsfunktion. Ein wichtiger Motivationsfaktor für die Bereitstellung entsprechender Ressourcen ist daher die Wahrnehmung, an einer Thematik von hoher gesellschaftlicher Relevanz zu arbeiten und teilzuhaben. Darüber hinaus fördert dies auch die gesellschaftliche Akzeptanz der Lösungsperspektiven (Impact).

Zielkonflikte: Multi-Akteurs-Partnerschaften bieten sich insbesondere als Instrument für die gesellschaftlichen Herausforderungen an, in denen einzelne Ziele in einem Spannungsfeld zu anderen Zielen stehen. So stehen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung beispielsweise Maßnahmen zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, sozialen Ausgewogenheit und ökologischen Verträglichkeit des Öfteren in einem solchen Spannungsverhältnis. Durch das Auseinandersetzen mit unterschiedlichen Sichtweisen, Erwartungen und Erfahrungen können MAP zur Auflösung dieser Zielkonflikte beitragen.

Langfristigkeit: Literatur und Interviews zeigen, dass MAP nicht für die schnelle Problemlösung geeignet sind. Das liegt vor allem daran, dass durch die Akteurs-Konstellation zunächst Vertrauen in einander aufgebaut werden muss. Erfahrungsgemäß wird das durch die Etablierung von Prozessstrukturen und Formalien befördert. Dies nimmt Zeit in Anspruch, die aber benötigt wird, um auf einer gemeinsamen Basis inhaltlich arbeiten zu können. Ebenfalls ist nicht zu unterschätzen, dass erfolgreiche Arbeitsergebnisse einer MAP auch in gesellschaftliche Transformationsprozesse einfließen müssen. Das setzt voraus, dass die Ergebnisse auch in eine breite Öffentlichkeit getragen werden. All diese Schritte nehmen Zeit in Anspruch, die die Akteure bewusst für eine MAP mitbringen sollten.

40 <http://www.allianceforintegrity.org/de/>

Handlungsspielraum: MAP müssen sich in Abhängigkeit ihres Wirkungs- und Aktivitätsraums in bereits bestehende lokale, politische und soziale Kontexte einfügen und werden von diesen auch beeinflusst (angelehnt an Pattberg/Widerberg 2014). Diese sollte vor der Etablierung einer MAP entsprechend analysiert werden. Darüber hinaus sollte im Vorfeld der Grad an bestehenden Konflikten zwischen den Akteurs-Gruppen durchleuchtet werden: zwar müssen in einer MAP unterschiedliche Sichtweisen und Streitthemen abgedeckt sein. Jedoch sollte zwischen den Akteuren eine grundsätzliche Bereitschaft bestehen, um gemeinschaftlich auf das der MAP gegebene Ziel hinzuarbeiten (GIZ 2017).

Alternativen: Vor der Etablierung einer MAP sollte ebenfalls überlegt werden, ob es alternative, weniger ressourcenintensive Formate zur Zielerreichung gibt. Ebenso ist zu überprüfen, ob es bereits ähnliche Initiativen gibt, die zu dem gleichen Thema arbeiten und ebenfalls die Zusammenarbeit diverser Akteure unterstützen. In diesen Fällen sollte zunächst eine Kooperation mit bestehenden Initiativen vor der Neugründung einer MAP angestrebt und somit Synergieeffekte genutzt werden.

4.3. Potentielle Anwendungen von Multi-Akteurs-Partnerschaften

Es zeigt sich, dass gerade zur Lösung von interdisziplinären und sektorübergreifenden Problemen ein Denken in verschiedenen Dimensionen und die Offenlegung von Wechselwirkungen und Zielkonflikten notwendig ist. Bei zahlreichen solcher „Querschnittsthemen“, wie etwa in den Bereichen Gleichberechtigung, Bildung, Ernährung, Innovation und Infrastruktur, sowie nachhaltig Stadt- und Gemeindeentwicklung gibt es noch erhebliche, ungenutzte Entwicklungspotenziale, die durch neue Formate des Zusammenwirkens der diversen Akteurs-Gruppen fruchtbar gemacht werden könnten (Waddel/Khagram 2007). Das Silo-Denken innerhalb einzelner Akteurs-Gruppen oder Disziplinen kann so überwunden und gemeinschaftlich neue Lösungen entdeckt werden. Beispielsweise betreffen viele Herausforderungen im Ernährungssektor keinesfalls nur Landwirte, auch diverse Verbrauchergruppen, die verarbeitende Industrie, Politik und Verwaltung aus verschiedenen Ebenen und weitere Akteurs-Gruppen haben einen „stake“ in der Sache. Ihre unterschiedlichen Perspektiven sollten in zukunftsweisenden Entscheidungen wie bspw. im Rahmen von Genetisch veränderte Organismen, Schulessen oder Lebensmittelampeln einfließen. Dies sind beispielhafte Themen, die eine Vielzahl von Akteuren unmittelbar betreffen.⁴¹ Daher bedarf es auch hier Formate zur Erarbeitung von Lösungen, die eine möglichst breite Vielfalt an Perspektiven integrieren können (GIZ 2017).

41 MAP können sich auch einem Querschnittsthema wie Korruption widmen, was Regierungsapparaten mit ihren Ressortzuständigkeiten in der Koordination oft schwerfällt (Waddel/Khagram 2007).

5

ERFAHRUNGEN MIT DER BETEILIGUNG UNTERSCHIEDLICHER AKTEURE IN ANDEREN LÄNDERN



Auch andere Länder haben bereits Erfahrungen in der Umsetzung und Institutionalisierung von gesellschaftlichen Beteiligungsprozessen gemacht, die für die Umsetzung in Deutschland hilfreich sein können.⁴² Die Interviews mit VertreterInnen aus den USA und den Niederlanden zeigen vor allem die Möglichkeiten auf, Beteiligungsverfahren durch nationalen Strategien Beteiligungsverfahren zu verankern und zu institutionalisieren.

5.1. Beispiel USA: Mechanismen für gute Regierungsführung und breite Bürgerbeteiligung

Die USA sind ein Beispiel der Institutionalisierung von öffentlicher Beteiligung und Politikberatung auf nationaler Ebene. Die Tradition von Beratungsausschüssen besteht hier schon seit dem 18. Jahrhundert und wurde 1972 mit dem Federal Advisory Committee Act (FACA) – eine Art Bundesbeirat – durch den US-Kongress formalisiert. Die Einführung beruht auf der Erkenntnis, dass Empfehlungen und die Unterstützung durch die Öffentlichkeit für die Regierung und öffentliche Verwaltung vorteilhaft sind. Der US-Kongress hat bei der Formalisierung besonders darauf geachtet, dass die Komitees erstens relevante, objektive und frei zugängliche Beratungen erbringen, zweitens ihre Arbeit zeitnah ausführen, drittens mit den angemessenen Kostenkontrollen übereinstimmen und ihre Aktivitäten protokollieren und viertens, von einem Sekretariat, dem sogenannten Committee Management Secretariat, beaufsichtigt werden.

Die Arbeit der Ausschüsse findet in regelmäßig stattfindenden Abständen statt, die rechtzeitig anzukündigen sind. Zudem müssen die Ergebnisse jeder Sitzung öffentlich zugänglich gemacht werden, in Form von Papieren und Berichten, wie zum Beispiel Protokolle. Das Sekretariat prüft jährlich die Ergebnisse des jeweiligen Komitees und bereitet jährlichen Bericht mit Zusammenfassungen der Aktivitäten

vor. Zu dieser Aufbereitung gehört auch die Pflege einer Datenbank, die die Ergebnisse öffentlich verfügbar machen. Das Sekretariat evaluiert, auf Anfrage der Exekutivorgane ebenfalls die Einrichtung neuer Komitees sowie die Erneuerung bestehender Ausschüsse.

Die Mitglieder der Ausschüsse kommen aus fast jeder Berufs- und Industriegruppe. Dabei wird ebenfalls darauf geachtet, dass alle Regionen und Territorien der USA abgedeckt sind. Die Mitglieder sollen „relativ ausgewogen sein, mit Bezug auf die Meinungen und Positionen, die sie vertreten“ (FACA 2016). Die Auswahl der Mitglieder ist abhängig von der Erfüllung der FACA-Anforderungen und den Qualifikationen und Hintergrund der Mitglieder.

Heute beraten durchschnittlich 1.000 Beratungsausschüsse mit mehr als 60.000 Mitgliedern den Präsidenten und die Exekutivabteilungen. Themen sind z. B.

- Fragen der Entsorgung von nuklearen Abfällen,
- Abbau von atmosphärischem Ozon,
- nationaler Kampf gegen AIDS,
- illegaler Drogenkonsum,
- Bildungsförderung und andere wichtige Themen

Weitere Vorgaben zur Stärkung der Multi-Akteurs-Partizipation wurden in den USA insbesondere während der Präsidentschaft Barack Obamas initiiert, bspw. durch das „Presidential Memorandum for a Transparent and Open Government“. Dabei standen drei Ziele im Vordergrund: Zum einen soll die Regierung transparent sein, sodass Bürger und Bürgerinnen über die Arbeit der Regierung regelmäßig informiert werden. Zweitens soll die Regierung Möglichkeiten zur Partizipation bieten, damit das Wissen, das in der Gesellschaft weit verbreitet ist, zusammengetragen und den Regierungsvertretern zur Verfügung gestellt wird. Als dritten Punkt legt die Regierung Wert auf Zusammenarbeit. Die folgende

42 Erfahrungen aus anderen Ländern sind meist nicht direkt auf Deutschland übertragbar. Sie ermöglichen es jedoch Beispiele und, neue Herangehensweisen kennenzulernen und kontextbezogene Wege im eigenen Land zu sondieren.

Begründung des US-Präsidenten verweist auf den Mehrwert einer systematischen Stärkung breiter Partizipation auf nationaler Ebene:

„(...) Das öffentliche Engagement stärkt die Wirksamkeit der Regierung und verbessert die Qualität ihrer Entscheidungen. Das Wissen ist in der Gesellschaft weit verbreitet, und die Beamten profitieren davon, dass sie Zugang zu diesem verteilten Wissen haben. Exekutivabteilungen und -agenturen sollten Amerikanern erhöhte Möglichkeiten bieten, an der Politik teilzunehmen und ihre Regierung mit den Vorteilen ihrer kollektiven Sachkenntnis und Informationen zu versehen.“ (Weißes Haus der Vereinigten Staaten 2009)

Darüber hinaus wurde die Beteiligung unterschiedlicher Akteure durch weitere Regularien und Initiative hervorgehoben und institutionalisiert. Die Zugehörigkeit zur internationalen Open Government Partnership (OGP) spielt beispielsweise für den US-amerikanischen Ansatz von offenen Daten, Transparenz, Antikorruption und Bürgerbeteiligung eine wichtige Rolle.

Diese Initiativen und Instrumente sind durch ihr Zusammenwirken bedeutend, selbst wenn die Kernkriterien einer MAP nicht wortgleich erfüllt sind.

„EITI ist ein einzigartiges Modell, es stellt gute Beispiele zur Verfügung und sollte als Modell auch für andere Beteiligungsprozesse angeschaut werden.“

„Ich kann mir kaum einen anderen Prozess vorstellen, der ähnlich partizipativ ist wie das Zusammenwirken von (US)-Regierung, Industrie und Zivilgesellschaft zur Entscheidungsfindung basierend auf Konsensbildung.“

5.2. Beispiel Niederlande: Ein Land mit institutionalisierter Konsultationskultur

In den Niederlanden ist die Kooperationskultur seit vielen Jahren üblich. In einer Gesellschaft, die ohnehin wenig hierarchisch und sehr bürgernah ist, werden partizipative Methoden und vor allem die Beratung der Regierung durch Zivilgesellschaft und Wirtschaft in vielen Politikfeldern praktiziert.

„Die Niederlande sind ein Land der Konsultation und Zusammenarbeit. Das ist vielleicht nicht verwunderlich: Schließlich hat keine einzelne Gruppe die absolute Mehrheit, und in dieser Situation müssen die verschiedenen Gruppen miteinander reden, wenn sie etwas tun sollen. Infolgedessen durchdringt eine Kultur der Konsultation die gesamte niederländische Gesellschaft (...)“ (Auszug aus Sozialer und Ökonomischer Rat der Niederlande (Social and Economic Council of the Netherlands) 2015: 2).

Institutionell sind die Niederlande in ihrer kooperativen Kultur und Politik mit entsprechenden Mechanismen und Institutionen ausgestattet. Der Social and Economic Council (SER) ist der gesetzlich vorgeschriebene Sozial- und Wirtschaftsrat (Wet op de Social-Economische Raad) und ist das wichtigste Beratungsgremium der niederländischen Regierung und des Parlaments für die nationale und internationale Sozial- und Wirtschaftspolitik. Das Ziel ist die Förderung von ausgeglichenem und nachhaltigem Wirtschaftswachstum, das höchst mögliche Beschäftigungsniveau wie auch eine ausgeglichene Verteilung von Einkommen. Er berät die Politik – sowohl auf Anfrage als auch auf eigene Initiative zu den Hauptumrissen von Gesetzen (policy). Die vom SER hervorbrachten Argumente finden auch in den parlamentarischen Debatten Anwendung. Zu den Themen gehörten unter anderem: mittelfristige soziale und ökonomische Entwicklungen, Regulierungen, Sozialversicherung, Arbeitsrecht, Europäische Politik sowie Umwelt- und Verkehrsplanung.

Der SER besteht aus drei Gruppen mit jeweils 11 Mitgliedern, insgesamt umfasst der SER 33 Mitglieder. Diese Zusammensetzung spiegelt die sozialen und wirtschaftlichen Verhältnisse in den Niederlanden wieder. Die Mitglieder sind Arbeitgeber, Gewerkschaften und unabhängige Experten. Letztere werden vom Rat der Minister ernannt, sind jedoch unabhängig. Bei der Ernennung wird auf eine faire Repräsentierung der im Land vertretenen Interessen und politischen Meinungen geachtet.

Die Arbeit des SER findet auf drei Ebenen statt: dem Rat, den Komitees und dem Sekretariat. Der Rat tagt einmal im Monat und finalisiert die SER Beratungsberichte der einzelnen Komitees, so dass sie an die Regierung weitergegeben werden können. Die Berichte werden in den Komitees vorab vorbereitet und diskutiert. In den Komitees werden die Berichte vorab erarbeitet. In Fällen, in denen kein Konsens erreicht werden konnte, werden die Dissense im Bericht des Komitees wie auch im Abschlussbericht aufgeführt. Das Sekretariat unterstützt bei der Koordinierung der zahlreichen Aktivitäten und besteht aus 100 Mitarbeitern.

Die Ergebnisse der Beratung werden in Berichten veröffentlicht. Die Empfehlungen sind nicht bindend. Die Regierung ist nicht dazu verpflichtet dem Rat des SER zu folgen. Sie muss jedoch den SER im Detail darüber informieren, ob sie den Empfehlungen folgen wird oder nicht und ihre Entscheidung erklären.

Um Politiken durchzusetzen benötigt die Regierung eine breite gesellschaftliche Unterstützung. Die Empfehlungen, die die Regierung vom SER erhält, können einstimmig oder geteilt ausfallen. Die zusammengetragenen Meinungen unterstützen die Regierung dabei zu erkennen, ob bestimmte Politiken eine Unterstützung bei den Mitgliedern des SER genießen. Einstimmigkeit deutet auf eine breite Unterstützung hin, während ein Auseinandergehen der Meinungen darauf hinweist, dass der Regierung die notwendige Unterstützung der wichtigen gesellschaftlichen Bereiche fehlt. Um ein Thema gemeinschaftlich so zu bearbeiten, dass es zur Politikberatung übergeben werden kann, können drei bis vier Jahre vergehen (Social and Economic Council of the Netherlands o.J.).

6

ANREGUNGEN FÜR DAS WEITERE VORGEHEN



Die Lösung komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen benötigt transformative und gemeinwohlorientierte Verfahren, denen eine integrative und konsolidierte Anstrengung aller relevanten Akteurs-Gruppen zugrunde liegen muss. Multi-Akteurs-Partnerschaften können ein solches Instrument sein. D-EITI bietet dafür erste wichtige Erfahrungswerte für die Potentiale und Herausforderungen von MAP innerhalb Deutschlands.

Für die breite Akzeptanz von MAP ist deren Bekanntheitsgrad zu steigern sowie die Potentiale, Herausforderungen und Anwendungsgebiete aktiv zu diskutieren. Dies gilt nicht nur für die Politik, etwa bei Bundesministerien, Bundesländern und Parlamentariern. Auch VertreterInnen der Wirtschaft, organisierter Zivilgesellschaft und Wissenschaft, die bereits Erfahrungen mit MAP gemacht haben, sind aufgerufen, den Bekanntheitsgrad zu steigern und konkrete Umsetzungsmöglichkeiten zu identifizieren.⁴³

Gerade mit der Verabschiedung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie im Januar 2017 bieten sich hier konkrete Möglichkeiten für die nächsten Jahre an. Die Nachhaltigkeitsstrategie führt nicht nur eine

Reihe von Maßnahmen auf, zu deren Umsetzung sich die deutsche Bundesregierung innerhalb Deutschlands bereits verpflichtet hat. Diese Umsetzungsmaßnahmen tragen auch eine Vielzahl von wirtschaftlichen, sozialen, und ökologischen Zielkonflikten in sich. Überdies hebt die Nachhaltigkeitsstrategie die Umsetzung der Maßnahmen als Gemeinschaftswerk und die Wichtigkeit von Multi-Akteurs-Ansätzen explizit hervor („Alle sind Teil des Teams“). Eine systematische Analyse der Anwendungsmöglichkeiten von MAP für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie ist daher zu empfehlen. Gleiches gilt für die Verknüpfung des MAP-Ansatzes mit anderen Vorhaben, etwa der zukünftigen Mitgliedschaft Deutschlands in der Open Government Partnership.

Durch die praktische Anwendung von MAP als Instrument zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen kann die Beteiligung von Akteuren und das partnerschaftliche Zusammenarbeiten stärker gefördert und in der Praxis verankert werden. Letztendlich bedingt dies aber auch, dass bisherige Partizipationsformen mit Blick auf eine neue partnerschaftliche Dialogkultur überdacht werden sollten.

43 So hat sich beispielsweise „Partnerschaften 2030 – Die Plattform für Multi-Akteurs-Partnerschaften“ zum Ziel gesetzt Unterstützungsstrukturen zu schaffen, die bestehende MAP stärken und neuen Initiativen auf den Weg helfen. www.partnerschaften2030.de

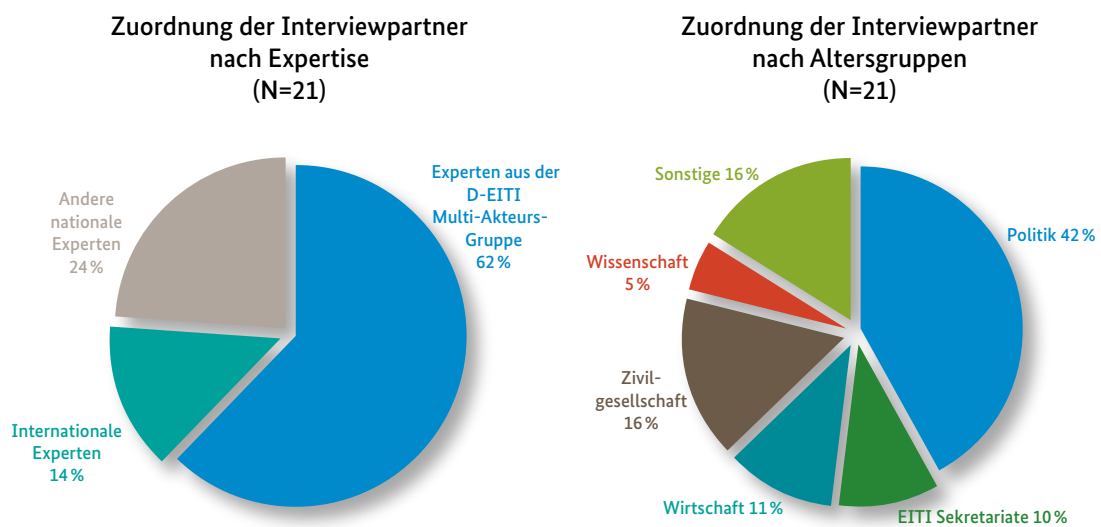
Anhang I: Methodik der Studie

Die Methodik dieser Studie umfasst eine Fachliteraturrecherche. Multi-Akteurs-Partnerschaften sind, insbesondere im internationalen Kontext, ein derzeit umfangreich diskutierter Ansatz.

In Ergänzung zur Literaturrecherche fanden 21 Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus den drei Bereichen Politik, Privatsektor und Zivilgesellschaft inklusive Wissenschaft statt. Die circa 1-stündigen

Interviews wurden anhand semi-strukturierter Leitfäden (siehe unten) geführt. Schwerpunkt der Befragungen waren die Erfahrungswerten mit den Voraussetzungen und der Bedeutung von MAP, auf Basis der bisher gewonnenen Erkenntnisse aus dem D-EITI Prozess. Weitere Kurzinterviews wurden mit Personen geführt, die mittelbar am Prozess beteiligte sind sowie mit Experten aus dem internationalen Kontext (USA und Niederlande).⁴⁴

Abbildung 2: Verteilung der Interviewpartner



44 Interviews mit Ministerien außerhalb des D-EITI Prozesses sowie Experten von anderen, internationalen Multi-Akteurs-Partnerschaften gehörten nicht zum Auftrag.

Leitfragen für Interviewpartner:

1. Einordnung und Bewertung des tripartiten Governance-Modells

Sie kennen das tripartite Governance Modell: Regierung-Wirtschaft-Zivilgesellschaft.

- Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Modell gemacht und wie bewerten Sie es?
- Welche besonderen Vorteile sehen Sie in dem Modell?
- Welche Erwartungen haben Sie an den Prozessen D-EITI?

Siehe Chart 1 (zum Ankreuzen): Fragen u. a. zu Struktur und Einfluss

- Welches sind für Sie die **Voraussetzungen** für das Management bzw. die „Governance“ des tripartiten Governance-Modells?

2. Besonderheiten und Voraussetzungen

- Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Komponenten des tripartiten Governance-Modells?

Siehe Chart 2 zu Bewertung von 8 denkbaren Komponenten (und Ergänzung notieren)

Dann:

- Wie hat sich das Governance-Modell „auf Augenhöhe“ bewährt? Welche Erfolge sind zu nennen?
- Für **welche Verhandlungsstadien** ist ein Multi-Stakeholder-Prozess mit tripartitem Governance-Modell geeignet und empfehlenswert?
- Welcher **Mehrwert/Vorteil** wird durch das tripartite Governance-Modell für jede einzelne Interessensgruppe (Zivilgesellschaft, Regierung, Privatwirtschaft) erzielt, welche in herkömmlichen Verfahren nicht gewährleistet wird?
- **Welche Voraussetzungen** müssen für die erfolgreiche Etablierung und Arbeit eines tripartiten Governance-Modells bestehen?
- Welche **Erfolgsfaktoren** sind zu nennen (Bitte 3 Nennungen, wenn möglich)
- Welche Voraussetzungen stellen sich bei dem Prinzip der „Gleichheit der drei **Beteiligten-Gruppen**“ („equal footing“) konkret?
- Kennen Sie Fälle von **Interessenkonflikten**, welche sind dies? Welche Methoden werden angewandt in Dialogprozessen und Konfliktbewältigung bei EITI oder bei ähnlichen Modellen?

3. Besonderes Thema: Neue Medien (Soziale Medien, Twitter u. a. Technologien)

- Welche **Chancen** stellen die neuen Medien für ein tripartites Governance-Modell?
- Auch für Personen, die damit noch nicht umgehen können?

4. Handlungsoptionen für die Anwendbarkeit des Modells in anderen Themenbereichen

- Welche bestehenden Themen der Bundesregierung sind zu nennen, in denen das tripartite Governance-Modell derzeit bereits angewendet wird?
- Welche **aktuellen Themen sind künftig für öffentliche Träger von besonderem Interesse** und könnte ein solches tripartites Governance-Modell hier zur Anwendung kommen? (immer auch gleiche Frage an Wirtschaft und Zivilgesellschaft)
- Welche Voraussetzungen sind zu nennen für (neue) Themen und Prozesse?

Siehe Chart 3: Angaben zu einem neuen Thema

5. Abschließende Schlussfolgerungen der Interviewpartner (kurze, zitierfähige Aussage?), je nach Bereitschaft der Interviewpartner.

Anhang II: Unterschiedliche Akteure – Unterschiedliche Perspektiven und Wertbeiträge

Die staatliche **Politik** ist durch Wahlen zu gesamtgesellschaftlich verbindlichen Entscheidungen legitimiert. Die staatliche Politik kann sich jedoch nicht – anders als etwa die Wirtschaft und die organisierte Zivilgesellschaft – auf eine begrenzte Zahl von Zielen und Aspekten beschränken. Vielmehr muss sie sich prinzipiell mit allen unterschiedlichen Interessen auseinandersetzen und deren gedankliche und praktische Vermittlung als Kompromiss zwischen ihnen zustande bringen.

Durch die Mitwirkung in MAP kann die staatliche Politik beispielsweise zusätzliche notwendige Erkenntnisse gewinnen, die in die Entwicklung verbindlicher Entscheidungen einfließen und sie besser begründen. Die Auseinandersetzung und Inklusion unterschiedlicher Ansichten und Meinungen kann zudem dazu beitragen, die Transparenz und die Glaubwürdigkeit der politischen Prozesse und Entscheidungen zu steigern.

Die **Wirtschaft** ist nicht demokratisch legitimiert, hat aber in den letzten Jahren eine zentrale grenzüberschreitende Machtstellung gewonnen und stellt somit gegenüber der staatlichen Politik einen wichtigen Machtfaktor dar. Sie kennzeichnet sich zunächst durch das Recht auf sein partikulares Interesse am eigenen ökonomischen Erfolg, insbesondere verlässliche und für Unternehmen günstigen Marktbedingungen. Dafür ist sie auf der einen Seite auf staatliche Regulierung angewiesen, um in einem fairen Wettbewerb „anständig“ bestehen zu können. Andererseits möchte die Wirtschaft im eigenen Handeln möglichst ungebunden sein. Hier finden sich Gründe sowohl für Konflikt als auch für Kooperationswillen mit staatlicher Politik. Die Wirtschaft verfügt über besondere demokratisch-positive Einflusschancen, weil sie über innerwirtschaftliche Wirkmechanismen oft schneller mehr bewirken können als Staaten in langwierigen Regierungsverhandlungen über gemeinsame Regelungen, z. B.

durch Handelsorganisationen, die die Zulieferer- und Abnehmerketten beispielsweise im Sinne der Menschenrechte kontrollieren können.

Durch die Mitwirkung in MAP erhält die Wirtschaft die Möglichkeit, das Geschäftsfeld positiv zu beeinflussen. Darüber hinaus ermöglicht die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Positionen und Ansichten der Wirtschaft ein tieferes Verständnis des Unternehmensumfelds (bspw. Erwartungen der Zivilgesellschaft an den Sektor). Das kann die Einsicht in die Marktentwicklung für erfolgreiche Investitionen und das Risikomanagement verbessern. Vereinzelt streben Unternehmen über die Teilnahme an einer MAP auch eine Reputationsverbesserung, als Ausdruck ihrer gesellschaftlichen Verantwortung, an (Künkel/Gerlach/Frieg 2016: 34).

Die **organisierte Zivilgesellschaft** stellt einen wichtigen Motor für soziale Innovationen dar, indem sie auf gesellschaftspolitische Fehlentwicklungen aufmerksam macht. Sie genießt – wenn sie gemeinnützig und transparent handelt – gesellschaftliches Vertrauen. Dieses gewinnt sie nicht zuletzt über das Austragen von Konflikte und Kampagnen. Dieses Vertrauen kann sie in die Glaubwürdigkeit demokratischer Entscheidungen und somit in die Stärkung demokratischer Legitimität einbringen. Die organisierte Zivilgesellschaft ist weder von Wahlen oder Legislaturperioden abhängig, noch der Pflicht zu Machtkompromissen unterworfen. Sie ist für die inhaltliche Vorbereitung und das nachträgliche Überwachen gemeinwohlorientierter politischer Entscheidungen unabdingbar und hat sich somit zu einem wesentlichen Motor für gemeinwohlverträgliche Innovationen entwickelt.

Durch die Teilnahme an einer MAP kann sie ihren Einfluss auf den privaten und öffentlichen Sektor erhöhen, um gesellschaftliche Strukturen der Ungleichheit und Ungerechtigkeit zu verändern oder die Situation der jeweiligen Zielgruppen zu verbessern. Die Teilhabe ermöglicht ihr zudem, ihre Themen in einer breiteren Öffentlichkeit zu besprechen. Unter Umständen ermöglicht die Teilnahme auch

eine höhere Effektivität und Effizienz in der Umsetzung gesellschaftlicher Ziele wie bspw. soziale Entwicklung, Umweltschutz und Menschenrechte. Schließlich kann die organisierte Zivilgesellschaft ihrerseits von den anderen Akteuren lernen und Einsichten in ihre Funktionslogik gewinnen.

Die **Wissenschaft** tritt in der Regel nicht als eigener Akteur, also als Vertreter der eigenen Partikularinteressen (bspw. als Berufsverband) auf, sondern primär als „Einspeiser“ ihrer Erkenntnisse. Es kann jedoch auch Multi-Akteurs-Partnerschaften geben, deren vorrangiges Ziel die Förderung der Verständigung zwischen Wissenschaft und gesellschaftlichen Akteuren ist, um beispielsweise gemeinsame Forschungsvorhaben zu erarbeiten und zu entwickeln.

Durch diesen transdisziplinären Ansatz können neue Herangehensweisen an wissenschaftliche Themen eröffnet, weitere Forschungsbedarfe aufgedeckt und neues Wissen durch Verständigung generiert werden (HUMBOLDT-VIADRINA 2015: 26-28).

Durch die Mitwirkung in MAP erhalten die WissenschaftlerInnen im Sinne der transdisziplinären Wissenschaft die Möglichkeit ihre Forschungsimpulse und Ergebnisse mit gesellschaftlichen Akteuren reflektiert zu diskutieren. Sie bekommen dadurch eine Rückkopplung zu ihren Forschungsfeldern durch die Gesellschaft, deren InteressenvertreterInnen zugleich Wissensträger sind.

Anhang III: Über die Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)

EITI im internationalen Kontext

Die internationale „Initiative für Transparenz in der Rohstoffwirtschaft“ (auf Englisch: Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)) wurde 2003 gegründet und ist seit 2006 eine eigenständige Organisation mit Sitz in Oslo.

EITI ist eine globale Initiative für mehr Finanztransparenz und Rechenschaftspflicht im Rohstoffsektor, in der Regierungen, Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen und Investoren vertreten sind. Staaten, die der EITI beitreten, verpflichten sich unter anderem zur regelmäßigen Veröffentlichung aller Zahlungen der Unternehmen im Erdöl-, Erdgas- und Bergbausektor an die Regierung, sowie alle Einnahmen der Regierung aus diesem Industriezweig, und zwar in einer verständlichen und nachvollziehbaren Weise. Darüber hinaus müssen Zahlungen und Einnahmen von einem unabhängigen Auditor geprüft und gegebenenfalls Unstimmigkeiten aufgeklärt werden (EITI International Secretariat 2016).

Die EITI legt großen Wert auf *ownership* (Eigenverantwortung) der teilnehmenden Länder. Die Verantwortung für die Umsetzung des Standards liegt deshalb bei den jeweiligen Ländern. Ein Land, das beabsichtigt, die EITI umzusetzen, muss eine Reihe von Schritten einleiten, bevor eine Kandidatur möglich ist. Diese vier Schritte sind:

1. Öffentliche Erklärung der Regierung
2. Benennung einer ranghohen Person zum EITI-Beauftragten;
3. Verpflichtung, mit Unternehmen und Zivilgesellschaft zusammenzuarbeiten und eine Multi-Stakeholder-Gruppe (MSG) einzusetzen;
4. Vorlage eines Arbeitsplanes (mit Zielen, Aktivitäten und Fristen) zur Umsetzung der EITI.

Nach Abschluss des EITI-Kandidaturantrag wird dieser durch den internationalen EITI-Vorstand bewertet. Sofern der Antrag angenommen wird, hat

das Land 18 Monate Zeit um den ersten Bericht beim internationalen EITI-Vorstand in Oslo abzugeben, der über die Aufnahme von Ländern in die EITI bestimmt. Wenn der EITI-Vorstand auf Basis des Prüfberichts zu der Auffassung kommt, dass alle Kriterien erfüllt sind, erhält das Land die Bescheinigung über seine Konformität (compliant).

Länder müssen im Anschluss regelmäßig nach den internationalen EITI-Regelungen Bericht erstatten und sich mindestens alle zwei Jahre erneut prüfen lassen.

Derzeit wird die EITI von 51 Regierungen weltweit (Stand: Dezember 2016) getragen, sowie von zahlreichen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen.

EITI im nationalen Kontext

Die Bundesregierung hat im Rahmen des G8-Gipfels 2014 bekanntgegeben, die EITI in einer Pilotregion in Deutschland zu testen. Im Juli 2014 hat sich Deutschland zur Umsetzung des internationalen Standards der Extractive Industries Transparency Initiative entschieden. Nach einem intensiven Vorbereitungsprozess wurde Deutschland im Februar 2016 durch den internationalen EITI-Vorstand als Kandidatenland akzeptiert. Uwe Beckmeyer, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Energie (BMWi), ist EITI-Sonderbeauftragter der Bundesregierung für die Umsetzung in Deutschland (D-EITI).

Mit der Umsetzung der Initiative setzt die deutsche Bundesregierung ein starkes politisches Signal. Zum einen, hat die Umsetzung Signalwirkung für die Unterstützung der Entwicklungsländer bei der Implementierung bereits bestehender internationaler Transparenz- und Verhaltensstandards im Bereich extraktiver Industrien. Somit trägt die deutsche Umsetzung des Standards zu Reduzierung von Governance-Risiken in außereuropäischen Märkten bei (GIZ 2016: 1). Durch die Implementierung in Deutschland wird auch ein Beitrag dazu geleistet,

diejenigen G7/8 und G20-Länder zum Beitritt zu bewegen, bei denen höhere Transparenz aus wirtschafts-, außen- und entwicklungspolitischen Interessen wichtig ist. Deutschland weist im internationalen Vergleich ein sehr hohes Transparenz- und Rechenschaftsniveau auf. Mit der Umsetzung setzt es ein starkes Signal für die dauerhafte internationale Verankerung des Themas Steuern und Transparenz. Dadurch erhöht es die Glaubwürdigkeit als internationaler Partner auf diesem Gebiet. Die Steigerung der Transparenz im Rohstoff- und Finanzsektor weltweit soll auch die Schaffung eines „international level playing field“ fördern und somit der internationalen Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen zugutekommen. Die Bundesregierung und die Rohstoffwirtschaft demonstrieren durch EITI ihre Bereitschaft zu einem transparenten und partizipativen Dialog in der nationalen Debatte um Steuergerechtigkeit.

Der erste deutsche EITI-Bericht ist bis August 2017 zu veröffentlichen. Ziel des Berichts ist eine Abbildung der finanziellen Leistungen des Rohstoffsektors, die im Sinne der Gemeinwohlorientierung zu mehr gesellschaftlicher Akzeptanz führen und die Verantwortlichkeit gegenüber Bürgern stärken soll (Feldt 2014: 29). Ebenfalls werden im Bericht Kontextinformationen über den deutschen Rohstoffsektor aufgearbeitet, um eine breite rohstoffpolitische Diskussion zu Themen der Nachhaltigkeit im Bereich Wirtschaft, Umwelt und Soziales zu fördern (wie in Ziel 2 der durch die Multi-Akteurs-Gruppe sieben festgelegten Ziele definiert, siehe unten). Innerhalb weiterer 12 Monate werden der deutsche EITI Prozess und der Bericht evaluiert. Bei erfolgreicher Evaluierung erhält Deutschland den Status eines EITI erfüllenden Landes.

Die paritätisch besetzte Multi-Akteurs-Gruppe ist für die Steuerung und die Kontrolle des Prozesses verantwortlich. Die Multi-Akteurs-Gruppe der D-EITI hat sich daher für die Umsetzung des

Standards in Deutschland auf folgende sieben Ziele geeinigt:

1. *Eine fristgerechte und für die breite Öffentlichkeit verständliche und zugängliche Berichterstattung zu gewährleisten, die auf einem transparenten, offenen und innovativen EITI-Prozess in Deutschland basiert.*
2. *Die Aufbereitung von Kontextinformationen über den deutschen Rohstoffsektor zur Förderung einer breiten rohstoffpolitischen Diskussion, die auch Aspekte der Nachhaltigkeit (Wirtschaft, Umwelt und Soziales) beinhaltet.*
3. *Eine schrittweise auszubauende, nachvollziehbare und verhältnismäßige Berichterstattung an die Bevölkerung zu erreichen, die dem EITI-Standard entspricht, und mit den EU-Bilanz- und Transparenzrichtlinien harmonisiert. Gleichzeitig soll ein Mehrwert geschaffen werden.*
4. *Einen Beitrag zur Weiterentwicklung des EITI-Standards, seiner Anwendung und Akzeptanz als tatsächlich globalen Standard zu leisten, um das weltweite Streben nach Transparenz und Rechenschaftspflicht und den Kampf gegen Korruption im Zusammenhang mit Rohstoffgeschäften zu unterstützen.*
5. *Erfahrungen aus dem Multi-Stakeholder-Prozess weiterzugeben, insbesondere in Bezug auf demokratische Teilhabe, Bürgernähe und Wissensvernetzung, sowie aus der EITI -Umsetzung in einem föderalen Land.*
6. *Die Glaubwürdigkeit Deutschlands bei der politischen und finanziellen Unterstützung der EITI deutlich zu erhöhen.*
7. *Die dauerhafte Umsetzung der D-EITI mit dem vorgesehenen Multi-Stakeholder-Modell sicherzustellen und durch den Aufbau von Kapazitäten eine breite Diskussion in der Bevölkerung zu ermöglichen.⁴⁵*

Das Sekretariat der D-EITI wird im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) von der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH geführt.

45 Auszug der offiziellen Verkündung auf der D-EITI Seite; Umsetzung der D-EITI (2007) Abrufbar unter: <https://www.d-eiti.de/de/mitmachen-mitgestalten> (zuletzt aufgerufen: 2 Dezember 2016)

Literaturverzeichnis

- Beisheim, Marianne (2011): *Innovative Governance durch Entwicklungspartnerschaften? Chancen und Grenzen am Beispiel transnationaler Wasserpartnerschaften*. Abrufbar unter: https://www.swp-berlin.org/fileadmin/contents/products/studien/2011_S20_bsh_ks.pdf (zuletzt aufgerufen: 4. Dezember 2016).
- Boström, Magnus/Hallström, Kristina Tamm (2013): *Global multi-stakeholder standard setters: how fragile are they?* Journal of Global Ethics. Abrufbar unter: <http://dx.doi.org/10.1080/17449626.2013.773180>. (zuletzt aufgerufen: 5. Dezember 2016).
- Collective Leadership Institute (2016): *Erfolgreich Multi-Akteurs-Partnerschaften gestalten – Ein Handbuch – Impuls für einen Referenzrahmen der MAP-Plattform zur Umsetzung der 2030 Agenda*. Abrufbar unter [http://www.collectiveleadership.de/apex/cli/upload/CLI_MAP% 20Partnerschaften%202030%20Handbuch_2016.pdf](http://www.collectiveleadership.de/apex/cli/upload/CLI_MAP%20Partnerschaften%202030%20Handbuch_2016.pdf) (zuletzt aufgerufen: 26. Januar 2017).
- D-EITI Sekretariat (2007): *Umsetzung der D-EITI*. Abrufbar unter: <https://www.d-eiti.de/de/mitmachen-mitgestalten> (zuletzt aufgerufen: 4. Dezember 2016).
- D-EITI Sekretariat (2015): *Geschäftsordnung der Multi-Stakeholder-Gruppe (MSG) der „Deutschland – Extractive Industries Transparency Initiative“ (D-EITI)*. Abrufbar unter: <https://www.d-eiti.de/wp-content/uploads/2015/03/2015-03-10-Gesch%C3%A4ftsordnung-der-MSG.pdf> (zuletzt aufgerufen: 5. Dezember 2016).
- D-EITI Sekretariat (2016a): *Implementation of the EITI in a federal country - experience gained and lessons learned*. Abrufbar unter: https://www.d-eiti.de/wp-content/uploads/2016/03/Working-Paper-_Road-to-Candidacy-EITI-Implementation-in-a-Federal-Country.pdf (zuletzt aufgerufen: 4. Dezember 2016).
- D-EITI Sekretariat, (2016b): *Umsetzung der EITI in G7 - , EU - und OECD - Ländern - Zahlen, Daten, Fakten*. Bonn/Eschborn. Abrufbar unter: https://www.d-eiti.de/wp-content/uploads/2016/04/Studie-zur-EITI-Umsetzung-in-OECD-L%C3%A4ndern-onlineversion-Final-Deutsch-02_2016.pdf (zuletzt aufgerufen: 4. Dezember 2016).
- Die Bundesregierung (2016): *Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie – Neuauflage 2016*. Abrufbar unter https://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Themen/Nachhaltigkeitsstrategie/_node.html (zuletzt aufgerufen: 26. Januar 2017)
- EITI International Secretariat (2016): *EITI Standard*. Abrufbar unter: https://eiti.org/sites/default/files/documents/english-eiti-standard_0.pdf. (zuletzt aufgerufen: 5. Dezember 2016).
- FACA 101. (o. J.). [online] Gsa.gov. Abrufbar unter: <http://www.gsa.gov/portal/content/244333> (zuletzt aufgerufen: 5. Dezember 2016).
- Feldt, Heidi (2014): *Gutachten zur Vorbereitung einer Kandidatur Deutschlands in der Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)*. Abrufbar unter: <https://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/G/gutachten-zur-vorbereitung-einer-kandidatur-deutschlands-in-der-extractive-industries-transparency-initiative-eiti,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (zuletzt abgerufen: 4. Dezember 2016).
- Friedmann, Andrew/Samantha Mildes (2006): *Stakeholders: Theory and Practice*, in: Beisheim, Marianne (2011): *Innovative Governance durch Entwicklungspartnerschaften? Chancen und Grenzen am Beispiel transnationaler Wasserpartnerschaften*. Abrufbar unter: https://www.swp-berlin.org/fileadmin/contents/products/studien/2011_S20_bsh_ks.pdf (zuletzt aufgerufen: 4. Dezember 2016).
- GIZ (2017): *Multi-Akteurs-Partnerschaften im Rahmen der Agenda 2030 – Eine praxisorientierte Analyse von Potentialen, Herausforderungen und Wirkungsfaktoren*.
- HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform (2015): *Trialoge als Beitrag zu Good Governance*. Abrufbar unter: http://www.governance-platform.org/wp-content/uploads/2015/07/HVGP_TrialogeBeitrag-GoodGovernance_20150717.pdf. (zuletzt aufgerufen: 4. Dezember 2016).
- Kaase, Max (2000): *Partizipation*. Artikel in: Everhard Holtmann (Hg.): *Politik-Lexikon*, 466–470.

Künkel, Petra/Gerlach, Silvine/Frieg, Vera (2016): *Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Nanz, Patrizia/Fritsche, Miriam (2012/2016): *Handbuch Bürgerbeteiligung, Akteure und Verfahren, Chancen und Grenzen*. Bundeszentrale für politische Bildung. Abrufbar unter: http://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/Handbuch_Buergerbeteiligung.pdf (zuletzt aufgerufen: 23. Januar 2017).

Nanz, Patrizia/Leggewie, Claus (2016): *Die Konsultative. Mehr Demokratie durch Bürgerbeteiligung*. Verlag Klaus Wagenbach.

MSI Integrity (2015): *Protecting the Cornerstone: Assessing the Governance of Extractive Industries Transparency Initiative Multi-Stakeholder Groups*. Abrufbar unter: <http://www.msi-integrity.org/wp-content/uploads/2015/02/MSI-Integrity-Protecting-The-Cornerstone-Report.pdf>. (zuletzt aufgerufen: 4. Dezember 2016).

OECD (2011): *Together for Better Public Services: Partnering with Citizens and Civil Society*. (OECD Public Governance Reviews).

Pattberg, Philipp/Widerberg, Oscar (2014): *Transnational multi-stakeholder partnerships for sustainable development - Building blocks for success*. Abrufbar unter: https://www.researchgate.net/publication/264833767_Transnational_multi-stakeholder_partnerships_for_sustainable_development_Building_blocks_for_success?enrichId=rgreq-6ea1549af1dc206f87dc1412a53c25b3-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdLOzI2NDgzMzc2NztBUzoxMzE4MTc2OTI3MzM0NDZBMTQwODQzOTE5NTkyNA%3D%3D&el=1_x_2 (zuletzt aufgerufen: 8. Dezember 2016).

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin (2012). *Handbuch zur Partizipation*. Abrufbar unter: http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale_stadt/partizipation/download/Handbuch_Partizipation.pdf. (zuletzt aufgerufen: 5. Dezember 2016).

Schieritz, Mark (2009): *Unternehmen oder Staat?* in Bleischwitz, Raimund / Pfeil, Florian (2009): *Globale Rohstoffpolitik*, 113–126

Social and Economic Council of the Netherlands (2015): *The power of consultation – The Dutch consultative economy explained: Den Haag: Ser – Sociaal-Economische Raad*. Abrufbar unter: <https://www.ser.nl/en/~media/files/internet/talen/engels/brochure/informatiebrochure-power-consultation-en.ashx>. (zuletzt aufgerufen: 5. Dezember 2016).

Social and Economic Council of the Netherlands (o.J.) *About the SER*. Abrufbar unter: https://www.ser.nl/en/about_the_ser.aspx. (zuletzt aufgerufen: 5. Dezember 2016).

United Nation Environment Programme (o.J.): übersetztes Zitat. In: Häusler, Nicole (2002): *Der Multistakeholder-Dialog kann scheitern. Über Partizipation im Jahr des Ökotourismus*. Abrufbar unter: http://www.gate-tourismus.de/downloads/haeusler_multistakeholderdialog_integra_febr02.pdf. (zuletzt aufgerufen: 5. Dezember 2016).

Vehrkamp, Robert und Tillmann, Christina (2016): *Partizipation im Wandel Unsere Demokratie zwischen Wählen, Mitmachen und Entscheiden*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Waddell, St. und Khagram, S. (2007): *Multi-Stakeholder Global Networks: Emerging Systems for the Global Common Good*, in: Biermann, F. und A. P.J. Mol (Hrsg.) *Partnerships, Governance and Sustainable Development: Reflections on Theory and Practice*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham/ UK, S. 261–287.

Weißes Haus der Vereinigten Staaten (2009): *Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies –Subject: Transparency and Open Government*. Washington. Abrufbar unter: https://www.whitehouse.gov/the_press_office/TransparencyandOpenGovernment (zuletzt aufgerufen: 4. Dezember 2016).

Wulfgramm, Bendix (2016): *Die Verwundbare Stelle*. Hammelsprung – Magazin für politische Entscheidungen. Aufrufbar unter <http://www.hammelsprung.net/?p=1750> (zuletzt aufgerufen am 24.01.2017).

Ansprechpartner

Sekretariat der D-EITI
Deutschland – Extractive Industries Transparency Initiative
Reichpietschufer 20
10785 Berlin

T +49 30 72614-202
F +49 30 72614-22-202

sekretariat@d-eiti.de
www.d-eiti.de