



Schweizerisches Jahrbuch für Entwicklungspolitik

24-2 | 2005

Öffentlich-private Partnerschaften und internationale
Entwicklungs-zusammenarbeit

Die Relevanz von Multisektor-Partnerschaften für den Privatsektor und Partnerschaftserfahrungen bei Holcim

Stefanie Koch



Electronic version

URL: <http://journals.openedition.org/sjep/480>

ISSN: 1663-9677

Publisher

Institut de hautes études internationales et du développement

Printed version

Date of publication: 1 octobre 2005

Number of pages: 131-144

ISBN: 2-88247-059-2

ISSN: 1660-5926

Electronic reference

Stefanie Koch, « Die Relevanz von Multisektor-Partnerschaften für den Privatsektor und Partnerschaftserfahrungen bei Holcim », *Schweizerisches Jahrbuch für Entwicklungspolitik* [Online], 24-2 | 2005, Online erschienen am: 08 Juni 2010, abgerufen am 20 April 2019. URL : <http://journals.openedition.org/sjep/480>

Die Relevanz von Multisektor-Partnerschaften für den Privatsektor und Partnerschaftserfahrungen bei Holcim

Stefanie Koch*

Einführung

Eine der wichtigsten Botschaften vom Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung im September 2002 in Johannesburg war, dass die Welt mehr Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Stakeholders (Anspruchsgruppen) brauche, um nachhaltige Entwicklung zu erreichen. Besonders seit jenem Zeitpunkt sind Partnerschaften für diverse Gruppen zu einem Modewort geworden, unabhängig davon, ob es sich dabei um eine Partnerschaft zwischen mehreren Sektoren (*cross-sector partnership*)¹, zwischen den drei Hauptsektoren (*tri-sector partnership*), dem Privatsektor und Nichtregierungsorganisationen (NRO) (*business-NGO partnership*) oder um andere Partnerschaftsformen handelt. Entwicklungsorganisationen erhoffen sich von Partnerschaften eine Verbesserung ihrer Finanzierungslage sowie Unterstützung bei der Erreichung von Entwicklungszielen. Der Privatsektor, insbesondere Unternehmen, erwartet, sein Image und seinen Ruf zu verbessern, seiner sozialen Verantwortung nachzukommen, Geschäftsrisiken zu reduzieren und neue Geschäftsmöglichkeiten zu identifizieren. Die NRO streben danach, ihren Einfluss zu stärken und ihre Anliegen auf die Tagesordnung von Regierungen, Unternehmen und früheren Kontrahenten zu setzen. Individuelle Stakeholders und Stakeholder-Gruppen – wie der Verbraucher, die „Armen“, usw. – erhoffen sich von Partnerschaften, eine bessere Erbringung von Dienstleistungen, nachhaltigere Produkte oder generell eine Verbesserung ihrer Lebensqualität. Jedoch ist zu vermerken, dass es ebenso viele Definitionen von Partnerschaften gibt, wie verschiedene Zielsetzungen bestehen.

In Anbetracht dieser Tatsache ist es das Ziel des vorliegenden Artikels, eine Definition des Begriffs „Partnerschaft“ zu präsentieren, die für den Privatsektor nützlich und relevant ist. Darauf aufbauend werden die wichtigsten Vorteile, aber auch die Herausforderungen einer Partnerschaft zwischen mehreren Sektoren aufgeführt. Die verschiedenen Punkte werden mit Erfahrungen aus der

* Senior Consultant, Corporate Social Responsibility/Sustainable Development Coordination, Holcim Group Support, (Bereich Soziale Verantwortung/Nachhaltige Entwicklung, Holcim-Konzern).

¹ Es mag nur einen leichten Unterschied zwischen den Bezeichnungen „öffentlich-private Partnerschaft“ (*public-private partnership*) und „Multisektor-Partnerschaft“ (*cross-sector partnership*) geben, da sich beide auf ein breites Spektrum möglicher Beziehungen zwischen Vertretern verschiedener Sektoren beziehen. Für den vorliegenden Artikel wird jedoch der Ausdruck „Multisektor-Partnerschaft“ verwendet, da dies die weitestgehende Kombination von Akteuren, die an einer Partnerschaft beteiligt sind, erlaubt.

Zementindustrie in Verbindung gebracht, wobei Schlussfolgerungen aus dem Engagement in Multisektor-Partnerschaften bei Holcim vorgestellt werden².

Definition einer Partnerschaft, bzw. einer Multisektor-Partnerschaft

„Partnerschaft“ ist ein landläufiges Konzept, das jedoch bisher nicht sorgfältig definiert wurde. Es ist vom Kontext abhängig und wird oft als Synonym für Netzwerke und Koalitionen verwendet. Fiszbein und Lowden (1999, S. 4) definieren Partnerschaften als „gemeinschaftliche Initiativen des öffentlichen Sektors in Verbindung mit den privatwirtschaftlichen, auf Gewinn ausgerichteten Sektoren, (...). Im Rahmen dieser Partnerschaften bringt jeder der Akteure Ressourcen (finanzielle, technische und Humanressourcen sowie immaterielle Beiträge wie Informationen oder politische Unterstützung) ein und nimmt am Beschlussfassungsprozess teil. (...). Die Verwendung des Ausdrucks ‚Partnerschaft‘ bezeichnet eine stärkere gegenseitige Abhängigkeit in der Beziehung zwischen den Akteuren, als man bei gemeinschaftlichen Initiativen im Rahmen von Beziehungen auf Vertragsbasis, zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, wie auch zwischen Regierenden und Regierten erwarten würde“³.

Long und Arnold (1995, S. 6) fügen den obigen Ausführungen einen weiteren wichtigen Begriff bei, indem sie Partnerschaften als „freiwillige Kooperationen zwischen zwei oder mehr Organisationen mit einer gemeinsam festgelegten Agenda, die auf ein eigenständiges, erreichbares und potenziell messbares Ziel fokussiert ist“ definieren. Nelson und Zadek (1999, S. 14) zitieren die Definition sozialer Partnerschaften des Copenhagen Centre als „Personen und Organisationen aus einer Kombination öffentlicher, geschäftlicher und ziviler Kreise, die sich in freiwilligen, gegenseitig vorteilhaften, innovativen Beziehungen engagieren, um gemeinsame gesellschaftliche Ziele anzugehen, indem sie ihre Ressourcen und Kompetenzen zusammenlegen“.

Holliday, Schmidheiny und Watts (2002, S. 158 und 169) präsentieren eine stärker geschäftsbezogene Definition, indem sie von „Unternehmenspartnerschaften mit Regierungen und NRO als wichtigen Instrumenten“ sprechen, „die dazu beitragen, zu gewährleisten, dass die Unternehmensziele mit den sozialen Verpflichtungen in den Entwicklungsländern übereinstimmen (...)“.

Versucht man, die oben zitierten Partnerschaftsdefinitionen zusammenzufassen und zu kombinieren, so ergeben sich folgende Kriterien:

Partnerschaften sind

- freiwillige,
- gegenseitig voneinander abhängige,
- gemeinschaftliche Initiativen von Vertretern verschiedener gesellschaftlicher Sektoren,
- bei denen jeder Beitragende Ressourcen einbringt,

² Holcim ist einer der weltweit führenden Anbieter von Zement, Zuschlagstoffen (Sand und Kies) sowie Beton, einschliesslich damit verbundener Dienst- und Serviceleistungen. Der Konzern hat sich von seinen Ursprüngen in der Schweiz zu einem *Global Player* mit starker Marktpräsenz in über 70 Ländern auf allen Kontinenten entwickelt. Er beschäftigt heute rund 60.000 Personen.

³ Ursprünglich in Englisch abgefasster Artikel. Die darin aufgeführten Zitate wurden von uns übersetzt. (Anmerkung des Herausgebers.)

- am Beschlussfassungsprozess teilnimmt,
- um ein eigenständiges, realisierbares und potenziell messbares Ziel einer gemeinsam vereinbarten Agenda zu erreichen.

Partnerschaftsbeziehungen sind

- gegenseitig vorteilhaft und
- gehen gemeinsame gesellschaftliche Ziele an.

Verschiedene Arten von Partnerschaften

Obwohl es eine Vielzahl verschiedener Arten von Partnerschaften gibt, mag die für den Privatsektor relevanteste Unterscheidung diejenige zwischen *operationellen* und *strategischen* Partnerschaften sein⁴. Während operationelle Partnerschaften ein klares Ziel und die Durchführung eines Projekts vor Augen haben, beziehen sich strategische Partnerschaften auf das Engagement mit Organisationen, mit denen eine Firma eine langfristige Beziehung eingehen und in diesem Zusammenhang ein Projekt oder ein Programm entwickeln will, gewöhnlich um komplexe Fragen anzugehen, die eine koordinierte Antwort erfordern. In einer strategischen Partnerschaft ist es das Hauptziel, eine Beziehung aufzubauen. Operationelle Partnerschaften können andererseits entweder die Ressourcen und die Denkmodelle der Partner stärken. Ebenso können sie den Einfluss der Bürger in einer Gemeinde oder einem Distrikt festigen. Die potenziellen Partner werden üblicherweise aufgrund ihrer Fähigkeit ausgewählt, das Ziel und die Durchführung eines spezifischen Projekts zu erreichen.

Caplan (2004) hat eine weitere nützliche Unterscheidung von Partnerschaften eingeführt, indem er diese nach ihrem Schwerpunkt und Zweck einstuft. In diesem Zusammenhang unterscheidet er zwischen Innovation und Verantwortlichkeit (*accountability*) sowie zwischen aufgaben- und verfahrensorientierten oder regelorientierten Partnerschaften. Folgt man dem Ansatz von Caplan, so können die meisten operationellen Multisektor-Partnerschaften wahrscheinlich als „Innovations- und Aufgaben-Partnerschaften“ eingestuft werden, weil ihr Zweck zu Beginn des Projekts festgesetzt wird, für das die Partnerschaft gebildet wurde, um eine Lösung zu unterbreiten. Die Bildung einer solchen Partnerschaft beruht normalerweise auf dem dringlichen Bedürfnis aller Partner, eine innovative Lösung für ein gegebenes, gemeinsames Problem zu finden und ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Diese Art von Partnerschaften weist wegen ihrer Anpassungsfähigkeit an wechselnde Rahmenbedingungen und ihres Inklusivcharakters ein enormes Potenzial auf, um kreative Lösungen für anstehende Probleme zu finden. Jedoch sind mit dieser Form von Partnerschaft gewisse Risiken verbunden, die hauptsächlich mit ihrem Pilotcharakter zusammenhängen. Die Herausforderungen könnten darin bestehen, ein ausreichend starkes Engagement der Partner zu erreichen, das es ermöglicht, die Grössenordnung des Projektes zu steigern und die Institutionalisierung zu realisieren. Wenn eine Partnerschaft allerdings nicht dazu beitragen kann, eine angemessene Lösung für das Problem zu finden, zu dessen Bewältigung sie gebildet wurde, kann sich die Notwendigkeit für eine andere Art von Partnerschaft ergeben.

⁴ Gemäss den Partnerschaftsrichtlinien von Holcim.

Während strategische Partnerschaften ebenfalls auf Innovation abzielen können, haben sie doch meist eine Tendenz zu Rechenschaft und Verantwortlichkeit. In diesem Rahmen konzentrieren sie sich oftmals auf Fragen der Einhaltung (*compliance*) von gewissen Regeln oder Politiken oder auf die Beeinflussung institutioneller Strukturen und der Erstellung von Richtlinien (*policy-making*).

Relevanz und Vorteile von Multisektor-Partnerschaften

Multisektor-Partnerschaften jeglicher Art sind ein wichtiges Mittel, um sich mit komplexen gesellschaftlichen Fragen zu befassen, welche Unternehmen in zunehmendem Masse beschäftigen. Lösungen für diese Fragen zu finden, scheint in Bezug auf die einsetzbaren Ressourcen oder die Fähigkeiten, die richtigen Antworten zu erbringen, zu komplex, um von einem Sektor allein erreicht zu werden. Die Motivation für eine Partnerschaft und die Art und Weise der Organisation von Partnerschaften mögen sich unterscheiden, jedoch beruht sie auf der Tatsache, dass der private Sektor und die Gesellschaft, insbesondere Entwicklungsorganisationen, viele langfristige Ziele gemeinsam haben: Beide haben ein Interesse an einer stabilen Gesellschaft; beide wollen einkommensschaffende Aktivitäten fördern und die Kapazität lokaler Unternehmer aufbauen; beide wollen sicherstellen, dass die Menschen gesund und ausgebildet sind (WBCSD, 2004). Neben diesen langfristigen Zielen gibt es allerdings auch einige praktische Gründe, warum Firmen Multisektor-Partnerschaften eingehen. Gemäss Holliday, Schmidheiny und Watts führen Partnerschaften zu „(...) einem besseren Management der Unternehmensrisiken und der Erwartungen der Stakeholders, zur Entwicklung neuer Märkte, innovativer Produkte und Dienstleistungen, zur Einhaltung von Gesetzen und Verträgen, zu besseren Geschäftsverfahren und erhöhter Produktivität“.

Grundsätzlich ist der Aspekt der Zusammenarbeit für Partnerschaften zentral. Gray (1989, S. 5) definiert Zusammenarbeit als „einen Prozess, durch den die Teilnehmer, die jeweils verschiedene Aspekte eines Problems sehen, ihre Differenzen in konstruktiver Weise erkunden und nach Lösungen suchen können, die über ihre eigene beschränkte Version dessen, was möglich ist, hinausgehen“.

Zusammenfassend sind die möglichen Vorteile von Multisektor-Partnerschaften:

- die Steigerung der Resultate für die Stakeholders durch Zusammenlegung menschlicher und finanzieller Ressourcen;
- die Verbesserung des Risikomanagements der Firmen;
- die Erhöhung des Potenzials zur Entwicklung;
- die Steigerung betrieblicher Leistungsfähigkeit;
- die Bindung von Mitarbeitern;
- die Entwicklung eines Verständnisses für komplexe soziale Fragen auf lokaler Ebene;
- sowie die Entwicklung von Niedrigkostentechnologien.

Die Vorteile liegen jedoch nicht nur auf Seiten des Privatsektors. Es wird zunehmend anerkannt, dass Investitionen des privaten Sektors eine Reihe von Vorteilen bringen, die zur Erreichung von Entwicklungszielen, wie der Millenniums-Entwicklungsziele, beitragen. Partnerschaften mit dem Privatsektor werden mehr und mehr als wirksame, wenn auch komplexe Mittel zu einem wichtigen Zweck angesehen (WBCSD, 2004).

Herausforderungen der Planung und des Managements einer Multisektor-Partnerschaft

Wie oben angeführt, sind Multisektor-Partnerschaften eine ausgezeichnete Möglichkeit für den Privatsektor, Unternehmensziele mit sozialen Verantwortungen in Einklang zu bringen. Um erfolgreich zu sein, müssen diese Partnerschaften jedoch mehrere nicht zu unterschätzende Herausforderungen meistern.

Auswahl des „richtigen“ Partners

Unabhängig von der Art der Partnerschaft muss ein möglicher Partner im Einklang mit dem Auftrag, den Aktivitäten und den längerfristigen Geschäftszielen aller anderen Parteien sein. Bevor man eine Partnerschaft eingeht, wird es deshalb als wesentlich erachtet, eine sorgfältige Einschätzung der Ziele des potenziellen Partners vorzunehmen, vergangene Partnerschaftsaktivitäten zu prüfen sowie die Motivationen und die Hauptkompetenzen der jeweiligen Parteien klar und deutlich zu kommunizieren. Ebenso wichtig ist eine Analyse der üblichsten Sorgen und Anliegen. Während dieser Phase⁵ ist es sehr wichtig, die eigenen Hauptkompetenzen sowie die Art und Weise, wie diese im Rahmen der Partnerschaft eingesetzt und gestärkt werden können, zu verstehen. In diesem Zusammenhang ist wesentlich, dass alle Partner das gleiche Ziel und eine gemeinsame Vision haben. Eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Partnerschaft ist weiterhin die Ressourcenabhängigkeit oder die Interdependenz der Partner, das heisst die Erkenntnis ihrerseits, dass das, was zusammen erreicht werden kann, allein nicht zu erreichen ist (Samii et al., 2002, Kanter, 1994). Idealerweise verfügen beide bzw. alle Partner über eine Menge wertvollen Fachwissens in ihren jeweiligen Sektoren und können eine Vielzahl an Ressourcen auf den „Partnerschaftstisch“ legen. Die Ausarbeitung einer „Ressourcenkarte“⁶ ermöglicht das Aufeinanderabstimmen der Fertigkeiten und der Vermögenswerte der Partner. Weiterhin ist es von Vorteil, wenn die Motive aller Partner in einer Partnerschaft positiv sind und nicht negativ (indem Schwächen verborgen oder einer schwierigen Lage auszuweichen versucht wird).

⁵ Tennyson (2003) beschreibt diese Phase in ihrem Modell der sieben Phasen eines Partnerschaftsprozesses als Vorstudienphase („*Scoping phase*“) und Identifikationsphase („*Identification phase*“). Diese Phasen sind für den Erfolg einer Partnerschaft von besonderer Bedeutung, und dieser Phase muss genügend Zeit eingeräumt werden. Die korrekte Festlegung der Ziele und der Vision könnten ebenso starke Motivationsfaktoren sein wie die Persönlichkeit des in einer Partnerschaft engagierten Individuums. Fasst man die sieben Phasen zusammen, so zielt die Vorstudienphase (*Scoping phase*) darauf ab, alle Beteiligten in die Lage zu versetzen, ein Verständnis der vor ihnen liegenden Herausforderung zu erlangen, Informationen zu sammeln und eine Vision für die Partnerschaft zu erarbeiten. In der Identifikationsphase (*Identification phase*) werden die potenziellen Partner ausgewählt und ihre Beteiligung sichergestellt. Diese Phase dient auch dazu, die Partner zu motivieren und zu ermutigen. Die Aufbauphase (*Building phase*) stärkt eine Partnerschaftsbeziehung durch die Verständigung über die Ziele und Hauptgrundsätze. In der Planungsphase (*Planning phase*) planen die Partner ein Programm oder eine Tätigkeit. Die Managementphase (*Management phase*) beschreibt den Aufbau und das Management der Partnerschaft mittel- bis langfristig. Die Ressourcen-Identifizierungsphase (*Resourcing phase*) identifiziert und mobilisiert die Barmittel und sonstigen Ressourcen. In der Durchführungsphase (*Implementation phase*) arbeiten die Partner gemäss zuvor vereinbarten Zeitplänen und zu erbringender Leistungen (*deliverables*).

⁶ Für eine detaillierte Beschreibung siehe Tennyson (2003).

Festlegung der Rollen und Verantwortlichkeiten

In jeder Partnerschaft ist es entscheidend, die Rollen und Verantwortungen gemäss den Fachkenntnissen und der Persönlichkeit der einzelnen Teammitglieder zuzuteilen. Die Zuweisung der Rollen und Verantwortlichkeiten muss im Zusammenhang mit den Ressourcen der Partner erfolgen und auf die Erreichung des gemeinsamen Ziels ausgerichtet sein. Für die Zuweisung selbst muss genügend Zeit aufgebracht werden, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten mit den von ihnen übernommenen Rollen und Verantwortlichkeiten zufrieden sind. Die Rollen und Verantwortungen müssen vom Teamleiter oder vom Partnerschaftsvermittler (*partnership facilitator*) gestärkt und überprüft werden. Dieser muss gewährleisten, dass alle Mitglieder ihren Verpflichtungen nachkommen. Trotz der Tatsache, dass die Partner klar definierte Rollen und Verantwortungen haben, wird angenommen, dass der beste Weg, ein Projekt im Alltag zu planen und zu verwalten, über eine aus mehreren Parteien bestehende Arbeitsgruppe führt. Diese Arbeitsgruppe wird hauptsächlich gemeinschaftliche Verantwortungen übernehmen, welche die Richtungsfestsetzung, die Projektverwaltung, die Projektbetreuung und -evaluation sowie die Kommunikation umfassen. Die Arbeitsgruppe ist das wichtigste Organ in der festgelegten Organisationsstruktur und gewährleistet, dass die Partnerschaft gerecht ist. Die Arbeitsgruppe ist durch eine gemeinsame Beschlussfassung und Richtungsfestsetzung sowie durch eine enge und kontinuierliche Interaktion gekennzeichnet. Dies sichert ein gründliches Verständnis des Problems und der Lösungsansätze sowie einen konstanten Informationsfluss und schafft Gelegenheiten, aus erster Hand zu lernen. Sie erleichtert weiterhin promptes Eingreifen in die Organisation der Partnerschaft oder des Projektes falls erforderlich. Wie Caplan (2004) darlegt, ist es für die Projektleiter eine Herausforderung, „einen Mittelweg zu finden zwischen den formellen Strukturen, die den Arbeitsalltag prägen, und ein Lenken der Teammitglieder, das kreatives Denken darüber fördert, wie die Wirkungen verschiedener Organisationen zu maximieren sind“. Die Entwicklung eines formellen Rahmens (zum Beispiel eines *Memorandum of Understanding*⁷) ist für den Erfolg einer Partnerschaft entscheidend. Wenn man sich die Zeit nimmt, ein Verständnis dessen zu entwickeln, was für jedes der Mitglieder machbar ist, und so den kleinsten gemeinsamen Nenner findet, wird dies dazu beitragen, das Engagement und den Beitrag aller Mitglieder sicherzustellen.

Führung

Die Herausforderung für eine jegliche Partnerschaft liegt wahrscheinlich darin, die Partner dazu zu bringen, ihre Rollen zu erfüllen und ihren Verpflichtungen nachzukommen. In den meisten Partnerschaften besteht diesbezüglich ein starker Führungsbedarf. Es ist die Hauptaufgabe des Leiters oder Managers einer Partnerschaft, das Verhalten der Teammitglieder zu überwachen und notwendige Massnahmen zu ergreifen, um die Leistung des Teams und Fortschritte bei der

⁷ Die notwendigen Bestandteile eines *Memorandum of Understanding* umfassen gemäss Holcim's Partnerschaftsrichtlinien: die geografischen Grenzen und die Zielbevölkerung der Partnerschaftsaktivitäten, die Definition einer Vision und der Ziele, einen gemeinsamen Arbeitsplan, Finanzierungsabsprachen, Beschlussfassungsgrundsätze, Schlichtungsmechanismen, Kommunikationsstrategien sowie Monitoring- und Evaluationsverfahren.

Erfüllung seiner Aufgabe sicherzustellen. Jedoch könnte es einen wesentlichen Unterschied zwischen zwei hauptsächlichen Partnerschaftsformen geben:

- In Partnerschaften, bei denen die Partner stark voneinander abhängen, um ihre Ziele zu erreichen, engagieren sich die Partner meist freiwillig und erkennen den Wert der Partnerschaft. In diesem Fall könnte der Leiter eher ein Vermittler (*facilitator*) sein, und die Führungs- bzw. Vermittlungsrolle könnte sich im Verlauf der verschiedenen Phasen des Partnerschaftsprozesses ändern oder jeweils anderen Personen übertragen werden.
- In „erzwungenen“ oder auferlegten Partnerschaften (*mandated partnerships*) hingegen, bei denen die ursprüngliche Motivation und die wahrgenommene Notwendigkeit, sich in der Partnerschaft zu engagieren, nicht so stark sind oder nicht einmal existieren, muss die Führung viel stärker strukturiert und formeller sein als im ersten Fall.

Eine besondere Herausforderung besteht für die Projektteams in Partnerschaften, die zwischen geografischen Orten und Zeitzonen aufgeteilt sind. Gersick und Hackman (1990) führen aus, dass insbesondere virtuelle Gruppen schon frühzeitig im Lebenszyklus des Teams gewohnheitsmäßige Routinen entwickeln müssen. Ein festgelegter und gemeinsam vereinbarter Prozess könnte eine Voraussetzung dafür sein, wertvolle Ergebnisse zu erzielen.

Arbeitsalltag

Nur durch wohldurchdachte Planung und Management können Partnerschaften für alle beteiligten Parteien Früchte tragen. Kjaer et al. (2003) weist darauf hin, dass Multisektor-Partnerschaften oft „unnatürliche Beziehungen“ sind, welche verschiedene Gruppen zusammenbringen, um an einem gemeinsamen Projekt zu arbeiten, und dass es bei diesen Partnerschaften vor allem darum geht, „neue Wege der Problemlösung zu finden“. Die Hauptergebnisse der Autorin, die an der Implementierung von sechs lokalen Partnerschaften in Europa beteiligt war, schliessen die Erkenntnisse ein, dass Kommunikation und Vertrauen, welche beide für eine Partnerschaft entscheidend sind, sich mit der Zeit weiterentwickelt haben, und dass das Arbeiten in Partnerschaften Zeit braucht. Dies könnte sich als besonders schwierig für Partner aus der Privatwirtschaft erweisen, da sie dazu neigen, auf der rechtzeitigen und planmässigen Durchführung eines Projekts oder einer Tätigkeit zu beharren. Ein weiteres Ergebnis – und dies könnte sich ebenfalls von einem konventionellen Modus von Unternehmens- oder Verwaltungseinheiten unterscheiden – ist, dass sich die Organisationsstrukturen der Partnerschaften zu einer „Mischung aus formellen und informellen Transaktionen“ weiterentwickelt haben. Die Autorin anerkennt, dass die Führungsrolle von Individuen wesentlich ist, und dass die Vertretung und die Einbeziehung aller Stakeholders zwar schwierig, aber für den Erfolg der Partnerschaften und ihrer Resultate ausschlaggebend sind.

Partnerschaftserfahrungen bei Holcim

Nachhaltige Entwicklung ist für Holcim mehr als nur eine Sammlung von Projekten und die Durchführung gelegentlicher Gesten. Nachhaltige Entwicklung und eine ihrer Hauptkomponenten, die soziale Verantwortung (*Corporate Social*

Responsibility), waren stets ein wichtiger und integraler Bestandteil der Konzerngesellschaften in vielen Ländern. Der globale Ansatz der sozialen Verantwortung wurde im Mai 2003 bei Holcim weltweit lanciert. Er definiert die Unternehmensverantwortung als „unser Engagement, mit allen Stakeholders als Partner zusammenzuarbeiten, um die Lebensqualität unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, ihrer Familien und unserer Gastgemeinden zu verbessern“⁸. Die Standardelemente von Holcim’s Ansatz der sozialen Verantwortung, die für die Durchführung von Projekten in diesem Bereich als Leitfaden dienen, sind: sich in einem ständigen Dialog mit den Anspruchsgruppen zu engagieren, die Bedürfnisse der Stakeholders zu evaluieren und basierend auf dieser Grundlage das Engagement im Bereich sozialer Verantwortung in Zusammenarbeit mit den Anspruchsgruppen zu planen und zu verwalten. Holcim ist sich bewusst, dass Multisektor-Partnerschaften Firmen und Anspruchsgruppen auf allen Ebenen Nutzen bringen können. Mittels einer gut durchdachten Planung und Evaluation können potenzielle Partner aus verschiedenen Sektoren, wie zum Beispiel NRO, sowie Gelegenheiten ermittelt werden, potenziell fruchtbare Partnerschaften einzugehen. Es ist natürlich wesentlich, dass eine strenge Auswahl in Bezug darauf getroffen wird, mit wem man sich ernsthaft engagiert und mit wem man lediglich gesellschaftliche Beziehungen unterhält.

Strategische Partnerschaft zwischen Holcim und der GTZ

Entwicklungs- und Transitionsländer produzieren immer grössere Mengen von Abfällen, die gewöhnlich vergraben oder verbrannt, in Abwässerkanäle geleitet oder in schlecht verwalteten Müllgruben illegal entsorgt werden⁹. Infolgedessen werden Böden, Wasser und Luft verschmutzt, so dass sich die Lebensbedingungen verschlechtern und die öffentliche Gesundheit bedroht wird. In diesem Kontext bietet die Zementindustrie eine alternative Verarbeitungsform für Abfälle an, die als Mitverwertung (*co-processing*) bekannt ist. An Stelle von fossilen Brenn- und Rohstoffen werden Abfälle verwertet und im Zementofen verbrannt. Bei richtiger Anwendung stellt diese Methode einen ökologisch, ökonomisch und sozial sicheren und interessanten Beitrag zur Lösung von Abfallverwertungsproblemen dar.

Um diese Herausforderung auf die professionellste Art und Weise anzugehen, hat Holcim mit der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) im Jahr 2003 eine strategische Partnerschaft gebildet. Das Hauptziel dieser Partnerschaft ist, international annehmbare Richtlinien für die Verwendung von Abfallmaterial in Zementfabriken auszuarbeiten und zu testen. Die strategische Allianz läuft bis zum Jahr 2006 und wird in vier Pilotländern, Chile, Mexiko, Marokko sowie den Philippinen getestet. In allen vier Ländern besitzen die GTZ sowie Holcim beträchtliche Erfahrung und erfreuen sich grosser Anerkennung.

Nachdem die beiden Parteien als die geeignetsten Partner für die Durchführung des Vorhabens identifiziert worden waren, wurde das Projekt mit voller Unter-

⁸ Holcim, *Corporate Social Responsibility*, Factsheet, Zürich, Holcim, undatiert. Weitere Informationen sind unter der Internetadresse <www.holcim.com/sustainable> erhältlich.

⁹ Gemäss GTZ und Holcim, *Co-Processing of Waste in Cement Plants*, Factsheet, Eschborn, GTZ, 2004.

stützung der Geschäftsleitung beider Organisationen initiiert. Diese Unterstützung hat sich für die Institutionalisierung des Projekts in den beiden Organisationen, die eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Partnerschaft ist, als entscheidend erwiesen. Die Unterstützung der Konzernleitung im Fall Holcims wird durch einen internen Prozess gesichert, der festlegt, dass jeder Partnerschaftsvorschlag der Leitung des Unternehmens unterbreitet und von dieser gebilligt werden muss. Im Alltag wird das Projekt von einem sechsköpfigen Projektteam (drei Mitarbeiter jeder Organisation) geleitet. Dieses Managementteam wird von lokalen Projektteams in den jeweiligen Ländern unterstützt.

Die Partnerschaft wurde von beiden Parteien als stark aufgabenorientiert und innovativ geplant. Um einer Partnerschaft diesen Charakter zu verleihen, müssen alle Partner ihr umfassendes Know-how, ihre Erfahrungen und ihr Ansehen einbringen, wie dies bei der Partnerschaft zwischen Holcim und der GTZ der Fall ist. Die Rollen und Verantwortlichkeiten wurden von Anfang an klar definiert und in einem detaillierten *Memorandum of Understanding* festgehalten. Dieser Prozess zur Festlegung der Rollen und Verantwortungen, der zu erbringenden Leistungen (*deliverables*), der Arbeitsstruktur und des Zeitplans ist für die Umsetzung des Projekts wesentlich. Im Fall der Partnerschaft zwischen Holcim und der GTZ hat die Erfahrung gezeigt, dass die erforderliche Zeit zum Erreichen eines Übereinkommens, das alle beteiligten Parteien zufrieden stellt, zu Beginn unterschätzt wurde. Die Bereitschaft der Partner, ihre ursprünglichen Erwartungen zu ändern und Kompromisse einzugehen, gehörte zu den anfänglichen Erfolgsfaktoren des Projekts und erleichterte die spätere Durchführung. Die Rolle der GTZ wurde dahingehend definiert, das Projekt in Form von Beratungsdiensten, Schulung und Kapazitätsaufbau zu unterstützen, um die Umsetzung der Richtlinien zu erleichtern und deren ordnungsgemäße Anwendung zu gewährleisten. Holcim bringt seinerseits Jahre praktischer Erfahrung, dem neuesten Stand der Technik entsprechende Einrichtungen und die erforderliche Fachkenntnis ein.

Um die Pilotprojekte für das Kerngeschäft von Holcim relevant zu machen, sie an die lokalen Erfahrungen und die Expertise der GTZ, wie auch an die lokalen Bedürfnisse anzupassen, sind die Schwerpunkte der Pilotprojekte alle etwas unterschiedlich¹⁰.

- In *Chile*, einem Land, das nicht über die notwendige Gesetzgebung zur Regelung der Verwertung verfügt, liegt der Schwerpunkt auf der Bewusstseinsbildung der Entscheidungsträger. Dies wurde erreicht durch die Präsentation verschiedener Beispiele europäischer Gesetzgebung über die Verwertung, durch die Organisation einer Studienreise nach Mexiko, um Erfahrungen auszutauschen, durch die Schaffung eines Netzwerks mit anderen Akteuren der Zementindustrie sowie durch eine Evaluierung des Lebenszyklus und Grundlagenstudien zur Gesetzgebung.
- In *Mexiko*, wo alljährlich über 11,5 Millionen Tonnen gefährlicher Müll produziert wird und gegenwärtig nur 32 Prozent dieser Abfälle ordnungsgemäß verwertet werden können, liegt der Schwerpunkt der Partnerschaft auf einem Beitrag zu einem lokalen Gesetz, das die Mitverwertung in aktiver Weise als

¹⁰ Ibid.

eine ökologisch gesunde Option der Abfallbewirtschaftung fördert. In diesem Zusammenhang stellten die Partner ein qualitativ hochstehendes Video zum Thema her, führten Pressearbeiten durch, die auf die nationalen Medien und die Umweltpublikationen ausgerichtet waren, und nahmen an einer Reihe von Umweltveranstaltungen teil, welche für verschiedene Stakeholders abgehalten wurden.

- In *Marokko* waren die Partnerschaftstätigkeiten gleich von Anfang an durch ein sehr hohes Tempo geprägt, da ein Abfallgesetz vorbereitet und schliesslich Ende 2004 verabschiedet wurde. Bedeutende Aktivitäten umfassten daher die Erstellung eines Inventars der Gesetzestexte betreffend die Zementherstellung in Marokko, die Organisation einer Konferenz zum Thema „Strategische Allianz Holcim/GTZ: Verwendung von Abfällen in Zementöfen“, der über 150 Vertreter der Behörden, der Industrie, der Nichtregierungsorganisationen, der Universitäten, des Marokkanischen Berufsverbandes der Zementindustrie (ACP) und der Presse beiwohnten, die Präsentation der strategischen Allianz auf der Ausstellung und Konferenz „EnviroMaroc 2004“ mit 1200 Besuchern und die Organisation eines Anspruchsgruppensprechens.
- Auf den *Philippinen* konnte Holcim bereits nach kurzer Zeit gute Ergebnisse erzielen. Zwei Werke erhielten die Genehmigung, alternative Brenn- und Rohstoffe zu verwenden und Unterstützung bei der Ausarbeitung einer entsprechenden Regierungsrichtlinie zu leisten. Wesentliche Aktivitäten umfassten die Durchführung von Brennversuchen in Zusammenarbeit mit den Behörden, Kampagnen zur Bewusstseinsbildung für lokale Gemeinden, die gemeinsame Organisation von Umwelt-Jugendlagern mit den Lokalbehörden sowie Abkommen mit Stadträten zur Zusammenarbeit beim Sammeln von Altreifen.

Zusätzlich zu den Aktivitäten in den Pilotländern wurden einige Initiativen in anderen Ländern initiiert, und diverse internationale Organisationen zeigen grosses Interesse an den Richtlinien, die im Jahr 2006 publiziert werden.

Bislang waren die Projektteams erfolgreich darin, einen Prozess zu lenken, der die zu Anfang festgesetzte Aufgabe erfüllt, und der einen Dialog eröffnet, um eine realisierbare Lösung für die Einführung, Förderung und Unterstützung der Verwendung von Abfallmaterial in Zementfabriken rund um den Globus zu finden. Aufkommende Konflikte konnten auf der Grundlage des detaillierten *Memorandum of Understanding* gelöst werden, aber noch mehr als Resultat des kontinuierlichen Dialogs zwischen den Mitgliedern der Projektteams, welcher Vertrauen, Offenheit und gegenseitigen Respekt geschaffen hat.

Aufgrund dieses Erfolgs wird derzeit die Erweiterung der Partnerschaft diskutiert. Um dasselbe Niveau an Engagement und Institutionalisierung zu gewährleisten, müsste auch diese Erweiterung einer bereits bestehenden Partnerschaft von der Leitung des Holcim-Konzerns gutgeheissen werden.

Operationelle Partnerschaften auf lokaler Ebene

Zementwerke sind gewöhnlich in abgelegenen Gebieten angesiedelt und haben bedeutende Auswirkungen auf die Gastgemeinden. Wegen ihrer Abgelegenheit zählen diese Gemeinden häufig zu den ärmsten einer Gesellschaft. Deshalb haben Zementwerke nicht nur einen sehr grossen Einfluss auf die sie umge-

bende Landschaft, sondern auch auf die soziale und wirtschaftliche Entwicklung. Oft ergeben sich für die Gemeinden fast automatisch Vorteile durch verbesserte Infrastruktureinrichtungen, wie Elektrizität, Wasser, Strassen, usw. In der Vergangenheit konzentrierte sich das soziale Engagement von Holcim vielfach auf Wohltätigkeit und Spenden sowie auf individuelle Projekte, die vom Werk und/oder von der Geschäftsleitung umgesetzt wurden. Während diese Projekte sicherlich zur Verbesserung der Lebensqualität in den unmittelbaren Einflussbereichen beitrugen, erkannten die Konzerngesellschaften jedoch, dass durch Partnerschaften mit verschiedenen Stakeholders noch weitgehendere Wirkungen erzielt werden können, insbesondere wenn der Ausbau der Kapazitäten der Stakeholders im Mittelpunkt steht.

Heute berichten die meisten Firmen des Holcim-Konzerns ein gewisses Engagement oder Partnerschaften mit NRO und anderen Organisationen ökologischer oder sozialer Ausrichtung. Die Tätigkeiten reichen vom konstruktiven Dialog über den Erfahrungsaustausch und Landschenkungen bis hin zur Finanzierung oder zum Sponsoring von Veranstaltungen. Nicht alle Partnerschaften schliessen jedoch eine Unterstützung in Form von finanziellem Engagement oder Sachleistungen ein. Mehrere Firmen berichten über Erfolge, indem sie einstmals feindselige und obstruktive Nichtregierungsorganisationen zu konstruktiven, wenn auch kritischen Dialogpartnern machen. Weitere Erfolge schliessen die Stärkung des Gesamtansehens des Konzerns ein. Der Wissens- und Erfahrungsaustausch wird als ein anderer wichtiger Vorteil angesehen.

Nachstehend werden zwei Beispiele operationeller Partnerschaften präsentiert, und zwar das „Galing-Mason“-Projekt auf den Philippinen und das Projekt zur Wasserversorgung und Gesundheitspflege (WaSSan) in Vietnam.

Das *Galing-Mason-Projekt* oder *Maurerschulungsprogramm* gewährleistet, dass die lokalen Maurer in der Zementanwendung und im allgemeinen Hausbau geschult werden. Das Programm wurde in Partnerschaft mit der philippinischen Behörde TESDA (Technical Education and Skills Development Authority), dem Iligan Habitat Housing Project Ministry und dem philippinischen Bauingenieur-Institut (Institute of Civil Engineers, Iligan-Sektion) erstellt. Die Zusammenarbeit mit der TESDA gewährleistet, dass die von Holcim Philippinen ausgebildeten Maurer ein Zeugnis erhalten, mit dem sie dann in vielen Ländern Ostasiens als amtlich zugelassene Maurer arbeiten können. Zusätzlich zu einer zehntägigen Schulung für die Maurer engagiert sich jeder Ausbildungskurs, sozusagen als praktische Aufgabe, im sozialen Wohnungsbau in der Region, in der die Schulung abgehalten wird. Dieser Teil des Projekts wird seit dem Jahr 2000 in Partnerschaft mit der Organisation Habitat for Humanity durchgeführt. Die Partnerschaft ist aufgabenorientiert, und ihr Erfolgsfaktor war die klare Festlegung des gemeinsamen Ziels. Ein konkretes und detailliertes *Memorandum of Understanding* war überdies entscheidend bei der Festlegung des Bereichs der Zusammenarbeit und zur Linderung potenzieller Konflikte betreffend die Zuteilung der Häuser. Durch diese Partnerschaft wurde zudem deutlich, wie wichtig es ist, dass die Partner nicht nur am besten dafür geeignet sind, eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen, sondern dass auch eine ideologische Übereinstimmung bestehen muss. Sollten etwaige religiös oder politisch begründete Zweifel bestehen, so müssen diese in der Vorpartnerschaftsphase angegangen werden. Falls die ideologische Nichtübereinstimmung substanziell ist, könnte es besser sein, einen anderen Partner auszuwählen.

Das *Projekt zur Wasserversorgung und Gesundheitspflege (WaSSan)*, das von Holcim Vietnam in der Nähe seines Zementwerks im Mekongdelta errichtet wird, hat sich im Verlauf des Projekts in mehreren Partnerschaften engagiert. Um die Bedürfnisse der Gastgemeinde des Werkes sowie die Auswirkungen des Werkes auf die Gemeinde zu evaluieren, ist die Konzerngesellschaft eine Partnerschaft mit der Ho Chi Minh City University (HCMC-Universität) eingegangen. Ein dreiköpfiges Forscherteam der Universität und zwei mit Kommunalbeziehungen beauftragte Angestellte von Holcim Vietnam führten eine sozioökonomische Evaluierung durch. Die Evaluierung kam zum Schluss, dass ein geeignetes Projekt für Holcim Vietnam im Bereich sozialer Verantwortung die Versorgung der Gemeinde mit sauberem Wasser wäre, wodurch auch die Umwelt verbessert würde. Ein gemeinsames Projektteam wurde mit dem Volkskomitee der Kommune erstellt. Die Verantwortungen wurden zugewiesen, der Arbeitsbereich festgelegt und die Projektierung beschlossen. Durch diese Arbeitsweise entwickelte Holcim Vietnam eine enge und kontinuierliche Partnerschaft mit den Kommunalbehörden, um gemeinsam die Zukunft der Region zu verbessern. Der entscheidendste Erfolgsfaktor bei der Errichtung dieser Partnerschaft war der Aufbau der Kapazitäten der lokalen Partner, der von Beginn der Partnerschaft an fokussiert wurde. Des Weiteren trugen die Aufstellung eines Projektteams mit einem im voraus festgelegten Arbeitsplan sowie einem Monitoring- und Evaluationsplan, der wesentliche Leistungsindikatoren mit einschliesst, zum Erfolg der Partnerschaft bei. Das Projekt wird in drei verschiedenen geografischen Gebieten durchgeführt. Das erste liegt innerhalb des kommunalen Wasserleitungsnetzes. Vier Baustellen sind darin einbezogen, wobei die erste die grösste Grundschule ist. Da die Schule von den Provinzbehörden auf jeden Fall für eine Renovierung vorgesehen war, hat die Arbeit des WaSSan-Projekts zu einem frisch renovierten Schulgebäude für rund 450 Schüler beigetragen. Durch eine zuerst an dieser Baustelle mit der Gemeinde Hand in Hand gehende Arbeit stellte das Projekt einen erfolgreichen Pilotversuch für die anderen Durchführungen bereit. Das zweite Projektgebiet umfasst fünf Standorte, die über keine öffentliche Wasserversorgung verfügen, sondern einen potenziellen Wasserzugang durch das Bohren von Brunnen haben. Hier wird das Projektteam mit der lokalen Gemeinde zusammen arbeiten, um Wasser aus den Brunnen an die örtlichen Schulen zu leiten. Unterdessen schliesst ein drittes Projektgebiet drei Schulen ohne Wasserversorgung mit ein. Es werden Evaluationen hinsichtlich der besten Methoden durchgeführt, diese Schulen ins Projekt zu integrieren.

Von entscheidender Bedeutung für die langfristige Nachhaltigkeit des WaSSan-Projekts ist das Training zum Aufbau eines Gesundheitspflege- und Hygienebewusstseins. Dieses Bewusstsein soll gewährleisten, dass die Schulen den bestmöglichen Gebrauch ihrer neuen Infrastruktur machen. Diesbezügliche Kurse wurden in Partnerschaft mit CARE Vietnam an jeder Schule durchgeführt, nachdem die Arbeiten abgeschlossen wurden. Schüler, Schulverwalter und Wartungspersonal, wie auch der Eltern-Lehrer-Verband nahmen an der Ausbildung teil, um dazu beizutragen, den Schülern eine gute Hygiene beizubringen und die Schulen in der ordnungsgemässen Wartung der Systeme auszubilden. Im Grossen und Ganzen erfolgt die Planung und das Management des Projekts trotz der Beteiligung vieler verschiedener Partner sehr reibungslos. Dieser Erfolg ist sicherlich wiederum auf die klare Ausrichtung der Partnerschaft auf die Aufgabe und die Festlegung der Ressourcen, Rollen und Verantwortlichkeiten im Prozess

zurückzuführen. Als Ergebnis der anfänglich erfolgten Vertrauensbildung, zum Teil durch geachtete Partner wie die Ho Chi Minh City-Universität oder CARE, und der kontinuierlichen Zusammenarbeit, die auf Offenheit und Respekt gegründet ist, haben sich keine grösseren Probleme ergeben.

Fazit

Nahezu alle erfolgreichen Partnerschaftsaktivitäten haben bewiesen, dass es für den Erfolg der Partnerschaft entscheidend ist, dass sich die Rollen der Partner ergänzen und dass alle beteiligten Parteien ein persönliches Interesse und ein starkes Engagement betreffend das Ergebnis des Projekts haben. Es hat sich gezeigt, dass es den Projekten durch das Eingehen von Partnerschaften gelingt, die Stärken des privaten Sektors, der in wirtschaftlicher Hinsicht oft konkurrenzfähiger und effizienter ist, mit den Stärken einer zivilgesellschaftlichen Organisation zu verbinden, die verantwortungsvoller und gegenüber der Gesellschaft rechenschaftspflichtiger ist. Die verschiedenen Partnerschaftserfahrungen haben zudem gezeigt, dass eine breite interne Unterstützung, insbesondere seitens der Unternehmensführung, notwendig ist. Ein weiterer wesentlicher Faktor im Partnerschaftsprozess ist die periodische Evaluierung und die Bereitstellung eines regelmässigen Informationsrückflusses im gesamten Projektablauf. Fortschritte und Wissen müssen unter allen Beteiligten umfassend verbreitet werden.

Trotz der vielen potenziellen Vorteile und Erfolge von Partnerschaften könnte es Umstände geben, in denen es besser ist, sich nicht in einer Partnerschaft zu engagieren. Die Unternehmen und die Organisationen der Gesellschaft müssen sich der möglichen Risiken einer schlecht zusammengesetzten Partnerschaft bewusst sein. Diese Risiken umfassen negative Auswirkungen auf das Ansehen, Kosten, nicht eingehaltene Verpflichtungen oder den Zusammenbruch der Partnerschaft. Deshalb ist es notwendig, einige wesentliche „Fallstricke“ in Betracht zu ziehen und zu vermeiden¹¹:

- ein unzulängliches Verständnis dessen, was ein Partner bieten kann;
- die fehlende Bereitschaft, zu verändern oder Kompromisse einzugehen;
- die unzureichende Institutionalisierung einer Partnerschaft innerhalb einer Organisation;
- ein Mangel an institutioneller Relevanz bezüglich der Hauptaktivitäten einer Organisation;
- die möglichen politischen Folgen;
- das Fehlen einer „wirklichen“ Beteiligung (*buy-in*) auf der Führungsebene;
- ein ungenügender Zeitrahmen für den Aufbau von Verständnis zwischen den Partnern sowie für die Schaffung von Führungsstrukturen;
- die Existenz vorhergehender und ungelöster Konflikte zwischen den potenziellen Partnern.

Wenn der richtige Partner gefunden werden kann, können meist auch die oben aufgeführten Gefahren vermieden und eine Partnerschaftsbeziehung etabliert werden, die auf Gleichberechtigung, Einbeziehung und Beteiligung sowie Verantwortlichkeit aller Partner gegründet ist. Dann stellt eine Multisektor-Partnerschaft eine Situation dar, in der alle beteiligten Stakeholders Gewinner sind, und die das Potenzial hat, einen Wandel in der Gesellschaft zu bewirken.

¹¹ Gemäss den Partnerschaftsrichtlinien von Holcim.

Quellen

- Caplan, K. (2004), *Plotting Partnerships: Ensuring Accountability and Fostering Innovation*, Practitioner Note Series, London, BPD (Building Partnerships for Development).
- Fiszbein, A. and Lowden, P. (1999), *Working Together for a Change: Government, Business, and Civic Partnerships for Poverty Reduction in Latin America and the Caribbean*, Washington, DC, The World Bank.
- Gersick, C.J.G and Hackman, J.R. (1990), « Habitual Routines in Task-performing Groups », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Bd. 47, Nr. 1, S. 65-97.
- Gray, B. (1989), *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Holliday, C.S., S. Schmidheiny and P. Watts (2002), *Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development*, Sheffield, Greenleaf.
- Kanter, R.M. (1994), « Collaborative Advantage: The Art of Alliances », *Harvard Business Review*, Juli/August, S. 96-108.
- Kjaer L. et al. (2003), *Local Partnerships in Europe: An Action Research Project*, Copenhagen, The Copenhagen Centre.
- Long, F.J. and Arnold, M.B. (1995), *The Power of Environmental Partnerships*, Fort Worth, TX, Dryden.
- Nelson J. and S. Zadek (1999), *Partnership Alchemy: New Social Partnerships in Europe*, Copenhagen, The Copenhagen Centre.
- Samii, R., L.N. van Wassenhove and S. Bhattacharya (2002), „An Innovative Public-Private Partnership: New Approach to Development“, *World Development*, Bd. 30, Nr. 6, S. 991-1008.
- Tennyson, R. (2003), *The Partnering Toolbook*. London, IBLF (International Business Leaders Forum) and GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition).
- WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) (2004), *A Business Guide to Development Actors: Introducing Company Managers to the Development Community*, Geneva, WBCSD and IBLF (International Business Leaders Forum).