

# Wirksam und verantwortungsvoll gestalten

## UN-Partnerschaften mit der Wirtschaft am Scheideweg

Wade Hoxtell

**Die Vereinten Nationen schließen nicht erst seit gestern Partnerschaften mit Unternehmen. Allerdings geben die Zunahme der Kooperationen und die Art der Zusammenarbeit in den letzten Jahren Anlass, Bedenken in Bezug auf Transparenz und Rechenschaftspflicht zu äußern. Die UN müssen eine Balance zwischen der notwendigen und gleichzeitig angemessenen Kontrolle und dem Wunsch der UN-Organisationen nach Flexibilität finden, um neue Partnerschaftsmodelle ausprobieren und Erfahrungen sammeln zu können. Gleichzeitig sind neue Instrumente und Ansätze erforderlich, um die Effektivität dieser Partnerschaften feststellen und dauerhaft gewährleisten zu können.**

Das Jahr 2015 war ein bedeutsames Jahr für die Vereinten Nationen: Mit dem Auslaufen der Frist zur Erreichung der Millenniums-Entwicklungsziele (Millennium Development Goals – MDGs) wurde die ambitionierte Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung (kurz: 2030-Agenda) mit den Zielen für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals – SDGs) verabschiedet. Diese fordert alle Staaten – Entwicklungs-, Schwellen- und Industriestaaten gleichermaßen – dazu auf, ihren Teil bei der Verwirklichung der sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Ziele bis zum Jahr 2030 zu übernehmen. Der Prozess im Vorfeld der Dritten Internationalen Konferenz über Entwicklungsfinanzierung (FfD3) in Addis Abeba konzentrierte sich darauf, wie die erforderlichen Mittel aufgebracht werden können, um diesen ambitionierten globalen Entwicklungsrahmenplan umzusetzen.

Darüber hinaus wurde im Jahr 2015 nach zweijähriger Diskussion die wegweisende Entscheidung gefällt, einen Humanitären Weltgipfel in Istanbul abzuhalten, um die Wirksamkeit des humanitären Systems zu verbessern. Schließlich wurde auf der 21. Vertragsstaatenkonferenz (COP21) der UN-Klimarahmenkonvention (United Nations Framework Convention on Climate Change – UNFCCC) in Paris ein weltweites Klimaabkommen verabschiedet.

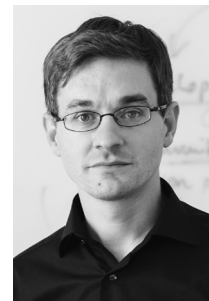
### Offenheit auf beiden Seiten

Das Besondere an diesen Errungenschaften war, dass eine nachhaltige und strukturierte Plattform zur Beteiligung des Privatsektors, anderer nichtstaatlicher Gruppierungen sowie Interessenvertreterinnen und -vertreter etabliert wurde, um die Diskussionen inhaltlich zu untermauern und Vereinbarungen

herbeizuführen. Regierungen und internationale Organisationen erkennen zunehmend an, dass es notwendig ist, nicht nur die Ressourcen des Privatsektors zur Lösung globaler Probleme zu nutzen, sondern Unternehmen auch in die Diskussionen darüber, wie Ziele am besten erreicht werden können, einzubinden. Viele Akteure der Privatwirtschaft stellen zudem fest, dass größere soziale und ökologische Verantwortung zu übernehmen auch positive Auswirkungen auf das Unternehmen haben kann. Dies bietet den Vereinten Nationen eine ausgezeichnete Gelegenheit, um zur Erreichung ihrer Ziele zum einen die Ressourcen, die Expertise und das Innovationspotenzial des Privatsektors zu nutzen und zum anderen den Unternehmen normative Richtlinien an die Hand zu geben, wie sie ihre Strategien mit den Werten und Grundsätzen der UN in Einklang bringen.

Die Einbindung von Unternehmen in hochrangige weltweite Beratungen ist nur ein Beispiel dafür, wie die UN ihre Arbeitsweise verändert haben, um sich dem Privatsektor zu nähern. Zugleich finden weitere Entwicklungen innerhalb der verschiedenen Organisationen der Vereinten Nationen, ihrer Sonderorganisationen sowie ihrer Fonds und Programme statt. Beispielsweise hat das Amt des Hohen Flüchtlingskommissars der Vereinten Nationen (Office of the United Nations High Commissioner for Refugees – UNHCR) die Plattform ›UNHCR Innovation‹ ins Leben gerufen, um mit dem Privatsektor und anderen Akteuren nach kreativen Antworten auf die komplexen Herausforderungen der Fluchtbewegungen zu suchen.<sup>1</sup> Das Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen (United Nations Children's Fund – UNICEF) hat seine Strategien zu den Beziehungen mit dem Privatsektor an die aktuellen Verhältnisse angepasst und weiterentwickelt.<sup>2</sup>

Hinsichtlich ihres zukünftigen Engagements mit dem Privatsektor befinden sich die Vereinten Nationen an einem Scheideweg. Trotz der positiven Entwicklungen gab es Rückschläge und die Zusammenarbeit mit dem Privatsektor bleibt mit Risiken verbunden. Kritische Stimmen fordern eine verstärkte Kontrolle der Partnerschaften innerhalb des UN-Systems und hinterfragen, inwiefern diese Partnerschaften mit Unternehmen bei der Erreichung der Ziele der UN wirksam beitragen können.



**Wade Hoxtell**, geb. 1981, ist Geschäftsführer des Global Public Policy Institute (GPPi) in Berlin. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Multistakeholder-Partnerschaften in der Entwicklungspolitik und humanitäre Hilfe.

Übersetzung aus dem Englischen von Monique Lehmann.

<sup>1</sup> [innovation.unhcr.org/about-us/](http://innovation.unhcr.org/about-us/)

<sup>2</sup> [www.unicef.org/partners/](http://www.unicef.org/partners/)

## Rückblick

Ende der neunziger Jahre erkannte man, dass die Vereinten Nationen und die nationalen Regierungen allein nicht in der Lage sein würden, die immer komplexer werdenden und grenzüberschreitenden Herausforderungen einer globalisierten Welt zu bewältigen. Als immer offensichtlicher wurde, dass die UN neues Wissen, Ressourcen und Expertise benötigen, öffnete sich das System immer mehr. Es wurden Möglichkeiten geschaffen, um mit nichtstaatlichen Akteuren der Zivilgesellschaft und des Privatsektors zusammenzuarbeiten. Damals galt diese Öffnung als Innovation und war Bestandteil der umfangreichen Bemühungen im Zuge der Reformen, die Vereinten Nationen effektiver zu gestalten.<sup>3</sup>

In einer Reihe von Veröffentlichungen werden einige der wichtigsten Meilensteine bei der Etablierung von Partnerschaften der Vereinten Nationen mit Unternehmen detailliert beschrieben.<sup>4</sup> Als wichtigster Meilenstein gilt die im Dezember 2001 verabschiedete Resolution der UN-Generalversammlung ›Auf dem Weg zu globalen Partnerschaften‹, in der die Mitgliedstaaten betonten, dass »die Bemühungen, den Herausforderungen der Globalisierung zu begegnen, von einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen den UN und allen in Betracht kommenden Partnern, insbesondere dem Privatsektor, profitieren könnten«<sup>5</sup>. Diese Resolution gilt als erste offizielle ›Einladung‹ an den Privatsektor, sich zu beteiligen. Seitdem hat die UN-Generalversammlung alle zwei Jahre Resolutionen zu globalen Partnerschaften verabschiedet.

Der Grundstein für eine deutliche Ausweitung der Partnerschaften zwischen den Vereinten Nationen und dem Privatsektor war gelegt. UN-Sonderorganisationen, Fonds und Programme erhöhten ihre Kapazitäten, um mit dem Privatsektor zusammenzuarbeiten, bewährte Praktiken zu teilen und Risiken einzudämmen. Es ist somit ein breites Spektrum von kleinen, lokalen Partnerschaften bis hin zu beträchtlichen weltweiten Kooperationen entstanden.

## Kategorien von Partnerschaften

Die UN-Generalversammlung definiert Partnerschaften als »freiwillige und kooperative Beziehungen zwischen verschiedenen öffentlichen und nicht-öffentlichen Parteien, in denen alle Beteiligten vereinbaren, zusammenzuarbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen oder eine spezifische Aufgabe anzugehen und, im gegenseitigen Einvernehmen, Risiken, Verantwortlichkeiten, Ressourcen und Nutzen zu teilen«<sup>6</sup>. Es liegt nahe, Partnerschaften anhand ihrer Funktionen zu kategorisieren. Grundsätzlich kann zwischen vier Kategorien unterschieden werden:<sup>7</sup>

- Partnerschaften, um Ressourcen direkt von Unternehmen oder über ihre Kundenstämme zu beschaffen, um die UN in die Lage zu versetzen, ihre Mandate besser zu erfüllen.
- Partnerschaften, die die Kernkompetenzen von Unternehmen, beispielsweise deren Produkte und Dienstleistungen, nutzen, um die Vereinten Nationen direkt bei der Umsetzung ihrer Programme zu unterstützen.
- Partnerschaften, die darauf abzielen, das Verhalten von Unternehmen zu verändern, indem freiwillige Standards unabhängig von bestehenden Regelungen festgelegt werden.
- Partnerschaften, um die Reichweite und Sichtbarkeit von Unternehmen zu erhöhen, um dadurch Maßnahmen zu bestimmten Herausforderungen fördern zu können.

Diese Kategorisierung dient in erster Linie der Illustration. Tatsächlich werden mit Partnerschaften oft mehrere Ziele verfolgt und die Kategorien schließen sich nicht gegenseitig aus. Gemeinsam mit ihren Partnern haben die Vereinten Nationen zunehmend an Erfahrung in der Gestaltung und Umsetzung von Partnerschaften gewonnen und viele Anstrengungen unternommen, um deren Wirksamkeit zu erhöhen.<sup>8</sup> Facettenreichere Partnerschaften zu etablieren anstatt sich auf Fundraising zu beschränken, ist eine Folge der Erkenntnis, dass die Zusammenarbeit mit Unternehmen keine Patentlösung darstellt und die finanziellen Beiträge des Privatsektors begrenzt sind. Gleichzeitig fand ein Umdenken der Unternehmen weg von einem einfachen Ansatz der sozialen Verantwortung hin zu einem strategischeren Ansatz statt: Kernkompetenzen, Produkte und Dienstleistungen für die Erreichung humanitärer und entwicklungspolitischer Ziele zu nutzen, was sich oft auch positiv auf das eigene Unternehmen auswirkt.

## Herausforderungen und Perspektiven

Ergebnis dieser miteinander korrespondierenden Trendwenden ist, dass Partnerschaften viel strategischer geworden sind. Sie sind darauf ausgerichtet, die Stärken der einzelnen Partner für die Erreichung von Entwicklungszielen oder humanitären Zielen wirksam einzusetzen. Entsprechend der Definition der Partnerschaften der UN-Generalversammlung bedeutet dies zudem, dass die Risiken, Verantwortlichkeiten und Vorteile von allen gleichermaßen getragen werden. Auch wenn dies eine positive Entwicklung ist, ergeben sich aufgrund komplexer und riskanter werdender Partnerschaften neue Herausforderungen für die Vereinten Nationen.

Die zukünftige Zusammenarbeit der UN mit Unternehmen hängt stark von zwei Faktoren ab: Erstens, inwiefern auf vergangene Erfolge und Misserfolge aufgebaut wird, und zweitens, inwiefern die durchaus berechtigten Bedenken berücksichtigt wer-

Als immer offensichtlicher wurde, dass die UN neues Wissen, Ressourcen und Expertise benötigen, öffnete sich das System immer mehr.

Als wichtigster Meilenstein gilt die im Dezember 2001 verabschiedete Resolution der UN-Generalversammlung ›Auf dem Weg zu globalen Partnerschaften‹.

den, die hinsichtlich der Konsequenzen wirtschaftlicher Zusammenarbeit im UN-System oder der Gefahr der Fragmentierung der globalen Regierungsführung bestehen.<sup>9</sup> Gegenwärtig konzentrieren sich zwei öffentlichkeitswirksame Diskurse auf eine effektive Aufsicht und eine größere Wirksamkeit dieser Partnerschaften.<sup>10</sup>

## Zwischenstaatliche Aufsicht

Kritische Stimmen argumentieren, dass die Zusammenarbeit der Vereinten Nationen mit dem Privatsektor nicht mehr von der zwischenstaatlichen Aufsicht zu erfassen sei. Dies werfe ernst zu nehmende Fragen bezüglich der Transparenz und der Rechenschaftspflicht auf.<sup>11</sup> Die Generalversammlung ist das Hauptorgan für die Überwachung der partnerschaftlichen Aktivitäten zwischen dem UN-System und dem Privatsektor. Das primäre Verfahren zur Beaufsichtigung ist der alle zwei Jahre aufgerufene Tagesordnungspunkt ›Auf dem Weg zu globalen Partnerschaften‹. Damit wird den UN-Institutionen zum einen das Mandat zur Zusammenarbeit mit dem Privatsektor eingeräumt. Zum anderen werden Maßnahmen für eine wirksame Durchführung dieser eingegangenen Verpflichtungen unter Berücksichtigung der Werte der Vereinten Nationen festgelegt.

Darüber hinaus hat jede UN-Sonderorganisation, jeder Fonds und jedes Programm einen eigenen Überwachungsmechanismus, um zu garantieren, dass die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen den Vereinten Nationen nicht schadet. Diese Verfahren sollen sicherstellen, dass Partnerschaften keine negativen wirtschaftlichen Auswirkungen haben und dass sie wirksam und verantwortungsvoll ausgeführt werden. Zu den entsprechenden Instrumenten zählen Unternehmensbewertungen, um potenzielle ›schlechte‹ Partnerunternehmen auszusortieren, sowie Richtlinien, um zu gewährleisten, dass die festgelegten Standards eingehalten werden.

## Befürchtungen der UN-Mitgliedstaaten

Aufgrund der Zunahme und Ausdifferenzierung der Wirtschaftspartnerschaften mit den Vereinten Nationen befürchten einige UN-Mitgliedstaaten, dass sie nicht länger gewährleisten können, dass diese Partnerschaften kohärent und transparent verlaufen und mit den Normen der Vereinten Nationen in Einklang stehen. Sie haben die Sorge, dass sie somit für deren Handlungen verantwortlich gemacht werden.<sup>12</sup>

In diesem Zusammenhang kristallisieren sich zwei entscheidende Herausforderungen heraus: Erstens, die Vereinten Nationen befinden sich in einem Zwiespalt, den es zu überwinden gilt. Dieser besteht zwischen dem tatsächlichen oder wahrgenommenen Bedürfnis nach mehr zentralisierter Kontrolle einerseits und dem Wunsch der UN-Organisationen, neue Wege zu gehen oder Innovatives auszuprobieren zu

können andererseits. Zu wenig Kontrolle könnte den Vereinten Nationen schweren Schaden zufügen, während zu viel Kontrolle sich hinderlich auf die Möglichkeiten der UN-Organisationen auswirken könnte, sowohl gute Partner zu finden als auch innovative Partnerschaftsmodelle auszutesten.

Zweitens, die UN-Mitgliedstaaten müssen sich ihrer indirekten Rolle bewusst werden, dass sie potenziell riskante oder ineffiziente Kooperationen mit Unternehmen eingehen können. Im Zusammenhang mit der Diskussion über mehr Kontrolle dürfen unmittelbare Faktoren nicht außer Acht gelassen werden, die die UN-Organisationen dazu veranlassen, Partnerschaften mit dem Privatsektor einzugehen. Ein wichtiger, wenn auch oft vernachlässigter Faktor ist, dass UN-Sonderorganisationen, Fonds und Programme finanzielle Kürzungen erfahren, die sie daran hindern, ihre Mandate zu erfüllen. Eine Herausforderung ist in dieser Hinsicht die Kürzung der

Die Generalversammlung ist das Hauptorgan für die Überwachung der partnerschaftlichen Aktivitäten zwischen dem UN-System und dem Privatsektor.

3 Jan Martin Witte/Wolfgang Reinicke, *Business UNusual: Facilitating United Nations Reform through Partnerships*, New York 2005.

4 Siehe zum Beispiel Felix Dodds, *Multi-Stakeholder Partnerships: Making them Work for the Post-2015 Development Agenda*, 2015, oder Wade Hoxtell/Domenica Preysing/Julia Steets, *Coming of Age: UN-Private Sector Collaboration since 2000*, United Nations Global Compact Office, New York 2010.

5 UN-Dok. A/RES/56/76 v. 11.12.2001, S. 1.

6 UN Doc. A/RES/70/224 v. 22.12.2015, Abs. 2.

7 Die Kategorien basieren auf einer Typologie aus Wade Hoxtell/Maximilian Norz/Julia Steets/Kristina Thomsen, *UN-Business Partnerships: A Handbook*, United Nations Global Compact Office, New York 2013, und Marianne Beisheim/Nils Simon, *Multi-Stakeholder Partnerships for Implementing the 2030 Agenda: Improving Accountability and Transparency*, Analytical Paper for the 2016 ECOSOC Partnership Forum, [www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/2016doc/partnership-forum-beisheim-simon.pdf](http://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/2016doc/partnership-forum-beisheim-simon.pdf)

8 Enhanced Cooperation Between the United Nations and All Relevant Partners, in Particular the Private Sector, Report of the Secretary-General, UN Doc. A/70/296 v. 6.8.2015.

9 Vgl. zu Kritik gegenüber Multistakeholder-Partnerschaften beispielsweise Peter Utting/Ann Zammit, *United Nations-Business Partnerships: Good Intentions and Contradictory Agendas*, *Journal of Business Ethics*, 90. Jg., 5/2009, S. 39–56.

10 Näheres zu den Herausforderungen vgl. Enhanced Cooperation Between the United Nations and All Relevant Partners, in Particular the Private Sector, Report of the Secretary-General, UN Doc. A/66/320 v. 23.8.2011; UN Doc. A/68/326 v. 15.8.2013 oder UN Doc. A/70/296 v. 6.8.2015.

11 Vgl. beispielsweise Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten (Department of Economic and Social Affairs – DESA), [www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/2016doc/egm-summary.pdf](http://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/2016doc/egm-summary.pdf)

12 Siehe dazu beispielsweise die Stellungnahme der Gruppe der 77 und China vom 31. März 2016, [www.g77.org/statement/getstatement.php?id=160331](http://www.g77.org/statement/getstatement.php?id=160331)

Aufgrund der gekürzten Beiträge zur Kernfinanzierung des UN-Haushalts suchen die einzelnen UN-Organisationen für unterfinanzierte Projekte mehr und mehr nach zusätzlichen Mitteln.

›Kernfinanzierung‹ – der nicht-zweckgebundenen Beiträge – an die UN. Dagegen handelt es sich bei der ›Nichtkern-Finanzierung‹ um Beiträge, die für spezifische Programme oder Prioritäten vorgesehen sind.<sup>13</sup> Die Beiträge zur Kernfinanzierung können uneingeschränkt verwendet werden, da deren Verwendung nur an die Mandate und strategischen Prioritäten der UN-Organisationen gebunden ist. In dieser Hinsicht sind Kernfinanzierungen weitaus attraktiver für UN-Organisationen, da sie diese Mittel einsetzen können, wo sie gebraucht werden.

#### ›Mission Creep‹

Aufgrund der gekürzten Beiträge zur Kernfinanzierung des UN-Haushalts suchen die einzelnen UN-Organisationen für unterfinanzierte Projekte mehr und mehr nach zusätzlichen Mitteln, insbesondere von Stiftungen und dem Privatsektor. Daneben kommt es immer häufiger zu einer schleichenden Ausweitung der Mandate (›Mission Creep‹). UN-Institutionen nehmen dabei Themen auf ihre Agenda, die traditionell nicht in ihr Mandat fallen, um potenzielle Partner aus dem Privatsektor oder zusätzliche Fördermittel zu gewinnen. Selbst wenn diese Entwicklung nicht aufzuhalten ist, führt sie zu der problematischen Situation, dass UN-Sonderorganisationen immer häufiger miteinander um bestimmte ›wertvolle‹ Unternehmenspartner konkurrieren.<sup>14</sup> Dies kann einen Anreiz für UN-Organisationen bieten, sich selbst zu diskreditieren oder die Voraussetzungen für eine Partnerschaft mit Unternehmen zu minimieren, um Partner zu gewinnen. Derartige Entwicklungen können eine ›Abwärts-spirale‹ hinsichtlich der Integrität der Vereinten Nationen auslösen. Anstatt die Partnerschaften mit dem Privatsektor als Ergänzung zu den institutionellen Ressourcen zu verstehen und zur Schaffung eines Mehrwerts zu nutzen – wofür das Konzept ursprünglich gedacht war – nutzen einige Sonderorganisationen dieses privatwirtschaftliche Engagement als Ersatz für fehlende Beiträge der UN-Mitgliedstaaten. Sie konzentrieren sie somit auf die Erreichung ihrer Fundraising-Ziele und nicht auf die direkte Umsetzung ihrer Mandate, was eine besorgniserregende Entwicklung ist.

Den UN-Mitgliedstaaten ist es wichtig, dass Partnerschaften mit Unternehmen durch die Generalversammlung überwacht und gegebenenfalls neue verbindliche Leitlinien eingeführt werden. Die effektivste Aufsichtsmethode ist dabei wahrscheinlich, sicherzustellen, dass die UN-Sonderorganisationen, Fonds und Programme mit funktionierenden Mechanismen ausgestattet werden, um die Integrität der Vereinten Nationen zu schützen. Gleichzeitig sollte jedoch genügend Raum für die Erprobung neuer Ansätze bestehen. Darüber hinaus sollten Plattformen für gegenseitiges Lernen zur Verfügung gestellt werden. Die Mitgliedstaaten sollten sich die-

ser Aspekten bewusst sein und überprüfen, wie sie negativen Auswirkungen entgegenwirken können, bevor bürokratische Regeln zur Genehmigung oder Überwachung von Partnerschaften mit UN-Organisationen verabschiedet werden.

## Das Streben nach Wirksamkeit

Es stehen zahlreiche Ressourcen zur Verfügung, um UN-Unternehmenspartnerschaften effektiv zu gestalten. Das Büro für den Globalen Pakt (United Nations Global Compact Office – UNGC) hat im Laufe der Jahre eine Reihe von Handlungsempfehlungen und Studien veröffentlicht. Es führt zudem gelegentlich Webinare und Schulungen zu Unternehmenspartnerschaften durch und organisiert mit der Privatsektor-Koordinierungsstelle ein jährliches Treffen, das die einzelnen Verantwortlichen für Unternehmenspartnerschaften innerhalb der Vereinten Nationen mit Unternehmen zusammenbringt.<sup>15</sup> Organisationen wie UNICEF, UNHCR und das Welt Ernährungsprogramm (World Food Programme – WFP) erproben neue Arten von Kooperationen und teilen ihre Erfahrungen mit anderen Sonderorganisationen. Daneben bietet die Fortbildungsakademie des Systems der Vereinten Nationen (United Nations System Staff College) Kurse zur erfolgreichen Gestaltung von Partnerschaften an. Viele UN-Organisationen nutzen zudem die Ressourcen und die Expertise externer Ausbilder und Vermittler.

Trotz all der zur Verfügung stehenden Ressourcen und der gesammelten Erfahrungen birgt die Umsetzung effektiver Partnerschaften mit der Privatwirtschaft weiterhin Herausforderungen und Risiken. Partnerschaften, insbesondere die strategischeren und umfassenderen Modelle der letzten Jahre, sind mit hohen Transaktionskosten verbunden. Sie binden zudem erhebliche personelle und finanzielle Kapazitäten. Kritische Stimmen weisen darauf hin, dass viele UN-Unternehmenspartnerschaften keine ihrer erklärten Ziele erreichen oder dass die Vorteile dieser Kooperationen die entstehenden Kosten und Risiken nicht rechtfertigen.<sup>16</sup> Die Bedenken sind berechtigt. Leider verfügt das UN-System nicht über die entsprechenden Instrumente, um genau feststellen zu können, inwiefern sich Partnerschaften mit dem Privatsektor als profitabel erweisen.

### Mängel in der Überprüfung

Die gegenwärtigen Überprüfungsmechanismen sind mangelhaft: So hat die Kommission für Nachhaltige Entwicklung beispielsweise im Jahr 2004 eine Datenbank eingerichtet, um den Erfahrungs- und Wissensaustausch über Partnerschaften zu fördern und um Ergebnisse durch eine freiwillige Berichterstattung verfolgen zu können.<sup>17</sup> Auf Freiwilligkeit beruhende Datenbanken neigen aufgrund der subjektiven Einschätzungen dazu, ein verzerrtes Bild zu

Kritische Stimmen weisen darauf hin, dass viele UN-Unternehmenspartnerschaften keine ihrer erklärten Ziele erreichen oder dass die Vorteile dieser Kooperationen die entstehenden Kosten und Risiken nicht rechtfertigen.



liefern, und sind ungeeignet, um genaue oder repräsentative Daten zu sammeln. So hat ein kürzlich vom UN-Generalsekretär veröffentlichter Bericht die Schwachstellen solcher Datenbanken bestätigt.<sup>18</sup> Dennoch haben einige Studien auf Grundlage dieser Daten negative Schlussfolgerungen hinsichtlich der Wirksamkeit von UN-Unternehmenspartnerschaften gezogen.<sup>19</sup> Dass hier die Realität verzerrt abgebildet wird, ist bedauerlich. Es ist möglich, dass Partnerschaften für die Erreichung der Ziele der Vereinten Nationen erfolgreicher sind, als diese Daten vermuten lassen. Sie können jedoch auch weniger erfolgreich sein.

Es ist keine einfache Aufgabe, die Wirksamkeit von Partnerschaften zu überprüfen. Es ist nicht möglich, umfassende Schlussfolgerungen anhand von unvollständigen, nichtstandardisierten und subjektiven Daten zu ziehen. Allerdings kann die Wirksamkeit von Partnerschaften auch nicht anhand kurzfristiger, leicht messbarer Ergebnisse beurteilt werden. Darüber hinaus kommt es häufig vor, dass die Verantwortlichen für die Etablierung von Partnerschaften gleichzeitig für die Überprüfung der Ergebnisse und die Einhaltung der Sorgfaltspflicht verantwortlich sind. Damit entsteht ein deutlicher Interessenkonflikt. Es wird ein Anreiz geschaffen, der mit dem Ziel einer genauen und objektiven Berichterstattung sowie der Notwendigkeit, die Integrität der UN durch das Aussortieren der ›schlechten‹ Partnern zu schützen, im Konflikt steht.

## Empfehlungen zu Unternehmenspartnerschaften

Unabhängig davon, wie viel Erfahrung die UN sammeln oder wie viele Schulungen durchgeführt werden: Partnerschaften mit Unternehmen werden immer ein laufender Prozess, operative Herausforderungen immer Thema sein. Aufgrund der Vielzahl von Variablen, die bei der Ausgestaltung von Partnerschaften berücksichtigt werden müssen, kann es kein ›Goldenes Template‹ und keinen automatisierten Prozess geben.

Trotz dieser intrinsischen Herausforderungen können drei Aspekte die Wirksamkeit von UN-Unternehmenspartnerschaften verbessern. Erstens ist es zwar wichtig, darauf zu achten, dass Fehlschläge dem Ansehen der UN nicht schaden. Gleichzeitig ist es von Bedeutung, dass sowohl das ›Austesten‹ als auch mögliche Fehlschläge als Lernprozesse verstanden werden. In diesem Zusammenhang sollten verantwortungsbewusste Bemühungen der UN, neue und potenziell wirksamere Partnerschaftsmodelle zu erproben, nicht etwa durch einen zentralisierten Aufsichtsmechanismus zu stark eingeschränkt werden. Leitlinien und Flexibilität sind ebenso erforderlich wie bessere Plattformen zum Wissensaustausch und zum Lernen.

Zweitens reicht es nicht aus, allein die Wirksamkeit von Partnerschaften als Mechanismus zur Problemlösung zu beurteilen. Die Vereinten Nationen müssen einen nüchternen Blick auf die Frage werfen, welche Rolle sie selbst einnehmen, um Partnerschaften zu ermöglichen oder zu verhindern. Oftmals sind es die Kapazitäten und Verfahren selbst, die zu ineffektiven Partnerschaften führen.<sup>20</sup> Eine Möglichkeit, dies zu verbessern, besteht darin, dass die Vereinten Nationen – oder die Partnerunternehmen – die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen, damit Partnerschaften bewertet werden können. Somit können auch die Ursachen für ineffektive Partnerschaften identifiziert werden und es können Lehren gezogen und Erkenntnisse geteilt werden.

Schließlich müssen die Vereinten Nationen ein wirksameres Verfahren zur Messung der Ergebnisse von Partnerschaften einrichten, herausfinden, welche Modelle besser funktionieren als andere und feststellen, worin die Gründe dafür liegen. Auch wenn freiwillige Datenbanken und Webseiten als veranschaulichende Beispiele dienen können, wie die UN und Unternehmen zusammenarbeiten können, haben die Erfahrungen aus der Vergangenheit gezeigt, dass es schwierig ist, genaue und relevante Daten mit Hilfe solcher Plattformen zu gewinnen. Diese Aufgabe könnte am besten von unabhängigen UN-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern übernommen werden, die innerhalb der entsprechenden Organisation speziell für die Evaluation verantwortlich und selbst nicht in Partnerschaftsprojekte eingebunden sind. Wie jede UN-Organisation mit dieser Herausforderung umgeht, bleibt eine offene Frage.

Partnerschaften mit Unternehmen werden immer ein laufender Prozess, operative Herausforderungen immer Thema sein.

**13** Implementation of General Assembly resolution 67/226 on the Quadrennial Comprehensive Policy Review of Operational Activities for Development of the United Nations System, Report of the Secretary-General, UN Doc. A/70/62–E/2015/4 v. 13.1.2015.

**14** UN Doc. A/68/326 v. 15.8.2013, S. 10.

**15** Näheres zum Globalen Pakt im Beitrag von Klaus Leisinger, in diesem Heft, S. 254ff.

**16** Vgl. beispielsweise Philipp Pattberg/Frank Biermann/Sander Chan/Aysem Mert, *Public-Private Partnerships for Sustainable Development. Emergence, Influence and Legitimacy*, Cheltenham 2012.

**17** Siehe Webseite der Kommission für Nachhaltige Entwicklung: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/dsd/dsd\\_aofw\\_par/par\\_about.shtml](https://sustainabledevelopment.un.org/content/dsd/dsd_aofw_par/par_about.shtml)

**18** Lessons learned from the Commission on Sustainable Development, Report of the Secretary-General, UN Doc. A/67/757 v. 26.2.2013.

**19** Siehe Philipp Pattberg/Frank Biermann/Sander Chan/Aysem Mert, a.a.O. (Anm. 16).

**20** Interview mit einem Vertreter des UNHCR vom 24. April 2013.