

MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

SDG 17 und Entwicklungszusammenarbeit: Eine
multiperspektivische Analyse globaler Partnerschaften

verfasst von | submitted by

Olivia Seinami Battah B.A.

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien | Vienna, 2026

Studienkennzahl lt. Studienblatt | Degree
programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 589

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Internationale Entwicklung

Betreut von | Supervisor:

Dr. Dr. Amadou-Lamine Sarr

Abstract

Die vorliegende Arbeit untersucht die Wahrnehmung, Definition und die Ausgestaltung globaler Partnerschaften im Kontext von SDG17 durch unterschiedliche Akteur*innen, österreichische, transnationale und lokale Organisationen. Auf der Grundlage eines qualitativen Forschungsdesigns, das sechs problemzentrierte Experteninterviews umfasst, werden die zentralen Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Verständnis, Bedürfnissen und Herausforderungen analysiert. Die Ergebnisse der Untersuchung legen nahe, dass globale Partnerschaften trotz eines geteilten normativen Fundaments in hohem Maße von strukturellen Machtasymmetrien, institutionellen Rahmenbedingungen und ungleich verteilten Ressourcen geprägt sind. Während österreichische Akteur*innen Partnerschaften vor allem als administrativ-strategisches Instrumente begreifen, verstehen transnationale Organisationen sie primär als mandatsgebundene Mechanismen zur Umsetzung globaler Agenden. Lokale Organisationen hingegen betonen die Wichtigkeit sozialgerechter Partnerschaften, einer ausgewogenen Machtbalance und einer verstärkten Mitgestaltung. Die vorliegende Untersuchung kommt zum Schluss, dass die Effektivität von SDG 17 weniger in der Formulierung partnerschaftlicher Prinzipien begründet liegt, sondern vielmehr in den strukturellen Gegebenheiten, unter denen Partnerschaften agieren. Abschließend werden praktische Implikationen für eine gerechtere globale Zusammenarbeit sowie Ansatzpunkte für zukünftige Forschung aufgezeigt.

This paper examines the perception, definition and design of global partnerships in the context of SDG17 by various actors, including Austrian, transnational and local organisations. Based on a qualitative research design comprising six problem-centred expert interviews, the central similarities and differences in understanding, needs and challenges are analysed. The results of the study suggest that, despite a shared normative foundation, global partnerships are largely shaped by structural power asymmetries, institutional frameworks and unequally distributed resources. While Austrian actors primarily view partnerships as administrative and strategic instruments, transnational organisations see them primarily as mandate-bound mechanisms for implementing global agendas. Local organisations, on the other hand, emphasise the importance of socially equitable partnerships, a balanced distribution of power and greater participation. This study concludes that the effectiveness of SDG 17 lies less in the formulation of partnership principles and more in the structural conditions under which partnerships operate. Finally, practical implications for more equitable global cooperation and starting points for future research are outlined.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1.	Relevanz von globalen Partnerschaften	1
1.2.	Relevanz der Arbeit und Forschungsziele.....	2
1.3.	Aufbau der Arbeit	4
2.	Forschungsstand	5
2.1.	Überblick über die aktuelle wissenschaftliche Diskussion zu SDG 17 und globalen Partnerschaften.....	5
2.2.	Multi-Stakeholder-Partnerschaften in der Entwicklungszusammenarbeit	6
2.3.	Machtasymmetrien in Nord-Süd-Partnerschaften	7
2.4.	Forschungslücke	8
3.	Theoretischer Rahmen	10
3.1.	Einführung in Partnerschaften und globale Zusammenarbeit.....	10
3.1.1.	Definition und Abgrenzung von Partnerschaft	10
3.1.2.	Partnerschaften im Rahmen des SDG 17	14
3.1.3.	Partnerschaften als Governance-Instrument	15
3.2.	Perspektiven aus der Entwicklungsforschung auf Partnerschaften	16
3.2.1.	Partnerschaften zwischen neoliberalen und modernisierungstheoretischen Ansätzen	16
3.2.2.	Partnerschaften aus der Sicht der Dependenztheorie.....	17
3.2.3.	Partnerschaften im Spannungsfeld von Postkolonialer Theorien	18
3.3.	Das Konzept der Multi-Stakeholder-Partnerschaften	18
3.3.1.	Definition und zentrale Merkmale.....	18
3.3.2.	Herausforderungen von MSPs	20
3.3.3.	MSPs in der Entwicklungszusammenarbeit	22
3.4.	Erfolgsfaktoren und Herausforderungen von Partnerschaften.....	23
3.4.1.	Erfolgsfaktoren.....	24
3.4.2.	Herausforderungen	25
3.5.	Partnerschaften im Kontext von Nord-Süd-Machtasymmetrien.....	28
3.5.1.	Dominanz westlicher Akteur*innen	29
3.5.2.	Partizipation von Akteur*innen aus dem Globalen Süden	31
4.	Methodologischer Rahmen	33
4.1.	Das Forschungsdesign: Eine multiperspektivische Fallstudie	33
4.2.	Datenerhebung durch semi-strukturierte Experteninterviews	34
4.2.1.	Auswahl der Akteursgruppen.....	34
4.2.2.	Durchführung der Interviews.....	39
4.2.3.	Aufbau und Inhalt des Interviewleitfadens	41

4.3.	Auswertung der Daten durch die qualitative Inhaltsanalyse.....	42
4.4.	Sicherstellung der Gütekriterien.....	44
4.5.	Ethische Herausforderungen und Positionalität	45
5.	Ergebnisse	47
5.1.	Verständnis von Partnerschaften.....	47
5.2.	Gestaltung und Umsetzung von Partnerschaften	48
5.3.	Erfolgsfaktoren in Partnerschaften	55
5.4.	Herausforderungen	58
5.5.	Zukunftsaussichten und Verbesserungsvorschläge	62
6.	Diskussion.....	66
6.1.	Interpretation der österreichischen Perspektive	66
6.2.	Interpretation der transnationalen Perspektive.....	68
6.3.	Interpretation der lokalen Perspektive	71
6.4.	Vergleich der Perspektiven.....	74
6.5.	Implikationen für Praxis von globalen Partnerschaften	81
6.6.	Limitationen	83
7.	Fazit	84
	Quellenverzeichnis	87
	Anhangsverzeichnis	i
	Anhang 1: Interviewleitfaden.....	ii
	Anhang 2: Interviewtranskripte	iv

Abkürzungsverzeichnis

AMIF	Asyl-, Migrations- und Integrationsfond
AU	Afrikanische Union
EU	Europäische Union
IOM	Internationale Organisation für Migration
IWF	Internationaler Währungsfonds
MSP	Multi-Stakeholder-Partnerschaften
NGO/NRO	Non-governmental organization / Nichtregierungsorganisation
NSP	Nord-Süd-Partnerschaften
SDG	Sustainable Development Goals
UN	United Nations / Vereinte Nationen
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees / Hoher Flüchtlingskommissar der Vereinten Nationen
UNOSSC	United Nations Office for South-South Cooperation
WHO	World Health Organization
WTO	World Trade Organization

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren und Herausforderungen in Partnerschaften	27
Tabelle 2: Übersicht der untersuchten Organisationen.....	39
Tabelle 3: Übersicht über die identifizierten Haupt- und Subkategorien	44
Tabelle 4: Ankerbeispiele für die Hauptkategorie "Verständnis von Partnerschaft" ..	47
Tabelle 5: Ankerbeispiele für die Hauptkategorie „Gestaltung und Umsetzung von Partnerschaften“	49
Tabelle 6: Ankerbeispiele für die Hauptkategorie „Erfolgsfaktoren in Partnerschaften“	56
Tabelle 7: Ankerbeispiele für die Hauptkategorie „Herausforderungen“	59
Tabelle 8: Ankerbeispiele für die Hauptkategorie „Zukunftsaussichten und Verbesserungsvorschläge“	63

1. Einleitung

1.1. Relevanz von globalen Partnerschaften

Während der Corona-Pandemie von 2020 bis 2022 spielten globale Partnerschaften eine entscheidende Rolle, um eine koordinierte und effektive Reaktion auf die weltweite Krise zu ermöglichen. Diese internationale Zusammenarbeit förderte den Austausch von Ressourcen und Wissen, was wesentlich zur Bewältigung der Pandemie beigetragen hat (vgl. United Nations, 2020). Dabei arbeiteten unterschiedliche Akteur*innen wie Regierungen, internationale Organisationen wie die Weltgesundheitsorganisation (WHO), die Wissenschaft, die Zivilgesellschaft und die Privatwirtschaft zusammen (vgl. Kickbusch et al., 2020). Daraus resultiert, dass global verflochtene Krisen keinesfalls von einzelnen Staaten oder Institutionen gelöst werden können. Vielmehr erfordern sie ein kollektives Handeln über institutionelle und territoriale Grenzen hinweg. Die Corona-Pandemie ist hierbei nur ein Beispiel für unterschiedliche globale Herausforderungen, die seit mehreren Jahren politische Akteur*innen beschäftigen. Andere Krisen, wie der Klimawandel, Migrationswellen, politische Instabilität, wachsende soziale Ungleichheit oder geopolitische Spannungen, demonstrieren, dass solche komplexen Herausforderungen internationale Lösungen verlangen (vgl. Horan, 2019; MacDonald et al., 2019). Die Vereinten Nationen (UN) betonen aus diesem Grund, dass globale Partnerschaften als Instrument internationaler Zusammenarbeit zunehmend wichtiger werden. Sowohl von Seiten der Politik als auch von Seiten der Wissenschaft scheinen globale Partnerschaften als Voraussetzung für die Bündelung von Ressourcen und Wissen und die Ausarbeitung von Lösungsansätzen betrachtet zu werden (vgl. Duane et al., 2022; Stott & Murphy, 2020).

2015 verabschiedete die UN die Agenda 2030 und formulierte gleichzeitig 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (SDGs). Deren Ziel es ist, Frieden und Wohlstand zum Schutz des Planeten zu errichten. Das letzte Ziel der SDGs widmet sich explizit globalen Partnerschaften (SDG 17). Die Organisation betont, dass integrative Partnerschaften, die auf gemeinsamen Prinzipien, Werten und einer Vision basieren, welche Mensch und Umwelt in den Mittelpunkt stellen, unerlässlich sind. Sie werden auf globaler, regionaler, nationaler und lokaler Ebene benötigt, um die anderen 16 Ziele gemeinsam zu erreichen. Die Idee von globalen Partnerschaften basiert auf der Vorstellung, dass Staaten, transnationale Organisationen, die Zivilgesellschaft und

privatwirtschaftliche Akteur*innen gemeinsam Verantwortung für eine globale nachhaltige Entwicklung übernehmen sollen (vgl. Duane et al., 2022; Stott & Murphy, 2020). Besonders Multi-Stakeholder-Partnerschaften (MSPs) spielen dabei eine entscheidende Rolle, indem sie Synergien zwischen den SDGs nutzen, deren Wirksamkeit erhöhen und den Fortschritt bei der Zielerreichung beschleunigen (vgl. MacDonald et al., 2019).

In der Praxis werden globale Partnerschaften allerdings ambivalent bewertet. Kritische Perspektiven, wie die Postkoloniale Theorie oder die Dependenztheorie deuten seit geraumer Zeit an, dass diese Form der Kooperation durch Macht- und Ressourcenungleichheit und westliche dominiertem Wissen beeinflusst wird. Vor allem in Nord-Süd-Partnerschaften (NSP) können Akteur*innen aus dem Globalen Norden Entscheidungsprozesse, Agenden und Kontrollmechanismen dominieren, trotz dem in solchen Partnerschaften angestrebten Ideal der Gleichheit. Globale Partnerschaften agieren somit in einem Spannungsfeld zwischen normativem Anspruch und der institutionellen Praxis (vgl. Bailey & Dolan, 2011; Kapoor, 2002; Noxolo, 2006).

1.2. Relevanz der Arbeit und Forschungsziele

Die vorliegende Arbeit setzt genau in diesem Spannungsfeld an und untersucht, wie österreichische, transnationale und lokale Akteur*innen globale Partnerschaften im Kontext von SDG 17 verstehen und bewerten. Zudem werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Perspektiven der drei Akteursgruppen beleuchtet. Im Fokus der Untersuchung steht nicht nur das Partnerschaftsverständnis der drei Perspektiven, sondern auch, wie Machtverhältnisse, Ressourcenverteilung und strukturelle und institutionelle Rahmenbedingungen Partnerschaften prägen. Die zentrale theoretische Annahme hierbei ist, dass Partnerschaften keine reinen Instrumente der Kooperation darstellen, sondern vielmehr politische und soziale Regime sind, durch die Ungleichheit sowohl reproduziert als auch herausgefordert wird.

Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit der zentralen Frage nachgegangen, inwiefern *die Perspektiven diverser Akteursgruppen hinsichtlich globaler Partnerschaften im Rahmen von SDG 17 variieren.*

Diese Frage legt den Fokus auf den unterschiedlichen Wahrnehmungen und Interpretationen globaler Partnerschaften seitens der verschiedenen Akteursgruppen im Kontext von SDG 17. Des Weiteren bietet die Forschungsfrage die Möglichkeit eines systematischen Vergleichs der Perspektiven, ohne dass von vornherein feste Annahmen getroffen werden müssen. Zudem werden Unterfragen definiert, die einen Beitrag zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage leisten:

- 1) Wie definieren die verschiedenen Akteur*innen den Begriff „globale Partnerschaften“ im Kontext von SDG 17?
- 2) Welche Bedürfnisse benennen die Akteur*innen hinsichtlich der Gestaltung und Umsetzung globaler Partnerschaften?
- 3) Welche Herausforderungen und Erfolge identifizieren sie bei der Zusammenarbeit auf globaler Ebene?

Das Ziel dieser qualitativen Forschung ist es, in einer vergleichenden, multiperspektivischen Fallstudie die unterschiedlichen Perspektiven diverser Akteur*innen mittels Experteninterviews zu untersuchen. Die Analyse der Perspektiven soll einen Beitrag zum Verständnis der Synergien, Herausforderungen und Dynamiken, die globale Partnerschaften in der Entwicklungszusammenarbeit (EZA) beeinflussen, leisten. Unter anderem wurden dafür eine international agierende NGO und eine staatliche Behörde aus Österreich, transnationale Institutionen und lokale NGOs im afrikanischen Land Mosambik befragt.

Die vorliegende Arbeit ist zum einen relevant, da SDG 17 eine zentrale Bedeutung für Politik, Wirtschaft und Wissenschaft auf globaler Ebene hat (vgl. Zapatrina et al., 2023). Andererseits wird ein innovativer multiperspektivischer Ansatz geboten, der die bisherige, oft eindimensionale Betrachtung globaler Partnerschaften und Partnerschaften zwischen Staaten des Globalen Nordens und des Globalen Südens erweitert (vgl. ebd.: 2023). Die Gegenüberstellung der Perspektiven unterschiedlicher Akteur*innen, die auf nationaler, internationaler und lokaler Ebene agieren, trägt zum einen dazu bei, Wissenslücken in der wissenschaftlichen Literatur zu schließen und auf dieser Grundlage praxisrelevante Implikationen zur Umsetzung von SDG 17 sowie zur Optimierung der internationalen EZA zu liefern.

1.3. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist wie folgt strukturiert: Im zweiten Kapitel wird der aktuelle Forschungsstand zu globalen Partnerschaften und SDG 17 beleuchtet. Erst werden die wissenschaftlichen Diskussionen zu beiden Themen erörtert, dann werden Studien zu MSPs in der EZA betrachtet und anschließend die Forschungslücke identifiziert.

Im dritten Kapitel wird der theoretische Rahmen dargestellt, welcher als Fundament für die Analyse dienen soll. Zunächst folgt eine Einführung in Partnerschaften und globale Zusammenarbeit. Im Anschluss werden Perspektiven auf Partnerschaften aus der Entwicklungsforschung und daraufhin das Konzept der Multi-Stakeholder-Partnerschaften erklärt. Zudem erfolgt die Herausarbeitung von Erfolgsfaktoren und Herausforderungen in MSPs. Abschließend wird auf Partnerschaften im Kontext von Nord-Süd-Machtasymmetrien eingegangen.

Das vierte Kapitel stellt den methodologischen Rahmen der vorliegenden Arbeit dar, der zu Beginn in das Forschungsdesign, eine multiperspektivische Fallstudie, einführt. Im nächsten Schritt folgt das Unterkapitel über die Datenerhebung mittels semi-strukturierter Experteninterviews. Im Anschluss wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) erläutert und beschrieben, wie die Auswertung der Daten erfolgt ist. Darüber hinaus wird auf die Sicherstellung der Gütekriterien eingegangen und letztlich werden die ethischen Herausforderungen und die Positionalität geklärt.

Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse der Experteninterviews präsentiert. Zunächst wird das Verständnis von Partnerschaften beschrieben und die Gestaltung und Umsetzung von Partnerschaften elaboriert. Dann werden einerseits die Erfolgsfaktoren und andererseits die Herausforderungen in Partnerschaften aufgezeigt und abschließend die Zukunftsaussichten und Verbesserungsvorschläge erläutert.

Kapitel sechs widmet sich der Diskussion und Analyse der Ergebnisse und stellt theoretische Bezüge zur Literatur her. In der Diskussion werden zuerst die österreichische, dann die transnationale und als Letztes die lokale Perspektive interpretiert. Dem folgt der Vergleich der drei Perspektiven. Das Kapitel endet mit den Implikationen für die Praxis von globalen Partnerschaften und den Limitationen. In diesem Kapitel werden die Forschungsfragen beantwortet.

Zum Abschluss wird ein Fazit gezogen, das die wesentlichen Ergebnisse zusammenfasst.

2. Forschungsstand

In diesem Kapitel wird der aktuelle Stand der Forschung zum Thema der vorliegenden Arbeit dargestellt. Zu diesem Zweck werden empirische und konzeptionelle Studien aus der wissenschaftlichen Literatur präsentiert. Im Folgenden wird der Forschungsstand zu globalen Partnerschaften und SDG 17, Multi-Stakeholder-Partnerschaften und Nord-Süd-Partnerschaften beschrieben. Zudem werden die Forschungslücke und die Relevanz des Themas dargelegt.

2.1. Überblick über die aktuelle wissenschaftliche Diskussion zu SDG 17 und globalen Partnerschaften

In verschiedenen Studien, wie beispielsweise den von Beisheim und Simon (2018) oder Banerjee et al. (2020), wird der Beitrag von Partnerschaften zu den SDGs untersucht. Der Fokus der Studien liegt auf der Analyse quantitativer Überwachungsberichte und -mechanismen sowie der Evaluierung offizieller Partnerschaftsdatenbanken, wie etwa der UN-Plattform. Diese Ansätze sind jedoch in der Regel deskriptiv und beschäftigen sich selten mit strukturellen Ungleichgewichten, wie etwa Machtungleichgewichten oder kulturellen Unterschieden in globalen Partnerschaften. Darüber hinaus betrachten die Autor*innen hauptsächlich die Perspektiven von Fördermittelgeber*innen oder internationalen Organisationen, während die Ansichten von Minderheiten oder der Zivilgesellschaft in Partnerschaften nur selten berücksichtigt werden. Horan (2019) dagegen stellt in seinem Papier einen neuen Ansatz für Partnerschaften vor, der sich auf einen Wandel zur Erreichung der SDGs konzentriert. Er zeigt auf, dass freiwillige Bottom-up-Modelle nicht ausreichen, um alle erforderlichen Partnerschaften zu realisieren. Daher benötigt es Instrumente und politische Rahmenbedingungen, um die wichtigsten Lücken bei der Umsetzung und Koordinierung von Partnerschaften zu schließen. Auch Stott und Murphy (2020) beschäftigten sich in ihrer Arbeit mit dem transformativen Potenzial von Partnerschaften für die SDGs. Allerdings vertreten sie die These, dass trotz der hohen Bedeutung dieser Partnerschaften allzu starre Definitionen Gefahr laufen, ihr relationales und transformatives Potenzial zu verlieren. Ein Verständnis für dieses Potenzial kann nur erreicht werden, wenn persönliche Verbindungen und deren Komplexität geschätzt werden. Während Horan (2019) und Pattberg und Widerberg (2016) insgesamt strukturelle Defizite in Partnerschaften aufzeigen, widmen sich

Duane et al. (2022) im Rahmen von SDG 17 einer besonderen Form der Partnerschaft. Hierfür entwickelten und testeten sie in ihrer Studie ein Modell für eine Social-Marketing-Partnerschaft, das Vertrauen und Engagement als Schlüsselemente für die Durchführung eines effektiven systemischen Wandels gemäß dem SDG 17 hervorhebt. Die Autor*innen kamen zu dem Schluss, dass Vertrauen und Engagement die entscheidenden Faktoren für die Effektivität von Social-Marketing-Partnerschaften sind, die einen systemischen Wandel im Sinne des SDG 17 anstreben. Zudem betonen sie, dass Machtkritik in Partnerschaften essentiell ist.

Insgesamt existiert eine Reihe von Publikationen, die sich mit Partnerschaften auseinandersetzen. Die wenigsten priorisieren jedoch globale Partnerschaften und selten welche im Kontext von SDG 17. Darüber hinaus werden die Perspektiven aus dem Globalen Süden kaum berücksichtigt.

2.2. Multi-Stakeholder-Partnerschaften in der Entwicklungszusammenarbeit

In der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Multi-Stakeholder-Partnerschaften wird wiederholt das Potenzial dieser besonderen Form der Partnerschaft in Bezug auf Governance, gemeinsame Nutzung von Ressourcen und sektorübergreifende Zusammenarbeit betont (vgl. Bäckstrand, 2006; Banerjee et al., 2020; Beisheim & Simon, 2018; Eweje et al., 2021; MacDonald et al., 2019; Pattberg & Widerberg, 2016).

In ihrer Forschung unterstreichen Pattberg und Widerberg (2016), MacDonald et al. (2019) und Eweje et al. (2021) die Relevanz von Multi-Stakeholder-Partnerschaften als Antwort auf komplexe, globale Fragestellungen. Dabei stützen sich Pattberg und Widerberg (2016) auf eine theoretische Analyse, die auf öffentlich zugängliche UN-Daten basiert, während MacDonald et al. (2019) einen vergleichenden Organisationsansatz verfolgen und Eweje et al. (2016) eine Literaturrecherche durchführen. Die Autor*innen betonen trotz ihrer unterschiedlichen Methodik, dass der wesentliche Mehrwert von MSPs in der Zusammenführung von Akteur*innen unterschiedlicher Sektoren liegt, wodurch ein breiteres Spektrum an Perspektiven und Lösungsansätzen generiert werden kann. Sie kritisieren jedoch den Mangel an Rechenschaftsmechanismen, den manchmal symbolischen Charakter von Multi-

Stakeholder-Partnerschaften und das häufige Machtungleichgewicht innerhalb von MSPs.

In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit MSPs wird zudem die signifikante Beeinflussung durch große internationale Organisationen in Partnerschaften thematisiert. Bäckstrand (2006) zufolge kann diese Beeinflussung zu einer Verstärkung bestehender Hierarchien führen. Dies steht jedoch im Widerspruch zur Prämisse, dass Multi-Stakeholder-Partnerschaften darauf ausgelegt sind, die Lösung komplexer Probleme zu ermöglichen und eine sektorübergreifende Zusammenarbeit erfordern.

Sowohl Bäckstrand (2006) als auch Pattberg und Widerberg (2016) betonen zudem, dass es strukturelle Schwächen gibt, insbesondere in MSPs mit Akteur*innen aus dem Globalen Süden. Beispielsweise aufgrund einer geringen Beteiligung, begrenzter Ressourcen und eines eingeschränkten Zugangs zu Entscheidungsprozessen, die zur Reproduktion globaler Machtasymmetrien beitragen können. In diesem Kontext sind Faktoren wie mangelnde Rechenschaftspflicht, Machtasymmetrien, die Zentralisierung der Akteur*innen im globalen Norden sowie die Rückkehr neoliberaler Tendenzen zu berücksichtigen (vgl. Bäckstrand, 2006).

Empirische Forschung zu Multi-Stakeholder-Partnerschaften fokussiert sich in der Regel auf den Globalen Süden oder spezifische Sektoren, wie beispielsweise Gesundheit oder Bildung. Es liegen nur wenige Studien vor, die einen Vergleich zwischen Akteur*innen auf verschiedenen Ebenen, wie beispielsweise lokaler, nationaler oder internationaler Ebene, vornehmen oder die subjektive Wahrnehmung auf MSPs analysieren (vgl. Bäckstrand, 2006; Banerjee et al., 2020; Beisheim & Simon, 2018; Eweje et al., 2021; MacDonald et al., 2019; Pattberg & Widerberg, 2016).

2.3. Machtasymmetrien in Nord-Süd-Partnerschaften

In der Entwicklungszusammenarbeit wird hinsichtlich Nord-Süd-Partnerschaften bereits seit geraumer Zeit auf strukturelle Machtasymmetrien zwischen den Akteur*innen des Globalen Nordens und des Globalen Südens hingewiesen, die auch in MSPs oftmals etabliert sind. Autor*innen wie Bailey und Dolan (2011), Cohen (2014) und Elbers und Schulpen (2013) belegen in ihren Studien die Dominanz von nördlichen Institutionen gegenüber Akteur*innen aus dem Globalen Süden empirisch.

Insbesondere die finanzielle Abhängigkeit, einseitige Prioritätensetzung und begrenzte Einbeziehung lokaler Partner*innen in Entscheidungsprozesse prägen diese Art von Partnerschaft.

Um eine gerechte Zusammenarbeit in NSP zu garantieren, unterstreicht Cohen (2014) in einer kritischen Fallanalyse die Notwendigkeit, Praktiken zu dekolonisieren, indem Wissen und der Autonomie lokaler Akteur*innen ein höherer Stellenwert eingeräumt wird. Auch Healey-Walsh et al. (2019) betonen, dass die Etablierung gleichberechtigter Partnerschaften mit einer Hinterfragung von Privilegien einhergeht. Basierend auf ihren Erkenntnissen aus ihrer Einzelstudie setzten sie eine bessere Verteilung der Entscheidungsbefugnisse sowie eine besondere Aufmerksamkeit für Beziehungsdynamiken und Führungsrollen in den Vordergrund.

Blicharska et al. (2017) zeigen anhand einer quantitativen Datenanalyse, dass Akteur*innen im Globalen Süden systematisch unterrepräsentiert werden. Darüber hinaus zeigen qualitative Studien wie Healy-Walsh (2020) und Elbers & Schulpen (2013), wie sich diese Ungleichheiten in Abhängigkeiten und eingeschränkter Handlungsfähigkeit widerspiegeln. Die verschiedenen Perspektiven verdeutlichen die Komplexität des Problems und demonstrieren, dass die Herausforderungen oftmals strukturell sind und in der Praxis von Nord-Süd-Partnerschaften stattfinden.

2.4. Forschungslücke

Der Überblick über den Forschungsstand zeigt, dass es bereits viele Publikationen zu Partnerschaften und insbesondere Multi-Stakeholder-Partnerschaften gibt. Auch mit der Untersuchung von Nord-Süd-Partnerschaften haben sich einige Autor*innen intensiv beschäftigt. In der Literatur finden sich nur wenige konkrete Forschungsansätze und -themen zu globalen Partnerschaften im Kontext von SDG 17. Zunächst mangelt es an einer thematischen Auseinandersetzung zu globalen Partnerschaften und SDG 17. Die wenigen Studien, die sich auf globale Partnerschaften und SDG 17 fokussieren, beschränken sich häufig auf konzeptionelle Diskussionen, Einzelfallstudien oder setzen andere Schwerpunkte in ihren Analysen. (vgl. Creech et al., 2008; Duane et al., 2022; Glasbergen, 2011). Zweitens fehlt der multiperspektivische Fokus auf Nord-Süd-Partnerschaften, um Akteur*innen aus dem Globalen Süden eine Stimme zu verleihen und ihre Wahrnehmung auf Partnerschaften

zu beschreiben. Drittens dominieren in der Forschung oft die Perspektiven von Akteur*innen, die finanzielle Ressourcen in Partnerschaft bereitstellen (vgl. Elbers & Schulpen, 2013; Healey-Walsh et al., 2019).

Die vorliegende Arbeit versucht, diese Forschungslücken zu schließen, indem sie einen multiperspektivischen Ansatz verfolgt. Damit wird beabsichtigt, die Perspektiven sowohl transnationaler als auch nationaler und lokaler Akteur*innen systematisch in die Forschung zu integrieren. Zu diesem Zweck werden qualitative Experteninterviews mit Interessenvertreter*innen aus verschiedenen Arten von Organisationen durchgeführt und deren Perspektiven auf globale Partnerschaften umfassend analysiert. Angesichts der bestehenden Machtasymmetrien und Ungleichgewichte ist eine differenzierte Analyse der Wahrnehmung, Organisation und Bewertung von globalen Partnerschaften durch die beteiligten Akteur*innen von entscheidender Bedeutung.

Wie bereits erörtert, ergibt sich die Relevanz der vorliegenden Arbeit zum einen aus der Tatsache, dass SDG 17 und globale Partnerschaften für die UN und zunehmend auch für die Weltgemeinschaft von zentraler Bedeutung sind (vgl. Zapatrina et al., 2023). Wie bereits erwähnt, wird ein multiperspektivischer Ansatz geboten. Das Ziel besteht darin, die bisherige, häufig einseitige Sichtweise auf globale Partnerschaften zu erweitern (vgl. ebd.). Die Erkenntnisse dieser Arbeit sind daher nicht nur für die Wissenschaft von Relevanz, sondern auch für die praktische Umsetzung in der Entwicklungszusammenarbeit. Der systematische Vergleich nationaler, transnationaler und lokaler Perspektiven trägt insgesamt zur Schließung von Wissenslücken bezüglich globaler Partnerschaften bei und ermöglicht die Generierung praktischer Erkenntnisse hinsichtlich der Umsetzung von SDG 17.

3. Theoretischer Rahmen

Innerhalb des theoretischen Rahmens dieser Arbeit wird das Konzept der Partnerschaften kritisch untersucht, um deren Bedeutung und Wirksamkeit im Kontext der internationalen Entwicklungszusammenarbeit zu hinterfragen. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf Multi-Stakeholder-Partnerschaften und Nord-Süd-Partnerschaften. Diese sollen durch die Zusammenarbeit mehrerer internationaler, nationaler und lokaler Akteure zur Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele beitragen (vgl. Pattberg & Widerberg, 2016). Im Vergleich zu anderen theoretischen Ansätzen, wie institutionellen Modellen oder staatszentrierten Kooperationsansätzen, ermöglicht die MSP-Theorie eine differenzierte Betrachtung multipler Akteursbeziehungen und einer dynamischen, oft nicht hierarchischen Zusammenarbeit zwischen internationalen, nationalen und lokalen Partner*innen (vgl. ebd.).

3.1. Einführung in Partnerschaften und globale Zusammenarbeit

3.1.1. Definition und Abgrenzung von Partnerschaft

Sowohl die Globalisierung als auch die aktuellen komplexen gesellschaftlichen Herausforderungen haben die Idee von Partnerschaften als sektorübergreifende Kooperationen, welche Ressourcen bündeln, Synergien nutzen und Risiken und Vorteile teilen, um gemeinsame Ziele zu erreichen, gestärkt (vgl. Stott & Murphy, 2020). Darüber hinaus hat sich der Begriff „Partnerschaft“ aufgrund der prominenten Stellung von Partnerschaften innerhalb der SDGs zu einem gängigen Begriff in der Entwicklungsforschung entwickelt (vgl. Bailey & Dolan, 2011). Infolge der breiten Verwendung des Begriffs und der vielfältigen Beziehungen, die er umfasst, wurden und werden Debatten über seine Definition und Klassifizierung in der EZA geführt.

Zum Einstieg soll zunächst eine kritische Auseinandersetzung mit dem Konzept von Partnerschaften die theoretische Grundlage dieser Arbeit bilden. Darauf aufbauend soll anschließend untersucht werden, inwieweit Partnerschaften tatsächlich transformative Potenziale entfalten und welche Herausforderungen und Ambivalenzen in ihrer praktischen Umsetzung bestehen.

Der Begriff "Partnerschaft" umfasst ein breites Spektrum an Konzepten und Praktiken und beschreibt unterschiedliche Beziehungen in verschiedenen Kontexten und an

verschiedenen Orten. Bei der Definition dieses Konzepts werden mehrere Annahmen getroffen. Es wird beispielsweise davon ausgegangen, dass Synergien zu erwarten sind und dass die Partnerschaft sich sowohl auf die Entwicklung als auch auf die Umsetzung von Strategien und Projekten konzentriert (vgl. McQuaid, 2000). Partnerschaft hat eine positive Konnotation und grenzt sich von anderen Beziehungsformen wie Kooperation und Zusammenarbeit ab. Bailey und Dolan (2011) betonen, dass Partnerschaft im Gegensatz zu Letzteren, als langfristige Beziehung mit gemeinsamer Verantwortung, gegenseitiger Verpflichtung, Gleichheit, Gegenseitigkeit und Machtgleichgewicht definiert wird (vgl. Bailey & Dolan, 2011, S. 33).

Im Allgemeinen gehen Partnerschaften über die globale und nachhaltige Entwicklung hinaus und umfassen verschiedene Kooperationen über Disziplinen und Sektoren hinweg auf internationaler, regionaler, nationaler und lokaler Ebene (vgl. Stott & Murphy, 2020). Banerjee et al. (2020) argumentieren in ihrem Paper „Perceptions of Multistakeholder Partnerships for the Sustainable Development Goals: A Case Study of Irish Non-State Actors“, dass Partnerschaften Lücken schließen, die Regierungen zwecks begrenzter Ressourcen und mangelnder Bereitschaft zur Integration bestimmter Gesellschaftsgruppen hinterlassen. Die Zusammenarbeit kann die Effizienz steigern, Kosten senken und Innovationen fördern, angesichts des verbesserten Zugangs zu Wissen, Netzwerken und Ressourcen. Die Autor*innen merken zudem an, wie Partnerschaften gemeinsames Lernen fördern und Risikoteilung und die Entwicklung vertrauensvoller Beziehungen ermöglichen können, wodurch Konflikte aufgrund gemeinsamer Vorteile verringert werden (vgl. Banerjee et al., 2020).

Da es keine allgemeingültige Definition für den Begriff „Partnerschaft“ gibt, unterscheiden Stott und Murphy (2020) daher zwischen Partnerschaften und lockeren Kooperationen wie Netzwerken und Koalitionen. Erstere können als mandatiert kategorisiert werden, das heißt beispielsweise, dass sie gesetzlich vorgeschrieben sind. Andernfalls können Partnerschaften auch auf freiwilliger Basis entstehen. Öffentlich-private Partnerschaften, die vertragliche Vereinbarungen zwischen Regierungen und Unternehmen beinhalten, unterscheiden sich von flexibleren, oft nicht vertraglichen Multi-Stakeholder-Partnerschaften (vgl. Stott & Murphy, 2020). Um ein ganzheitliches Bild von Partnerschaften zu bekommen, betonen die Autoren, anders als die gängigen Typologien im Diskurs über Partnerschaften, dass es wichtig

sei, alle Beziehungen auf unterschiedlichen Ebenen der Zusammenarbeit zu klassifizieren. Sie beginnen mit zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Familie, Freund*innen oder Kolleg*innen. Es folgen intraorganisationale Beziehungen innerhalb von Unternehmen und Institutionen sowie interorganisationale Beziehungen, die Partnerschaften zwischen verschiedenen Organisationen und Unternehmen sowie Vereinbarungen zwischen Regierungen und Nichtregierungsorganisationen (NRO) umfassen. Sektorübergreifende Beziehungen definieren sie als Zusammenarbeit zwischen mehreren Sektoren. Dies kann beispielsweise eine Partnerschaft von Unternehmen und Regierungen, Allianzen zwischen Unternehmen und NRO oder Regierungen und NRO bedeuten. Multi-Stakeholder-Partnerschaften zeichnen sich wie Letztere auch durch eine über Sektoren hinweg arbeitende Zusammenarbeit aus, mit dem Unterschied, dass mehrere Akteure zusammenkommen, um eine kollektive Wirkung zu erzielen (vgl. ebd.).

Auch Creech et al. (2008) haben verschiedene Formen von Partnerschaften identifiziert, darunter Geschäftspartnerschaften, öffentlich-private Allianzen, Gemeinschaftsinitiativen, Forschungsk Kooperationen und Multi-Stakeholder-Netzwerke. Die genannten Formen von Partnerschaften variieren jeweils in ihren Strukturen, Zielen und Teilnehmer*innen. Des Weiteren unterscheiden sie in ihrer Typologie von Partnerschaften unter anderem zwischen „internationaler und lokaler Kontrolle“. Es gibt partizipative internationale Partnerschaften, welche globales Fachwissen mit lokalem Input kombinieren und internationale nicht-partizipative Partnerschaften, die in erster Linie von internationalen Akteur*innen geleitet werden. Ähnlich ist es bei lokalen Partnerschaften. Sie konzentrieren sich auf eine von einer Gemeinschaft getragene Entwicklung (vgl. ebd.). In Partnerschaften spielen neben der Form und der geografischen Konzeption auch die Dauer und der Zweck eine Rolle. Während Transaktionspartnerschaften kurzfristig und zielgerichtet funktionieren, bedarf es bei Forschungs- und Entwicklungspartnerschaften einer dauerhaften Zusammenarbeit, da Innovationen langfristig vorangetrieben werden. Es ist naheliegend, dass Partnerschaften im Anfangsstadium Unterstützung erfordern und strategische Allianzen eher als etablierte Form der Zusammenarbeit gelten (vgl. ebd.).

Partnerschaften vereinen grundsätzlich unterschiedliche und sich ergänzende Ressourcen wie Fähigkeiten, Fachwissen und finanzielle Mittel. Samuel und Clarke

(2022) argumentieren, dass dies dem Zweck des Vorantreibens eines systematischen Wandels dient. Drei Schlüsselemente sind für ihren Erfolg entscheidend: Erstens werden in der Phase der Partnerschaftsbildung der Wert und der Zweck der Zusammenarbeit definiert. Zweitens wird durch die Abstimmung der gemeinsamen Ziele sichergestellt, dass die Ziele jedes/jeder Partner*in zum Wandel beitragen, indem kritische Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Als Letztes ermöglicht eine Vermittlungsfunktion den Akteur*innen, den Prozess zu überwachen und auftretende Herausforderungen zu bewältigen. Die Autorinnen betonen zudem auch, dass Partnerschaften auch nach geografischen Kriterien kategorisiert werden können. Diese Einteilung findet sich in der Literatur eher seltener wieder. Demnach bilden Partnerschaften Allianzen auf internationaler und regionaler Ebene und konzentrieren sich oft auf wirtschaftliche oder zivilgesellschaftliche Themen, weniger auf staatliche Angelegenheiten. Diese Art von Partnerschaften ist in der Regel gemeinnützig und privat und wird von NGOs initiiert und umgesetzt (vgl. ebd.).

Neben Erfolgsfaktoren, spielt auch die Motivation von Akteur*innen, Partnerschaften einzugehen eine wichtige Rolle. Horan (2019) teilt diese in zwei Schlüsselfaktoren auf. Erstens müssen Partnerschaften den Akteur*innen in naher Zukunft greifbare Vorteile erbringen und zweitens müssen die Akteur*innen die Fähigkeit besitzen, sich effektiv in den Partnerschaften zu engagieren.

Während sich Horan (2019) auf die Motivationen konzentriert, die Akteur*innen dazu bewegen, Partnerschaften einzugehen, verlagert Glasbergen (2011) die Perspektive auf die strukturelle Dynamik innerhalb von Partnerschaften und deren Potenzial, sozialen Wandel zu fördern. Der Managementansatz, den Partnerschaften laut ihm bieten, zielt darauf ab, gesellschaftlichen Fortschritt zu fördern. Partnerschaften bilden sich demnach, um soziale Fragen durch Verpflichtungen zwischen öffentlichen und privaten oder ausschließlich privaten Akteur*innen zu lösen. Der Autor betont, dass Partnerschaften traditionelle Rollenverteilungen infrage stellen, indem sie auf horizontale Beziehungen statt auf hierarchische Strukturen setzen. In diesen Strukturen teilen sich Akteure des privaten Sektors und der Zivilgesellschaft die Verantwortung für das Gemeinwohl.

All diese Klassifizierungen bieten einen Einblick in Partnerschaften, gleichzeitig bilden sie den dynamischen Charakter von Partnerschaften nicht gänzlich ab. Das liegt zum einen daran, dass die meisten Definitionen und Konzepte von Partnerschaften sich auf

die organisatorischen Strukturen fokussieren und damit die prozessorientierten Aspekte der Zusammenarbeit übersehen (vgl. Stott & Murphy, 2020).

Um Partnerschaften neben den organisatorischen Strukturen analysieren zu können, bietet Glasbergen (2011) drei Perspektiven an, aus denen Partnerschaften untersucht werden können. Die erste Perspektive fokussiert sich auf die interne Dynamik und beleuchtet die Prozessgestaltung, die Zufriedenheit der Partner*innen sowie die gemeinsamen Ziele, um eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten. Die zweite Perspektive untersucht die externe Wirkung von Partnerschaften. Dabei werden sie als Instrumente für gesellschaftlichen Wandel betrachtet und es wird ermittelt, wie sie Nachhaltigkeit und Reformen beeinflussen. Die dritte Perspektive betrachtet Partnerschaften aus einem Governance-Blickwinkel. Untersucht wird, wie Allianzen Entscheidungsprozesse gestalten und zu gemeinsamer Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung beitragen.

3.1.2. Partnerschaften im Rahmen des SDG 17

Die von den Vereinten Nationen verabschiedeten Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) bilden die Grundlage zur Bewältigung der wichtigsten globalen Herausforderungen. Wie bereits erläutert, setzen die SDGs Standards für die Lebensqualität und den Zustand der Umwelt sowie für Bedingungen, die es allen Menschen, unabhängig von ihrem Wohnort, ermöglichen, sich frei zu entfalten und zu Wohlstand zu erreichen (vgl. Zapatrina et al., 2023). Diese Ziele sollen bis 2030 durch verschiedene Mechanismen erreicht werden, von denen die meisten auf globalen Partnerschaften beruhen. Daher widmet sich das letzte Ziel (Ziel 17) ausdrücklich der Förderung globaler Partnerschaften für nachhaltige Entwicklung (vgl. ebd.). Zur Erreichung einer nachhaltigen Entwicklung unterstreicht SDG 17 die Bedeutung von Partnerschaften zwischen Regierungen, der Zivilgesellschaft und dem Privatsektor. Ähnlich wie bei allen anderen SDG-Zielen helfen Indikatoren, die Erfolge aller Ziele zu messen. Zu den Schlüsselindikatoren für SDG 17 zählen die Verfolgung finanzieller Zusagen für öffentlich-private und zivilgesellschaftliche Partnerschaften sowie die Berichterstattung über die Fortschritte im MSP-Monitoringrahmen, der die SDGs unterstützen soll (vgl. Banerjee et al., 2020). SDG 17 dient auch als Querschnittsziel, dass die Verbesserung der Umsetzung aller Sustainable Development Goals gewährleisten soll. Diese globalen Partnerschaften arbeiten mit verschiedenen

Stakeholdern auf unterschiedliche Ebenen zusammen, um Wissen, Expertise, Technologie und Ressourcen für den Fortschritt der SDGs zu mobilisieren und zu teilen (vgl. Duane et al., 2022; Stott & Murphy, 2020). Um alle SDGs zu realisieren, konzentriert sich SDG 17 vor allem auf drei Dinge: erstens auf die Steigerung der Hilfe von Industrieländern für weniger industriell entwickelte Länder, zweitens auf Schuldenerlasse und drittens auf Technologietransfer und fairen Handel im Rahmen der Welthandelsorganisation (WTO). Stott und Murphy (2020) kritisieren allerdings, dass SDG 17 das umfassendere Potenzial von Partnerschaften, Wandel voranzutreiben, Politik zu gestalten, Verhaltensweisen zu beeinflussen und marginalisierte Gruppen zu stärken, vernachlässigt.

3.1.3. Partnerschaften als Governance-Instrument

Partnerschaften werden als neue Form der Global Governance angesehen, die multilaterale Normen mit lokalen Maßnahmen verbinden soll, indem sie ein breites Spektrum an Akteur*innen aus der Zivilgesellschaft, Regierungen und dem Wirtschaftssektor einbeziehen. In der Entwicklungszusammenarbeit bedeutet dies, dass Governance-Strukturen zunehmend private Autorität, private Regelungen und öffentlich-private Zusammenarbeit verbinden (vgl. Bäckstrand, 2006). Der Begriff „Governance“ bezieht sich auf die Prozesse, Strukturen und Institutionen, durch die kollektive Entscheidungen von einer Reihe öffentlicher, privater und zivilgesellschaftlicher Akteur*innen getroffen und umgesetzt werden. Als Schnittstelle zwischen multilateraler und privater Governance verkörpern Partnerschaften eine besondere Form der „hybriden“ Governance (vgl. ebd.: 2006).

Befürworter von Partnerschaften und ihren Netzwerken betonen, dass diese eine Bottom-up-Governance fördern und die Beteiligung an Partnerschaften sowie die Umsetzung von Projekten verbessern können (vgl. ebd.). Aus diesem Grund verlassen sich Staaten bei der Bildung von Partnerschaften oftmals auf einen freiwilligen, von unten nach oben gerichteten und selbstregulierenden Ansatz. Seit dem UN-Gipfel in Johannesburg im Jahr 2002 wurde dieser Bottom-up-Ansatz durch Instrumente wie die freiwillige Berichterstattung und Partnerschaftsrichtlinien international stärker institutionalisiert (vgl. Horan, 2019). Im Gegensatz dazu werden solche Partnerschaften für die Untergrabung von Repräsentation und Rechenschaftspflicht kritisiert. Zudem sollen sie die Verbreitung der neoliberalen Globalisierung und der

Privatisierung von Governance verstärken. Partnerschaften können aus diesem Grund nicht als allgemeine Lösung für die Herausforderungen der globalen Governance gesehen werden (vgl. Bäckstrand, 2006).

3.2. Perspektiven aus der Entwicklungsforschung auf Partnerschaften

Auch im Kontext der Entwicklungsforschung existieren unterschiedliche Auslegungen des Konzepts der Partnerschaft. Seit der ersten UN-Resolution zu „Globalen Partnerschaften“ im Jahr 2000 hat sich das Konzept der Partnerschaft in der EZA und der Forschung weiterentwickelt. Im Bereich der nachhaltigen Entwicklung erlangten Partnerschaften zum ersten Mal auf dem „Earth Summit“ in Rio 1992 an Bedeutung, wobei der Schwerpunkt zunächst auf der Zusammenarbeit zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor lag. Später wurden auch Regierungen und die Zivilgesellschaft miteinbezogen (vgl. Stott & Murphy, 2020).

3.2.1. Partnerschaften zwischen neoliberalen und modernisierungstheoretischen Ansätzen

Je nach Entwicklungstheorie herrscht ein anderes Verständnis darüber, welchem Zweck Partnerschaften dienen und aus welcher Motivation heraus sie zustande kommen. Der Neoliberalismus versteht Partnerschaften als marktorientierte Zusammenarbeit zwischen Staaten und dem Privatsektor, wobei vor allem das Geschäftsinteresse, die Rentabilität und die Beteiligung des privaten Sektors in der Verwaltung im Vordergrund stehen (vgl. Geddes, 2006). Neoliberale Partnerschaften zeichnen sich demnach dadurch aus, dass sie individuelle Verantwortung kollektiven Bemühungen vorziehen (vgl. ebd., 2006). Infolgedessen kann es in manchen Partnerschaften zu weniger Inklusion, zu verstärkten Machtungleichgewichten sowie zu einem Vorrang von Marktinteressen vor sozialen Bedürfnissen kommen (vgl. Geddes, 2006). Grundsätzlich funktioniert der Neoliberalismus durch die „Practices of Liberty“. Dies hat zur Folge, dass die Freiheit unter dem Vorwand der Zusammenarbeit strukturiert und gestaltet wird. Dennoch dienen Partnerschaften im neoliberalen Kontext als Instrument der Kontrolle (vgl. Kunz, 2013).

Modernisierungstheorien verstehen Partnerschaft dagegen in erster Linie als Mittel, um Entwicklung, Urbanisierung, Industrialisierung und Wirtschaftswachstum zu

beschleunigen sowie die Wirksamkeit von Hilfeleistungen zu gewährleisten und Korruption zu reduzieren (vgl. Bailey & Dolan, 2011).

3.2.2. Partnerschaften aus der Sicht der Dependenztheorie

Entwicklungskritische Paradigmen wie die Dependenztheorie betrachten Partnerschaften als Versuch der Industriestaaten, Länder des Globalen Südens durch wirtschaftliche Sanktionen und unfaire Handelskonditionen der Weltbank, des Internationalen Währungsfonds (IWF) und der WTO zu unterwerfen (Bailey & Dolan, 2011).

Vertreter der Dependenztheorie betonen, dass Partnerschaften eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung des Entwicklungspfads eines Staates spielen können. Je nachdem, wie Partnerschaften strukturiert sind, versetzen sie „weniger entwickelte“ Regionen entweder in die Lage, ihre nationale Kontrolle über Entwicklungsprozesse zu stärken, oder sie erhöhen deren Abhängigkeit von ausländischen Mächten. Dieses Verständnis von Partnerschaften spiegelt das Argument der Dependenztheorie wider, dass die globalen Wirtschaftsstrukturen darauf ausgerichtet sind, Ungleichheiten aufrechtzuerhalten und die Länder des Globalen Südens in Abhängigkeit von westlichen Staaten zu halten (vgl. Kapoor, 2002).

Auch Samir Amin, eine der zentralen Figuren der Dependenztheorie, beschreibt Partnerschaften, vor allem die zwischen dem „Zentrum“ und der „Peripherie“, als ungleichwertig. Er betont dabei die inhärent ausbeuterischen Strukturen und Beziehungen, welche durch das globale System etabliert wurden. So profitiert das Zentrum hauptsächlich von diesem kapitalistischen System (vgl. Ghosh, 2021). Das sogenannte Zentrum repräsentiert demnach den globalen Norden, die Peripherie die Länder des globalen Südens. Amins Verständnis von Partnerschaften zwischen dem Globalen Norden und dem Globalen Süden ist von einer kritischen Haltung geprägt. Er sieht in diesen Partnerschaften keine Möglichkeit, bestehende Ungleichheiten zu überwinden. Auch die Etablierung gleichberechtigter und solidarischer Kooperationen zwischen diesen Weltregionen erachtet er als nicht realisierbar. Partnerschaften, insbesondere auf staatlicher Ebene, dienen letztlich dem Zweck, Kapitalinteressen zu fördern statt das Gemeinwohl der Menschen zu priorisieren (vgl. ebd.).

3.2.3. Partnerschaften im Spannungsfeld von Postkolonialer Theorien

Aus postkolonialer Sicht besteht die Sorge, dass Partnerschaften, insbesondere solche, die Akteur*innen aus dem Globalen Norden und dem Globalen Süden zusammenbringen, Stereotypen, Vorurteile, paternalistisches Gedankengut und hierarchisches Denken verstärken könnten (vgl. Healey-Walsh et al., 2019). Der Begriff „Partnerschaften“ wird demnach häufig verwendet, um europäischen Paternalismus zu verschleiern. Noxolo (2006) merkt an, dass Partnerschaften zwar mit der Verbesserung der Nachhaltigkeit von Projekten in Verbindung gebracht werden und den wachsenden Einfluss von Geschäftsmodellen in der Entwicklungszusammenarbeit widerspiegeln, jedoch oftmals nichts an den asymmetrischen Machtstrukturen und ungleichen „Geber- und Nehmerdynamiken“ ändern.

Zusammenfassend bildet das Konzept der „Partnerschaft“ in dieser Arbeit eine zentrale theoretische Grundlage, da es im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit und der SDGs sowohl als normatives Ziel (SDG 17) als auch als operative Strategie (Multi-Stakeholder-Partnerschaften) dient. Letzteres wird im nächsten Kapitel näher beleuchtet.

3.3. Das Konzept der Multi-Stakeholder-Partnerschaften

Multi-Stakeholder-Partnerschaften haben sich zu einem wichtigen Mechanismus zur Bewältigung komplexer globaler Herausforderungen im Kontext der nachhaltigen Entwicklung entwickelt. In diesem Kapitel werden zunächst Definitionen und Hauptmerkmale von MSPs vorgestellt. Anschließend werden ihre wichtigsten Herausforderungen untersucht und ihre Rolle und Bedeutung für die Entwicklungszusammenarbeit analysiert.

3.3.1. Definition und zentrale Merkmale

Angeichts der Machtungleichgewichte in vielen Nord-Süd-Partnerschaften kann die Rolle von MSPs als potenzielle Alternative zunehmend in den Fokus rücken. Die Vereinten Nationen setzen beispielsweise bei der Umsetzung der SDGs zunehmend auf MSPs, um Wissen, Technologien und finanzielle Mittel zu mobilisieren und zu teilen (vgl. Zapatrina et al., 2023). Seit dem „Earth Summit“-Gipfeltreffen in Rio im Jahr 1992

hat sich das Konzept der MSPs entwickelt, in der Hoffnung, die Inklusion im Multilateralismus zu verbessern und marginalisierte Gruppen wie Frauen und indigene Gemeinschaften besser zu vertreten (vgl. Bäckstrand, 2006).

Ähnlich wie beim Konzept der Partnerschaft gibt es keine allumfassende Definition des Begriffs „Multi-Stakeholder-Partnerschaften“. Aus dem wissenschaftlich-akademischen Diskurs lassen sich dennoch einige Eigenschaften von MSPs auf globaler Ebene ableiten. Demnach zeichnen sie sich durch transnationale Interaktionen, öffentliche politische Zielsetzungen und eine netzwerkbasierte Koordination aus (vgl. Pattberg & Widerberg, 2016). Sie entstehen, wenn komplexe soziale Probleme gelöst werden müssen, die weder von einem einzelnen Akteur*in noch von einem Sektor allein bewältigt werden können, sodass eine sektorübergreifende Zusammenarbeit erforderlich ist (vgl. MacDonald et al., 2019).

MSPs bringen Akteur*innen aus unterschiedlichen Sektoren, darunter staatliche Institutionen, NGOs, Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen, zusammen, um eine diversere und inklusivere Governance-Struktur zu schaffen (vgl. Bäckstrand, 2006). Die Vielzahl der Akteur*innen aus den verschiedenen Bereichen spiegelt ein hohes Maß an Partnervielfalt wider (MacDonald et al., 2019). Eweje et al. (2020) betonen, dass MSPs innovative Governance-Formen sind, die das Fachwissen und die Ressourcen aus verschiedenen Bereichen bündeln können. Sie fördern den Wissensaustausch, die Akquise von Ressourcen und das Ausbalancieren von Kompetenzen, wodurch Synergien entstehen und nachhaltige Ergebnisse erzielt werden können (vgl. Eweje et al., 2021).

MSPs sind freiwillige, nicht-legislative Partnerschaften. Sie fokussieren sich auf die Umsetzung und Problemlösung durch nicht-hierarchische Koordination auf Basis von Dialog und Überzeugung. Das in den Multi-Stakeholder-Partnerschaften ausgetauschte Fachwissen und die flexiblen Strukturen können die Governance verbessern, indem sie die Kluft zwischen globalen Regeln und lokalen Praktiken überbrücken (vgl. Bäckstrand, 2006). Wie die MSPs in der Praxis organisiert sind, hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab. Bei der Entscheidungsfindung beispielsweise kann eine zentralisierte Struktur vorliegen, wie z.B. ein Sekretariat oder eine lokale Behörde, die die zentrale Macht innehält. Dezentralisierte Modelle hingegen streben einen Konsens zwischen allen Partner*innen an (vgl. MacDonald et al., 2019). Starre bürokratische Strukturen sind für die Bedürfnisse von Multi-

Stakeholder-Partnerschaften ungeeignet, insbesondere aufgrund ihrer oft großen und vielfältigen, Zusammensetzung, sowie den komplexen und unvorhersehbaren Umgebungen, in denen sie operieren. Hierzu finden MacDonald et al. (2019) in ihrer Studie Erkenntnisse, dass die Entscheidungsfindung in MSPs in komplexen Umfeldern eher aufgrund einer dezentralisierten als durch eine zentralisierte Entscheidungsfindung gestärkt wird.

3.3.2. Herausforderungen von MSPs

Das MSPs in der Theorie lokale Anschauungen und Praktiken mit globalen Normen verbinden sollen, aufgrund ihrer dezentralisierten Organisationen und ihrer Flexibilität, wurde bereits im vorherigen Kapitel etabliert. In der Praxis jedoch, sind MSPs mit einigen strukturellen Herausforderungen konfrontiert.

Multi-Stakeholder-Partnerschaften aufzubauen und aufrechtzuerhalten, stellt eine Herausforderung dar, da die täglichen Abläufe oft schwierig handzuhaben sind und langfristige Ergebnisse nur begrenzt erzielt werden können. Daher ist eine effiziente und wirksame Koordinierung zwischen allen Partner*innen unerlässlich, um Konflikte zu vermeiden. Zudem erfordert es auch qualifizierte Vermittler*innen, die die Partner*innen anleiten und die Rechenschaftspflicht sicherstellen. Andere Faktoren, die den Erfolg der Partnerschaften beeinflussen, sind beispielsweise der Umfang der Partnerschaft (vgl. Banerjee et al., 2020).

In der Regel gibt es in Multi-Stakeholder-Partnerschaften keine formellen Rechenschaftsmechanismen, wie es bei anderen Formen der Zusammenarbeit, wie es zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen üblich ist, der Fall ist (vgl. MacDonald et al., 2019). Beisheim und Simon (2018) halten Indikatoren in diesem Zusammenhang für essenziell, um Probleme mit der Rechenschaftspflicht einzudämmen. Mit Hilfe der Indikatoren können Fortschritte innerhalb von MSPs verfolgt und dokumentiert werden und infolgedessen die Rechenschaftspflicht gewährleistet werden.

Kritiker von Multi-Stakeholder-Partnerschaften (MSPs) betonen, dass diese, wie auch andere Partnerschaftsformen, dazu beitragen können, das Nord-Süd-Gefälle zu verstärken und bestehende Machtungleichgewichte zu reproduzieren. Blicharska et al. (2021) kamen in ihrer Studie zu Globalen Partnerschaften zu dem Ergebnis, dass

Akteur*innen aus Ländern mit niedrigem Einkommen deutlich seltener an Partnerschaften beteiligt waren. Dies deutet auf begrenzte Kapazitäten oder Ressourcen ihrerseits hin. Zudem bevorzugten Akteur*innen aus nördlichen Ländern Partner aus Ländern mit mittlerem Einkommen, da diese oft über mehr Ressourcen, gemeinsame Interessen und strategische Allianzen verfügen, was die Zusammenarbeit erleichtert. Andere kritische Stimmen, wie Pattberg und Widerberg (2016), verweisen auf die Marktorientiertheit von MSPs und betonen, dass es sich dabei um eine neoliberale Erfindung handle, die dazu diene, private Interessen in globalen Angelegenheiten, insbesondere in Ländern des Globalen Südens, zu stärken (vgl. Pattberg & Widerberg, 2016). Ähnliche Kritik bezieht sich auch auf die Privatisierung der globalen Governance. Während die Verfechter der MSPs diese Partnerschaften als neue Form der Governance loben, befürchten Kritiker, dass die Vereinten Nationen durch die Auslagerung der Verantwortung für nachhaltige Entwicklung von den Regierungen auf private Akteur*innen anstatt der Mitgliedstaaten geschwächt werden. Einerseits würden MSPs eine neoliberale Agenda widerspiegeln und „blauäugig“ Unternehmensziele durch den UN-Apparat fördern. Andererseits treibt eben diese Verschiebung der globalen Governance die multilaterale Fragmentierung von Partnerschaften weiter an (vgl. Bäckstrand, 2006; Beisheim & Simon, 2018). Beisheim und Simon (2018) bringen in diesem Kontext besonders ihre Bedenken zu Letzterem zum Ausdruck. Ihrer Meinung nach führt die Fragmentierung von Partnerschaften zu einer fragmentierten Regierungsführung. Das Ergebnis ist der private Einfluss auf die öffentliche Politik und der Fokus auf kurzfristige Ergebnisse statt auf langfristige strukturelle Veränderungen.

Eine weitere wesentliche Herausforderung von Multi-Stakeholder-Partnerschaften ist die Argumentation, dass sie eine universelle Lösung für gesellschaftliche Probleme seien. In der Literatur zu Multi-Stakeholder-Partnerschaften wird deutlich, dass sich MSPs und nachhaltige Entwicklung durchaus ergänzen. Es wird jedoch zu Vorsicht appelliert, MSPs als Patentlösung zu betrachten. Stattdessen wird die Notwendigkeit gründlicher empirischer Forschung betont, um die tatsächliche Wirksamkeit von Multi-Stakeholder-Partnerschaften beurteilen zu können, anstatt sich auf idealisierte Annahmen zu verlassen (vgl. Banerjee et al., 2020).

Wie bereits angeklungen ist, ist es für Multi-Stakeholder-Partnerschaften in fragilen Kontexten oft schwierig, eine dauerhafte Wirkung zu erzielen. Daher hängt der Erfolg

von MSPs davon ab, wie gut gemeinsame Projekte konzipiert und auf die lokalen Bedingungen abgestimmt sind. Nach Beendigung von Finanzierungen erweisen sich viele Initiativen im Rahmen von MSPs als nicht nachhaltig oder können an anderer Stelle nicht weitergeführt werden (vgl. Beisheim & Simon, 2018). Bäckstrand (2006) betont, dass trotz Bedenken bezüglich der Legitimität, der Transparenz und der Überwachung von Multi-Stakeholder-Partnerschaften, die nach wie vor berechtigt sind, gut konzipierte MSPs mit starken Rechenschaftsmechanismen das Potenzial haben, eine integrativere Governance-Struktur zu fördern.

3.3.3. MSPs in der Entwicklungszusammenarbeit

Multi-Stakeholder-Partnerschaften spielen eine essenzielle Rolle in der Entwicklungszusammenarbeit. Sie unterstützen die nachhaltige Entwicklung auf zwei verschiedene Arten. MSPs helfen zunächst dabei, komplexe Nachhaltigkeitsprobleme zu bewältigen, indem sie alle Bereiche der Gesellschaft miteinbeziehen. Zweitens schaffen sie eine gemeinsame Grundlage für die Mobilisierung notwendiger Ressourcen und stimmen die Bemühungen auf soziale, ökologische und wirtschaftliche Ziele ab (vgl. Horan, 2019).

Zwar fördert die UN Multi-Stakeholder-Partnerschaften im Rahmen der Sustainable Development Goals, doch die tatsächlichen Auswirkungen auf die Umsetzung der SDGs sind unterschiedlich. Eine Vielzahl von MSPs im Kontext der SDGs konzentriert sich vor allem auf den Informationsaustausch. Laut UN-Berichten reichen der Umfang und die Qualität der MSPs bezüglich der SDGs jedoch nicht aus, um den erforderlichen transformativen Wandel der Agenda 2030 voranzutreiben (vgl. Beisheim & Simon, 2018).

In der Agenda 2030 werden Multi-Stakeholder-Partnerschaften nicht präzise definiert. Das lässt sich daran erkennen, dass die Agenda einerseits von MSPs, andererseits im SDG 17 aber auch vom Begriff „Globale Partnerschaften“ spricht. Obwohl sich beide Partnerschaftstypen unterscheiden, sind sie für die SDGs wesentlich. Während globale Partnerschaften den Schwerpunkt auf Governance und Solidarität legen, ist im SDG 17 die Rede von einer „Partnerschaft der Partnerschaften“. Letzteres kann als Multi-Stakeholder-Partnerschaften für nachhaltige Entwicklung verstanden werden (vgl. Horan, 2019).

Trotz des umfassenden Appells der Vereinten Nationen für Multi-Stakeholder-Partnerschaften, bleibt SDG 17 weitgehend staatszentriert. Das heißt, dass die meisten Partnerschaften zwischen Staaten stattfinden und weniger akteurs- und sektorübergreifend sind. Nur zwei der 19 Zielvorgaben von SDG 17 beziehen sich explizit auf Multi-Stakeholder-Partnerschaften. Im Bereich der Indikatoren sieht die Bilanz ähnlich schlecht aus. Auch hier betreffen nur zwei von 24 Indikatoren MSPs (vgl. Beisheim & Simon, 2018).

Akteur*innen wirken bei Multi-Stakeholder-Partnerschaften mit, um ihre soziale und ökologische Verantwortung, die über rechtliche und wirtschaftliche Verantwortung hinausgehen, zu erfüllen. Die MSPs tragen im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit zur Bewältigung lokaler Nachhaltigkeits Herausforderungen bei. Die Wirksamkeit der MSPs hängt dabei von ihren kollektiven Fähigkeiten ab, gemeinsame Ziele umzusetzen. Aufgrund des freiwilligen Engagements in solchen Partnerschaften, wird es Regierungen, Unternehmen sowie NGOs ermöglicht, einen positiven Beitrag zu ihren Gemeinden zu leisten (vgl. MacDonald et al., 2019).

Insgesamt ist die theoretische Auseinandersetzung mit Multi-Stakeholder-Partnerschaften für diese Masterarbeit relevant, da sie eine multiperspektivische Sicht auf die Umsetzung der SDGs ermöglicht. Dieses Konzept ermöglicht eine kritische Hinterfragung von Machtverhältnissen und -dynamiken, die insbesondere in Nord-Süd-Partnerschaften häufig asymmetrisch ausfallen. Der Fokus auf die Zusammenarbeit verschiedener Akteur*innen aus unterschiedlichen Sektoren ermöglicht eine umfassende Analyse der Dynamiken und Herausforderungen, die globale Partnerschaften in der Entwicklungszusammenarbeit prägen, insbesondere im Hinblick auf die Umsetzung von SDG 17.

3.4. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen von Partnerschaften

Damit Partnerschaften, unabhängig von ihrer Ausgestaltung und der Anzahl der involvierten Stakeholder, erfolgreich sein können, sind bestimmte Mechanismen und Instrumente erforderlich. In der Praxis sehen sich viele Partnerschaften dennoch mit Herausforderungen aus der Organisationslogik der Partnerschaften sowie mit externen Faktoren konfrontiert (vgl. Babiak & Thibault, 2009; Jacobson & Ok Choi,

2008). Im Folgenden werden die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Herausforderungen von Partnerschaften erläutert.

3.4.1. Erfolgsfaktoren

Eine Zusammenarbeit mit vielen und/oder unterschiedlichen Akteur*innen benötigt, um Erfolg zu verzeichnen, eine gemeinsame Zielsetzung. Dies stellt die wichtigste Grundlage der Partnerschaft dar und bietet allen Akteur*innen eine gemeinsame Vision an. Daneben zählen auch die klare Definition von Erfolgsindikatoren, ein Budget und ein Zeitplan. Die Festlegung einer eindeutigen Rollenverteilung und des Bedarfs an Ressourcen sowie eine fortlaufende Überwachung der Fortschritte und die kontinuierliche Optimierung der Prozesse in der Partnerschaft erhöhen zusätzlich den Erfolg von Partnerschaften (vgl. Jacobson & Ok Choi, 2008).

Fehlendes Vertrauen und ein Mangel an Transparenz können in Partnerschaften zu instabilen Strukturen in der Zusammenarbeit führen. Um diesen Faktoren vorzubeugen beziehungsweise sie auf einem minimalen Niveau zu halten, ist es wichtig, dass Mechanismen innerhalb der Partnerschaften eingebaut werden, die die Zufriedenheit aller Partner*innen und das Gefühl der Verantwortung für die gemeinsamen Ziele sicherstellen. Diese Mechanismen beinhalten in der Praxis offene und ehrliche Kommunikation, welche nicht nur dem Informationsaustausch dient, sondern auch der Stärkung der zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen den Partner*innen (vgl. MacDonald et al., 2019). Dies wiederum führt zu einer verbesserten Kooperation, der Schaffung einer Vertrauensbasis und zur Förderung innovativer Praktiken innerhalb der Partnerschaften (vgl. Jacobson & Ok Choi, 2008). Offene Kommunikationskanäle und ein starkes Vertrauen unter allen PartnerInnen führen daher dazu, langfristig Probleme, die aus der Partnerschaft resultieren, zu erkennen und zu lösen (vgl. ebd., 2008).

Für den Erfolg von Partnerschaften ist zudem die Einbeziehung der Partner*innen in die Entscheidungsfindung von Wichtigkeit, da ihnen die Möglichkeit geboten wird, miteinander in Kontakt zu treten und das gegenseitige Verständnis zu fördern. Infolge der Einbindung werden der Aufbau von Beziehungen und die Entwicklung gemeinsamer Normen unterstützt. Diese können dazu beitragen, dass interne Konflikte zwischen den Partner*innen vermieden werden. Praktisch bedeutet dies, dass es eine wirksame Entscheidungsfindung informierter, engagierter und kooperativer Partner*innen erfordert. Dies kann durch diverse Tools für eine rege

Kommunikation, Schulungen, Netzwerke und regelmäßige Treffen sichergestellt werden (vgl. MacDonald et al., 2019).

3.4.2. Herausforderungen

So wie es Faktoren gibt, die den Erfolg von Partnerschaften erhöhen beziehungsweise garantieren, gibt es auch einige Herausforderungen, die die Zusammenarbeit zwischen Partner*innen hindern oder sogar schaden können (vgl. Babiak & Thibault, 2009).

Wie in den vorherigen Unterkapiteln bereits erläutert, werden Partnerschaften in der wissenschaftlichen Literatur beispielsweise als Instrumente zur Verringerung von Unsicherheiten, zum Zugang zu Ressourcen und zur Bewältigung organisatorischer Herausforderungen betrachtet (vgl. Babiak & Thibault, 2009). In der Praxis können Herausforderungen wie eine eingeschränkte Entscheidungsautonomie, Machtungleichgewichte oder Konflikte neue Unsicherheiten in Partnerschaften hervorrufen. Ein schlechtes Management innerhalb von Partnerschaften kann zusätzlich zu einer Verschwendung von Ressourcen und zur Dominanz eines einzelnen Partners bzw. einer einzelnen Partnerin führen. Dadurch können Abhängigkeiten entstehen, die die Zusammenarbeit gefährden (vgl. Babiak & Thibault, 2009).

Babiak und Thibault (2009) unterscheiden zwischen strukturellen Herausforderungen und strategischen Herausforderungen in Partnerschaften (vgl. ebd.). In ihrer Studie identifizierten sie die mangelnde Klarheit über die Rollen von Partner*innen, Zuständigkeiten und die Governance als eine der zentralen strukturellen Herausforderungen. Dies gilt ebenso für eine unklare Rechenschaftspflicht, eine langsame Entscheidungsfindung sowie begrenzte personelle Ressourcen (vgl. ebd.). Eine weitere Herausforderung, die den Erfolg von Partnerschaften hemmen kann, bezieht sich auf die Funktionslogik der Partnerschaften. Denn eine Uneinheitlichkeit bei dem internen Design der Zusammenarbeit kann das Engagement der Partner*innen behindern, sogar selbst dann, wenn eine gemeinsame Entscheidungsfindung vorhanden ist (vgl. MacDonald et al., 2019).

All diese Herausforderungen erschweren in der Praxis die effektive Verwaltung und Aufrechterhaltung der Partnerschaften (vgl. Babiak & Thibault, 2009). Eine weitere strukturelle Herausforderung ist die komplexe Verwaltung sektorübergreifender Partnerschaften. Diese Partnerschaften können unterschiedlicher Natur sein,

beispielsweise finanzieller, strategischer oder programmbezogener Art. Aus diesem Grund erfordern diese verschiedenen Formen der Zusammenarbeit unterschiedliche Kommunikationsansätze und Systeme. Ohne diese Instrumente kann die Koordination der verschiedenen Erwartungen, Ziele und Organisationslogiken erschwert werden. Dies gilt insbesondere, wenn die Partnerschaften durch eine breite geografische Streuung aller Partner*innen gekennzeichnet sind (vgl. Babiak & Thibault, 2009). Eine der wichtigsten Herausforderungen in Partnerschaften sind Machtasymmetrien zwischen den Partner*innen. Diese Machtungleichgewichte können unterschiedliche Ursachen haben. In Babiak und Thibaults Studie (2009) führten abweichende Auffassungen vom Wesen von Partnerschaft zu einem Ungleichgewicht bei der Ausübung von Autorität und Einfluss. So sahen sich die staatlichen Partner*innen als wichtigste Fördergeber*innen, sodass sie oftmals Kontrolle über Entscheidungsprozesse und die strategische Ausrichtung ausübten. Eine solche Diskrepanz kann im Allgemeinen eine hierarchische Machtausübung in Partnerschaften etablieren, von der Partner*innen profitieren, die über die Finanzen oder technische und personelle Ressourcen verfügen. In Multi-Stakeholder-Partnerschaften sind das in der Regel staatliche oder institutionelle Akteur*innen. Machtasymmetrien haben demnach zur Folge, dass ressourcenärmere Partner*innen, meistens aus dem Globalen Süden, um Autonomie und gleichberechtigte Mitwirkung kämpfen müssen (vgl. ebd.). Aus der dependenztheoretischen und weltssystemtheoretischen Perspektive sind die in Partnerschaften verankerten Machtasymmetrien auch in den globalen Strukturen wiederzufinden. Wichtige Vertreter dieser Theorie wie Frank (1966) oder Amin (1997) argumentieren, dass vor allem in Nord-Süd-Partnerschaften Abhängigkeitsverhältnisse reproduziert werden, aufgrund ungleich verteilter Ressourcenflüsse, Wissensproduktion und Entscheidungsprozesse. Auch Wallerstein (1988) betrachtet NSP in ähnlicher Weise. Laut ihm fallen Beziehungen zwischen „Zentrum“ und „Peripherie“, systematisch zulasten der Akteur*innen der „Peripherie“ aus. Die in Partnerschaften inhärenten Machtungleichheiten entstehen aus dependenztheoretischer und weltssystemtheoretischer Sicht nicht nur aufgrund interner partnerschaftlicher Strukturen. Vielmehr ergeben sie sich aus historisch gewachsener globaler Ungleichheit und kolonialen Kontinuitäten.

Neben strategischen Herausforderungen thematisieren einige Autorinnen, wie Babiak und Thibault (2009) auch strukturelle. Im Vordergrund steht das Spannungsverhältnis

zwischen Wettbewerb und Partnerschaft unter den Partner*innen. Trotz der Zusammenarbeit können Partnerschaften von einem „Konkurrenzkampf“ um Ressourcen, Legitimität oder Einfluss geprägt sein. Eine Konsequenz dieses Wettbewerbs kann die unzureichende Integration regionaler und lokaler Interessen und Bedürfnisse sein, zugunsten derer, die ohnehin in den Partnerschaften profitieren, beispielsweise Partner*innen aus dem Globalen Norden (vgl. Babiak & Thibault, 2009). Auf dieses Argument wird im nächsten Unterkapitel ausführlicher eingegangen.

In der Literatur zu Partnerschaften wird die Notwendigkeit einer zentralen „Orchestrierung“ von Kooperationen oftmals betont, um diese zu initiieren und zu unterstützen. Die unterschiedlichen Studien schlagen hierfür internationale Organisationen, Regierungsstellen oder Expert*innen vor. Am häufigsten werden jedoch Regierungen oder Organisationen wie die Vereinten Nationen genannt. Laut Literatur sollten sie die Koordination und Steuerung des breiten Partnerschaftssystems beaufsichtigen. Dieser „Ruf“ nach einer übergeordneten Instanz als Organisationsbehörde, Vermittlerin und Koordinatorin innerhalb von Partnerschaften zeigt, dass sowohl die Akteure in Partnerschaften als auch die Wissenschaft den Wunsch nach einer Verbesserung des Bottom-up-Ansatzes haben (vgl. Horan, 2019).

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren und Herausforderungen in Partnerschaften

Typ	Kategorie	Merkmal	Bedeutung für Partnerschaft
Erfolgsfaktor	Strukturell	Gemeinsame Zielsetzung	Grundlage der Partnerschaft; schafft gemeinsame Vision
Erfolgsfaktor	Strukturell	Klare Definition von Erfolgsindikatoren, Budget und Zeitplan	Erleichtert Planung und Bewertung
Erfolgsfaktor	Strukturell	Klare Rollenverteilung und Ressourcenbedarf	Vermeidet Kompetenzüberschneidungen
Erfolgsfaktor	Prozessbezogen	Fortlaufende Überwachung und Optimierung	Verbessert Partnerschaftsdynamik kontinuierlich
Erfolgsfaktor	Prozessbezogen	Einbeziehung in Entscheidungsfindung	Stärkt Verständnis und Konfliktvermeidung

Erfolgsfaktor	Kommunikativ	Offene und ehrliche Kommunikation	Stärkt Beziehungen und Vertrauen
Erfolgsfaktor	Sozial	Starkes Vertrauen	Fördert Innovation und Problemlösungsfähigkeit
Erfolgsfaktor	Kapazitäten	Schulungen, Netzwerke, regelmäßige Treffen	Ermöglicht informierte und engagierte Beteiligung
Herausforderung	Strukturell	Mangelnde Rollen- und Zuständigkeitsklarheit	Erschwert Governance und Verantwortungszuweisung
Herausforderung	Strukturell	Langsame Entscheidungsfindung	Verzögert Handlungsfähigkeit
Herausforderung	Strukturell	Begrenzte personelle Ressourcen	Beeinträchtigt operative Umsetzung
Herausforderung	Strukturell	Uneinheitliches internes Design	Kann trotz Entscheidungsfindung Engagement behindern
Herausforderung	Strukturell	Komplexität sektorübergreifender Partnerschaften	Unterschiedliche Kommunikationslogiken erschweren Koordination
Herausforderung	Machtbezogen	Machtasymmetrien	Ressourcenreiche Partner dominieren Entscheidungsprozesse
Herausforderung	Strategisch	Konkurrenzdenken trotz Partnerschaft	Gefahr mangelnder Integration lokaler Bedürfnisse
Herausforderung	Governance	Fehlende zentrale Koordination	Ruf nach übergeordneter Steuerung durch Regierungen oder IOs

Quelle: In Anlehnung an Babiak & Thibault (2009, S.125, 134f.); Jacobson & Ok Choi (2008, S.641f.); MacDonald et al. (2019, S.413f.); Horan (2019, S. 4f.)

3.5. Partnerschaften im Kontext von Nord-Süd-Machtasymmetrien

Wie in diesem theoretischen Rahmen bereits angedeutet, kann es in Partnerschaften zwischen Akteur*innen des Globalen Nordens und des Globalen Südens zu Machtgefällen kommen. Im Weiteren sollen die Gründe und Ursachen sowie Lösungsansätze gegen solche Machtasymmetrien erörtert werden.

3.5.1. Dominanz westlicher Akteur*innen

Sowohl in der Politik als auch in der Entwicklungsforschung wird zunehmend kritisch hinterfragt, inwieweit Partnerschaften tatsächlich gleichberechtigt gestaltet sind. Insbesondere Nord-Süd-Partnerschaften stehen in der Kritik, da sie häufig von Akteur*innen des Globalen Nordens dominiert werden. Dies führt zu einer Top-down-Governance, bei der Entscheidungen und Prioritäten überwiegend von Ländern aus dem Globalen Norden vorgegeben werden, während die Stimmen und Bedürfnisse der Partner*innen aus dem Globalen Süden weniger Gewicht haben. Solche asymmetrischen Machtverhältnisse fördern Abhängigkeit und Fremdbestimmung statt einer echten Zusammenarbeit auf Augenhöhe (vgl. Amīn, 1997; Bailey & Dolan, 2011; Gunder Frank, 1966; Wallerstein, 1988). Die Frage nach Machtdynamiken wird daher immer wichtiger, wenn es darum geht, Partnerschaften als transformative Instrumente für nachhaltige Entwicklung neu zu denken und sicherzustellen, dass sie einen gegenseitigen und respektvollen Austausch tatsächlich fördern (vgl. ebd.).

Viele Akteur*innen aus dem Globalen Süden stehen Partnerschaften mit Akteur*innen des Globalen Nordens bis heute kritisch gegenüber. Obwohl einige Partnerschaften der Lösung globaler Herausforderungen beispielsweise der Armutsbekämpfung dienen, befürchten sie, dass Industriestaaten, statt sich auf die traditionelle Entwicklungszusammenarbeit zu fokussieren, ihre Verantwortung auf andere Akteur*innen wie NGOs, die Zivilgesellschaft, private Akteur*innen aus der Wirtschaft etc. verlagern. Somit wären klassische bilaterale Partnerschaften zwischen Ländern des Globalen Südens und des Globalen Nordens obsolet (vgl. Bäckstrand, 2006). Zudem vermuten viele Akteur*innen der südlichen Hemisphäre neokoloniale Absichten hinter den Bemühungen einiger Stakeholder in der Entwicklungszusammenarbeit (vgl. Cohen, 2014). Dies ließ sich in den 1980er und 1990er Jahren wahrnehmen, als der IWF und die Weltbank, vielen Staaten des Globalen Südens Strukturanpassungsprogramme als Voraussetzung für Kredite auferlegten. Letztendlich wurden mit diesen Programmen die wirtschaftlichen Interessen des Globalen Nordens bedient, während Erstere mit diesen zu kämpfen hatten (Amīn, 1997).

Grundsätzlich rechtfertigen die meisten Akteur*innen aus dem Globalen Norden, die in der Entwicklungszusammenarbeit tätig sind, ihr partnerschaftliches Engagement als Möglichkeit, lokale Akteur*innen aus dem Globalen Süden zu stärken und zu

unterstützen, indem sie ihnen Zugang zu bestimmten Ressourcen ermöglichen. Akteur*innen aus dem Globalen Süden betrachten im Gegenzug Nord-Süd-Partnerschaften als Mittel zum Überleben. Ziel ist es, die Erwartungen der Fördermittelgeber*innen aus dem Globalen Norden zu erfüllen und diese zufriedenzustellen, da sie letztlich die Finanzierung kontrollieren. Gleichzeitig liegt der Fokus darauf, ihre eigenen Ziele zu erreichen und nebenbei mit anderen lokalen Akteur*innen um begrenzte Ressourcen und Anerkennung zu konkurrieren (vgl. Cohen, 2014). Die Literatur zu NSP zeichnet ein eher negatives Bild dieser Art der Zusammenarbeit. Insbesondere die Finanzströme von Akteur*innen aus dem Globalen Norden zu Akteur*innen aus dem Globalen Süden verstärken oft eine asymmetrische, voneinander abhängige Dynamik. Diese kann ungleiche, von finanzieller Kontrolle geprägte Partnerschaften hervorbringen, die durch ungleiche Finanzdynamiken belastet werden. Denn die Akteur*innen im Globalen Süden befürchten oft, dass sie aufgrund des finanziellen Überlebensdrucks Finanzierungen anstreben, die eigentlich nicht mit ihren Zielen korrespondieren. (vgl. ebd., 2014).

In diesem Zusammenhang betont Seth B. Cohen (2014), dass sich lokale Akteur*innen wiederholt unter Druck gesetzt fühlen, ihre Werte und ihre Mission dahingehend anzupassen, um ihre Finanzierung langfristig zu sichern. Folglich riskieren sie die Zustimmung ihrer Zielgruppe aufgrund der Vorgaben der Partner*innen aus dem Globalen Norden. Die Dominanz der Akteur*innen aus dem Globalen Norden in Nord-Süd-Partnerschaften führt somit zu Spannungen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Interessen der südlichen Partner*innen von den politischen Zielen der Fördermittelgeber*innen aus dem Globalen Norden überlagert werden. Dadurch schwindet der Einfluss der lokalen Akteur*innen, während das Misstrauen gegenüber den nördlichen Stakeholdern wächst (vgl. Cohen, 2014).

Akteur*innen aus dem Globalen Süden betonten oftmals, dass starke Partnerschaften davon abhängen, dass Partner*innen aus dem Westen das lokale Wissen und die lokale Kultur respektieren. Folglich spielt interkulturelle Sensibilität eine wichtige Rolle für eine effektive und erfolgreiche Zusammenarbeit. Darüber hinaus werden wichtige Entscheidungen häufig im Globalen Norden getroffen, welche von den Realitäten vor Ort abgekoppelt sind. Das Ignorieren des lokalen Kontextes oder der Visionen der lokalen Partner*innen kann zu Rückschlägen in der Partnerschaft führen. Es braucht

daher offene Dialoge über Macht- und Wissensungleichgewichte in Nord-Süd-Partnerschaften (vgl. ebd., 2014).

3.5.2. Partizipation von Akteur*innen aus dem Globalen Süden

Damit Akteur*innen aus dem Globalen Süden in Nord-Süd-Partnerschaften als gleichberechtigte Partner*innen betrachtet werden können, muss der Fokus der Akteur*innen aus dem Globalen Norden auf partizipativen Lösungen liegen und auf der Frage, wie lokale Partner*innen besser in Partnerschaften eingebunden werden können (vgl. Cohen, 2014).

Cohen (2014) kritisiert, dass die Gewährleistung von Rechenschaftspflichten und Transparenz durch die lokalen Partner*innen eines der Haupthindernisse beim Abbau finanzieller Machtasymmetrien ist. Aufgrund der vielen Auflagen und Bestimmungen, die von den Partner*innen aus dem Globalen Norden auferlegt werden, verstärken sich die Abhängigkeiten für die Akteur*innen aus dem Globalen Süden. Der Autor schlägt vor, einerseits die lokale Autonomie gezielt zu fördern und andererseits mehr Rücksicht auf die lokalen Kontexte zu nehmen. Im Gegensatz dazu äußern einige Akteur*innen aus dem Globalen Norden ihre Bedenken, dass die lokalen Partner*innen ihre Finanzen und das operative Geschäft transparent verwalten können. Angesichts dieser Zweifel kann sich die Übergabe von Projekten an die lokalen Partner*innen verzögern, da die nördlichen Partner*innen deren Bereitschaft zur vollen Autonomie infrage stellen (vgl. ebd., 2014). Dennoch ist es wichtig, das Wissen und die Erfahrungen der lokalen Partner*innen anzuerkennen. Darüber hinaus verfügen sie über spezielles Wissen über ihre eigenen lokalen Kontexte, so dass es sich lohnt, diese Kenntnisse und Fähigkeiten in die westlichen Ansätze zu integrieren (vgl. Cohen, 2014).

Einige Partnerschaften enden vorzeitig aufgrund von Finanzierungsbeschränkungen, ungeachtet der Fortschritte bei der Umsetzung gemeinsamer Ziele. Größere Auswirkungen und nachhaltigere Übergänge bei der Beendigung der Partnerschaften wären möglich, wenn sich die Partner*innen zu längeren Zeiträumen sowie zu gemeinsam vereinbarten Ausstiegsstrategien verpflichten würden (vgl. ebd., 2014).

Die Ambivalenz von Nord-Süd-Partnerschaften zeigt sich, wenn einerseits die vereinbarten Ziele erreicht werden und alle beteiligten Partner*innen, sowohl aus dem

Globalen Norden als auch aus dem Globalen Süden, gleichberechtigt an der Überwindung globaler Ungleichheiten arbeiten. Andererseits, wenn Nord-Süd-Partnerschaften bis heute von Machtasymmetrien und neokolonialen Kontinuitäten geprägt sind (vgl. Cohen, 2014). Hinsichtlich der in diesen Partnerschaften zugrunde liegenden Machtungleichgewichte, bezeichnen einige Akteur*innen Nord-Süd-Partnerschaften als „trojanisches Pferd“ (vgl. Elbers & Schulpen, 2013). In der Partnerschaftsliteratur wird häufig davon ausgegangen, dass Akteur*innen Partnerschaften freiwillig beitreten. In der Praxis kann die Beteiligung für manche Akteur*innen begrenzt sein oder sogar fehlen. Dies führt wiederum zu Partnerschaften, die nur einigen Partner*innen zugutekommen, während andere benachteiligt und ausgeschlossen werden (vgl. Gray et al., 2022).

Zusammenfassend ist demnach festzuhalten, dass der ungleiche Zugang zu Ressourcen nach wie vor ein zentrales und strukturelles Problem in Nord-Süd-Partnerschaften darstellt. Wenn Abhängigkeiten, die über Finanzierung und technisches Fachwissen hinausgehen, adressiert werden und das lokale Wissen der südlichen Partner*innen wertgeschätzt wird, kann Raum für innovative Ansätze und eine gerechtere Zusammenarbeit geschaffen werden (vgl. Cohen, 2014). Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit ist es daher wichtig, anzumerken, dass Macht darüber bestimmt, wer in einem System Veränderungen einleiten, herausfordern oder durchsetzen kann (vgl. Gray et al., 2022).

4. Methodologischer Rahmen

In der vorliegenden Arbeit werden die unterschiedlichen Perspektiven auf globale Partnerschaften im Kontext des Ziels 17 der Sustainable Development Goals aus der Sicht verschiedener Akteur*innen analysiert. Aus diesem Grund wurde ein qualitatives Forschungsdesign mit semi-strukturierten Experteninterviews nach dem problemzentrierten Ansatz gewählt (vgl. Witzel, 1985).

4.1. Das Forschungsdesign: Eine multiperspektivische Fallstudie

Qualitatives Forschen bedeutet in der Sozialforschung, soziale Zusammenhänge und die damit einhergehenden Mechanismen und Phänomene zu verstehen. Dies geschieht insbesondere durch offene Beobachtungs- und Befragungsformen (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022). Grundlage der vorliegenden Arbeit ist daher ein qualitatives Forschungsdesign, welches methodisch auf einer vergleichenden, multiperspektivischen Fallstudie aufgebaut ist. Die vergleichende Fallstudie zeichnet sich dadurch aus, dass sie detaillierte Analysen mehrerer Fälle ermöglicht. Auf diese Weise können nicht nur Gemeinsamkeiten, sondern auch Unterschiede zwischen ihnen identifiziert werden (vgl. Rohlfig, 2009). Somit ermöglicht das gewählte Forschungsdesign sowohl präzise Einblicke als auch den Vergleich der verschiedenen Sichtweisen der unterschiedlichen Akteursgruppen auf globale Partnerschaften im Kontext von SDG 17 (vgl. Munro, 2009). Der Vergleich von verschiedenen Perspektiven erlaubt außerdem ein tieferes Verständnis für die variierende Interpretation von globalen Partnerschaften, die Anforderungen der beteiligten Akteur*innen und die Herausforderungen und Erfolge, die in solchen Partnerschaften entwickelt werden. Das Forschungsdesign bietet aus diesen Gründen die Analyse der komplexen Wechselwirkungen zwischen transnationalen, nationalen und lokalen Akteur*innen, insbesondere im Kontext von Nord-Süd-Partnerschaften und deren Beitrag zur Umsetzung von SDG 17 (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022).

Aufgrund der umfassenden Analyse eines oder mehrerer Fälle sind die Erkenntnisse aus einer Fallstudie oftmals nicht generalisierbar. Die Gültigkeit des gewonnenen Wissens ist demnach auf die untersuchten Fälle beschränkt. Die in den Fallstudien identifizierten Mechanismen und Dynamiken lassen sich jedoch unter ähnlichen Bedingungen auch in anderen Kontexten anwenden (vgl. Munro, 2009). An dieser

Stelle ist es dennoch wichtig, zu betonen, dass die vorliegende Arbeit durch die multiperspektivische Herangehensweise und die Einbeziehung verschiedener Akteur*innengruppen Erkenntnisse liefert, die über den Einzelfall hinausgehen und analytisch zum Verständnis von Partnerschaftsdynamiken im Kontext von SDG 17 beitragen können.

4.2. Datenerhebung durch semi-strukturierte Experteninterviews

Als Methode der Datenerhebung wurden qualitative Experteninterviews nach dem problemzentrierten Ansatz von Witzel (1985) durchgeführt. Dabei sind Expert*innen Ratgeber*innen und Wissensvermittler*innen, welche einen guten Zugang zu fundiertem Wissen besitzen, das allgemein schwer zugänglich ist. In dieser Arbeit werden die Expert*innen als Repräsentant*innen ihrer Organisation verstanden und innerhalb dieser über umfangreiches Wissen zu globalen Partnerschaften im Kontext von SDG 17 und Multi-Stakeholder-Partnerschaften verfügen. In der Regel haben die Expert*innen dieses Wissen in ihrer beruflichen Position und Tätigkeit erlangt. Daher sind die Befragten als individuelle Personen von ihrer Rolle als Expert*in zu trennen (vgl. Helfferich, 2022).

Das problemzentrierte Interview verbindet zum einen die Verarbeitung von einschlägiger Theorie zum Untersuchungsgegenstand sowie die Einbeziehung von Expert*innen. Dabei orientiert sich die Forschung an einer relevanten gesellschaftlichen Problemstellung (vgl. Witzel, 1985).

4.2.1. Auswahl der Akteursgruppen

Im Fokus des gewählten Forschungsdesigns stehen die Perspektiven ausgewählter Akteur*innen auf globale Partnerschaften im Sinne von SDG 17. Die Auswahl dieser basierte auf mehreren strategischen Kriterien, die die Relevanz des Forschungsthemas und das Forschungsziel unterstreichen. Vorab wurde keine konkrete Anzahl an Interviewpartner*innen für die vorliegende Arbeit festgelegt. Entscheidend war jedoch, dass pro Perspektive mindestens zwei Akteur*innen interviewt werden sollten, um eine möglichst diverse Abbildung an Akteur*innen darzustellen. Die Kontaktaufnahme mit den potenziellen Interviewpartner*innen geschah nach intensiven Internetrecherchen mittels E-Mail, der Plattform LinkedIn oder durch persönlichen Kontakt mit Dritten. Insgesamt wurden mehr als 50

Akteur*innen kontaktiert, von denen sechs sich für ein Interview bereit erklärten. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, um sicherzustellen, dass Expert*innen mit fundiertem Expert*innenwissen als Interviewpartner*innen selektiert wurden. Laut Kruse und Schmieder (2014) liegt die Anzahl der geführten Interviews im typischen Fallzahlbereich qualitativer Interviews, nämlich zwischen sechs und 120 (vgl. Kruse & Schmieder, 2014).

Das Sampling in der vorliegenden Arbeit ist so aufgebaut, dass es drei Perspektiven in den Mittelpunkt stellt: die österreichische, die transnationale und die lokale im afrikanischen Land Mosambik. Jede Perspektive wird durch mehrere Akteur*innen dargestellt. Ziel ist es, die Komplexität globaler Partnerschaften aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu erfassen und letztendlich zur Beantwortung der Forschungsfrage beizutragen.

Die österreichische Perspektive

Die österreichische Perspektive in der vorliegenden Arbeit umfasst die Sichtweise international agierender Akteur*innen mit Sitz in Österreich. Diese Akteur*innen agieren als Vermittler*innen zwischen globalen Strategien und deren Umsetzung in anderen Staaten. Sie bringen Expertise, Ressourcen und Erfahrung in die Gestaltung globaler Partnerschaften ein und spielen eine zentrale Rolle bei der Initiierung und Koordination von Entwicklungsprojekten (vgl. Bundesministerium Inneres, o. J.; horizont3000, o. J.).

Im Zuge dessen wurde zunächst horizont3000 als Akteurin ausgewählt. horizont3000 ist eine österreichische NGO, die seit 2000 besteht und 41 Projekte in 12 Ländern umsetzt. Als Zusammenschluss von 11 katholischen Missionen bietet horizont3000 eine Perspektive, die in einem österreichischen und religiösen Kontext verwurzelt ist. Die Auswahl dieser NGO für die Darstellung der österreichischen Perspektive erfüllt nicht nur das Kriterium der geografischen Lage und der Partizipation in globalen Partnerschaften mit unterschiedlichen Partner*innen, sondern auch das der Rolle als Vermittlerin und Koordinatorin bei der Initiierung und Implementierung von Projekten in der Entwicklungszusammenarbeit (vgl. horizont3000, o. J.). Das Interview wurde mit dem Leiter der Programmabteilung durchgeführt.

Eine weitere Akteurin, die die österreichische Perspektive repräsentiert, ist die Abteilung V/A/4 des österreichischen Innenministeriums. Sie ist für die Verwaltung und Umsetzung von Projekten in den Bereichen Migration, Asyl und Integration zuständig, die von der Europäischen Union unterstützt werden. In der Praxis bedeutet dies die Überwachung von Programmen wie dem Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds (AMIF) sowie die Koordinierung internationaler Partnerschaften. Hierbei arbeitet die Abteilung beispielsweise mit UN-Organisationen wie der Internationalen Organisation für Migration (IOM) oder dem Hohen Flüchtlingskommissar der Vereinten Nationen (UNHCR) zusammen. Zu den Hauptaufgaben zählen die Bereitstellung finanzieller Unterstützung, die Überwachung der Projekte und die Berichterstattung an die EU. Darüber hinaus fungiert die Abteilung als nationale Kontaktstelle für die internationale Zusammenarbeit in diesem Bereich und arbeitet im Namen Österreichs mit den zuständigen europäischen Institutionen zusammen. Aufgrund ihrer Rolle als Vermittlerin zwischen Staaten, Zivilgesellschaft und internationalen Akteur*innen spielt die Abteilung eine bedeutende Rolle im Bereich globaler Partnerschaften, insbesondere im Zusammenhang mit SDG 17. Das Interview wurde mit dem Ableitungsleiter der V/A/4 geführt (vgl. Bundesministerium Inneres, o. J.).

Die transnationale Perspektive

Die transnationale Perspektive umfasst die Sichtweise von Akteur*innen auf globaler Ebene, beispielsweise von Vertreter*innen internationaler Organisationen und multilateraler Institutionen. Diese Akteur*innen entwickeln Richtlinien, koordinieren globale Entwicklungsstrategien und setzen normative Maßstäbe, die die Rahmenbedingungen für globale Partnerschaften und Entwicklungszusammenarbeit festlegen. Demnach wurden die Vereinten Nationen, die Europäische Union und die Afrikanische Union als Akteursgruppen ausgewählt. Die Perspektive verfolgt einen transnationalen Zugang, da die Vertreter*innen der EU, der AU und der UN in einem Kooperationsnetzwerk eingebunden sind, dessen Wirkungsbereich über nationale Grenzen hinausgeht (vgl. African Union, o. J.; Europäische Union, o. J.; IOM Austria, o. J.).

Als Hüterin der SDGs und des in ihnen inkludierten Ziels der globalen Partnerschaften war es von besonderer Bedeutung, ein Interview zu führen, das die Perspektive der Vereinten Nationen auf diese Partnerschaften einfängt und die Ausgestaltung von SDG 17 in der Praxis beschreibt (vgl. United Nations, o. J.). Als konkrete UN-Akteurin

wurde die Internationale Organisation für Migration (IOM) ausgewählt. Die IOM ist die führende zwischenstaatliche Organisation der Vereinten Nationen im Bereich Migration. Sie unterstützt weltweit Regierungen und Migrant*innen bei einer geordneten und menschenwürdigen Migration. Sie fördert die internationale Zusammenarbeit, leistet humanitäre Hilfe und ist in Bereichen wie Migration und Entwicklung, dem Schutz von Migrant*innenrechten und der Bekämpfung erzwungener Migration tätig (vgl. IOM Austria, o. J.). Durchgeführt wurde das Interview mit einem Mitarbeiter der IOM, der als Regional Policy and Liaison Advisor tätig ist.

Die EU fungiert als zentrale Fördermittelgeberin und politische Rahmensetzerin in der globalen Entwicklungszusammenarbeit. Sie stellt strategische Richtlinien und finanzielle Unterstützung bereit, die für die Umsetzung von SDG 17 entscheidend sind. Die Realisierung dieser Ziele erfolgt durch die Kooperation mit 150 Partnerländern in Afrika, Lateinamerika und der Karibik, Asien und dem Pazifikraum sowie mit der Zivilgesellschaft und internationalen Organisationen (vgl. Europäische Union, o. J.). Im Rahmen der Datenerhebung wurde ein Interview mit einer Policy Officer der EU-Delegation in Brasilien geführt. Da die EU-Delegationen Teil des Europäischen Auswärtigen Dienstes sind, agieren sie weltweit im Auftrag der Europäischen Union. Sie setzen außenpolitische Agenden der EU um, fördern Partnerschaften mit Drittstaaten und anderen Akteur*innen aus der Zivilgesellschaft und der Privatwirtschaft und engagieren sich in der Entwicklungszusammenarbeit (vgl. EEAS, o. J.).

Die AU ergänzt die transnationale Perspektive, da sie die regionale Repräsentation Afrikas übernimmt und somit die spezifischen lokalen Bedürfnisse und Herausforderungen in globale Partnerschaften einfließen lässt. Mit ihren transnationalen Partnerschaften, die verschiedene Entwicklungsbereiche thematisieren, ist die Afrikanische Union mit ihren 55 Mitgliedern eine wichtige Akteurin innerhalb globaler Partnerschaften (vgl. African Union, o. J.).

Die lokale Perspektive

Im Zuge dieser Arbeit wurde Mosambik als Schwerpunktland für die lokale Perspektive ausgewählt. Diese Entscheidung beruht einerseits darauf, dass in Mosambik eine Vielzahl von internationalen und nationalen NGOs, zivilgesellschaftlichen Organisationen und anderen Institutionen aktiv in der Entwicklungszusammenarbeit tätig sind und Teil von globalen Partnerschaften sind (vgl. *List of Ngos, Charities and*

non-profits in Mozambique, o. J.). Andererseits bietet Mosambik als Schwerpunktland eine lokale Perspektive aus dem Globalen Süden und dementsprechend eine wichtige Analyseebene für die nachfolgenden Kapitel. Die lokale Perspektive wirft Licht auf die Ansichten und Erfahrungen von Akteur*innen, die in Mosambik in die Umsetzung globaler Partnerschaften involviert sind. Dazu gehören lokale NGOs und zivilgesellschaftliche Akteur*innen, die wertvolle Einblicke in die praktischen Herausforderungen, Bedürfnisse und Erfolgsfaktoren von globalen Partnerschaften liefern. Zu diesem Zweck wurden zwei NGOs mit unterschiedlichen Missionen und Zielen ausgewählt (vgl. iDE, 2025; Kulima, o. J.).

Kulima ist eine mosambikanische NGO, die sich auf ländliche Entwicklung, Umwelt- und Ressourcenschutz sowie die Armutsbekämpfung spezialisiert hat. Dank ihrer langjährigen Erfahrung in der Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen und ihrer aktiven Rolle in lokalen, sektorübergreifenden Partnerschaften kann Kulima wertvolle Informationen aus der Perspektive des Globalen Südens liefern (vgl. Kulima, o. J.).

iDE Mozambique ist Teil des internationalen Netzwerks „iDE“ und ist eine mosambikanische NGO, die sich für marktorientierte Armutsbekämpfung durch die Förderung lokaler unternehmerischer Initiativen und nachhaltiger Entwicklung einsetzt. Dabei arbeitet die NGO eng mit staatlichen, internationalen und zivilgesellschaftlichen Akteur*innen zusammen, insbesondere in agrarwirtschaftlichen und wasser- und sanitärbezogenen Projekten. Die Besonderheit von iDE Mozambique ist ihr hybrider Ansatz zwischen der Funktionsweise einer NGO und unternehmerischer Entwicklungszusammenarbeit (vgl. iDE, 2025).

Beide NGOs liefern wertvolle Erkenntnisse darüber, wie einerseits Multi-Stakeholder-Partnerschaften in der Praxis funktionieren und welche Rollen und Erwartungen Akteur*innen aus dem Globalen Süden an solche Partnerschaften stellen. Andererseits geben sie preis, welche Herausforderungen sich dabei ergeben, vor allem in Hinblick auf Machtverhältnisse.

Die dreigliedrige Herangehensweise dieser Fallstudie ermöglicht einen systematischen Vergleich der unterschiedlichen Perspektiven aller Akteur*innen und trägt so zu einem umfassenderen Verständnis der Dynamiken globaler Partnerschaften bei, insbesondere vor dem Hintergrund von Nord-Süd-Machtasymmetrien. Die Zahl der kontaktierten Akteur*innen für das Experteninterview

und die Zahl der tatsächlich geführten Interviews weichen stark voneinander ab. Dies lässt sich möglicherweise auf die Art und Weise zurückführen, wie die Akteur*innen kontaktiert worden sind, oder auf die zeitlich beschränkte Verfügbarkeit der Expert*innen zurückführen.

Tabelle 2: Übersicht der untersuchten Organisationen

<i>Organisationscode</i>	<i>Position der/des Interviewpartner*in</i>	<i>Organisation</i>	<i>Anzahl der geführten Interviews</i>	<i>Interviewdauer in Minuten</i>	<i>Interviewsprache</i>
O1	Policy Officer	Europäische Union	1	26	englisch
O2	Head of Programme	Horizont 3000	1	54	deutsch
O3	Abteilungsleiter	Sektion V/A/4 im österreichischen Innenministerium	1	40	deutsch
O4	Regional and Policy Liaison Advisor	IOM	1	42	englisch
O5	x	Afrikanische Union	x	x	x
O6	Programs and Impact Director	IDE Mozambique	1	16	englisch
O7	Delegate and Regional Coordinator	Kulima	1	Schriftliches Interview	englisch

Quelle: Eigene Darstellung

4.2.2. Durchführung der Interviews

Die sechs Experteninterviews wurden zwischen Mai und August 2025 geführt. Wie Tabelle 2 zeigt, variierte die Dauer der Interviews zwischen 16 und 54 Minuten. Grundlage der Interviews war ein semi-strukturierter Leitfaden, der deduktiv aus dem theoretischen Rahmen und der Forschungsfrage dieser Arbeit entwickelt wurde. Die Interviews mit O1, O3, O4 und O6 wurden online per Zoom durchgeführt, das Interview mit O2 fand persönlich statt. O7 hat die Interviewfragen schriftlich beantwortet (vgl. Tabelle 2). Trotz mehrmaliger Kontaktaufnahme per Mail oder LinkedIn ist ein

Interview mit einem*r Repräsentant*in der Afrikanischen Union nicht zustande gekommen. Aus diesem Grund wird in der nachfolgenden Darstellung der Ergebnisse und der Analyse O5 nicht berücksichtigt. Die für ein qualitatives Interviews geforderte Mindestfallzahl von sechs ist dennoch gegeben (vgl. Kruse & Schmieder, 2014).

Einige der Interviews waren deutlich kürzer als andere, was unter anderem auf die zeitlichen Beschränkungen der Interviewpartner*innen zurückzuführen war. Beendet wurden die Interviews, wenn der Punkt der theoretischen Sättigung erreicht war. Im Wesentlichen bedeutet dies, dass innerhalb des Gesprächs keine neuen Erkenntnisse geliefert wurden oder Aussagen sich wiederholten. Insgesamt wurden in allen Fällen die wichtigsten Leitfragen gestellt und von den Expert*innen beantwortet. Bei der anschließenden Auswertung wurden die Unterschiede zwischen den Sprachen (Deutsch oder Englisch) und den Formaten (schriftlich oder mündlich) berücksichtigt.

Die Interviews wurden mit vorheriger schriftlicher Zustimmung der Expert*innen aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Befragten wurden zuvor über den Datenschutz, die Ziele und den Umfang der vorliegenden Arbeit informiert. Insbesondere darüber, dass ihre persönlichen Daten anonymisiert werden und lediglich ihre Positionen und die Organisation, für die sie tätig sind, explizit genannt werden. Im Anschluss an die Interviews wurden diese mit dem Transkriptionstool „Transkriptor“ transkribiert.

Nach der Durchführung der Interviews wurden zwei Limitationen der gewählten Vorgehensweise identifiziert. Zum einen, wurde pro Organisation immer nur ein/eine Expert*in interviewt, sodass diese Personen als Repräsentant*in ihrer Organisation fungierten und nur über spezielles Fachwissen verfügten. Es ist davon auszugehen, dass die Expert*innen trotz ihres fundierten Wissens nicht über alle Abläufe, Mechanismen und Vorgänge in globalen Partnerschaften im Bilde sind. Zum anderen kann die Durchführung von Interviews per Plattformen wie Zoom oder per schriftlicher Beantwortung dazu führen, dass die Antworten der Befragten nicht in die Tiefe gehen, sei es durch die fehlende persönliche Interaktion oder durch Störfaktoren wie den Abbruch der Internetverbindung etc.

4.2.3. Aufbau und Inhalt des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden wurde entwickelt, um die drei Perspektiven (österreichische, transnationale und lokale) auf globale Partnerschaften im Rahmen des Sustainable Development Goal 17 systematisch zu erfassen. Das Ziel bestand darin, einerseits das normative Verständnis der Akteur*innen von globalen Partnerschaften und andererseits praktische Erfahrungen, Herausforderungen und Bedürfnisse in der Gestaltung und Umsetzung von Partnerschaften abzubilden. Dabei orientierten sich die Fragen an der zentralen Forschungsfrage und den daraus abgeleiteten Unterfragen. Grundlage des Leitfadens bildeten die theoretischen Konzepte der Partnerschaften, insbesondere Multi-Stakeholder-Partnerschaften. Ergänzend wurde der problemzentrierte Interviewansatz nach Witzel (1985) herangezogen, der einen offenen und flexiblen Interviewleitfaden bietet, mit dem Ziel, subjektive Sichtweisen zu erfassen. Der Autor betont, dass der Leitfaden lediglich als Gedankenstütze oder Orientierungshilfe für Forschende dient. Ziel ist es, das Hintergrundwissen der Forschenden thematisch zu sortieren und eine kontrollierte und vergleichbare Herangehensweise an den Forschungsgegenstand zu gewährleisten (vgl. Witzel, 1985).

Thematisch wurde der Leitfaden in sieben Blöcke gegliedert:

1. Einstieg in das Thema
2. Definition und Verständnis von Partnerschaften
3. Gestaltung und Bedürfnisse in Partnerschaften
4. Erfahrungen und Beispiele
5. Herausforderungen
6. Zukunftsaussichten
7. Abschluss

Aufgrund der Gliederung des Leitfadens in Blöcke konnte der Gesprächsverlauf offengehalten werden. Gleichzeitig wurde der inhaltliche rote Faden beibehalten, um die Vergleichbarkeit zwischen den Interviews sicherzustellen. Ähnlich war es auch mit den Interviewfragen, die ebenfalls offen formuliert waren, um den Expert*innen Raum für eigene Deutungen, Priorisierungen und Narrative zu lassen. Zur Klärung oder Vertiefung einiger Aussagen wurden Nachfragen gestellt. Dadurch war es möglich, ein exploratives Gespräch zu führen, das über rein deskriptive Antworten hinausging.

Nach der Durchführung des ersten Interviews erfolgte eine Ergänzung um eine zusätzlichen Frage zur Bedeutung von lokalen Kontexten in Partnerschaften.

Eine Limitation des Interviewleitfadens ist die angesprochene Offenheit in der Struktur und der Formulierung der Fragen. Aufgrund dieser Gegebenheit konnten die Expert*innen den Schwerpunkt des Gesprächs mit der Länge und der Ausführlichkeit ihrer Antworten setzen.

Der vollständige Interviewleitfaden ist im Anhang dieser Arbeit (vgl. Anhang 1) dokumentiert.

4.3. Auswertung der Daten durch die qualitative Inhaltsanalyse

Für die Auswertung der gesammelten Daten wurde die qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2015) gewählt. Die qualitative Inhaltsanalyse ermöglicht eine methodisch kontrollierte Auswertung größeren Textmaterials, indem das Material im Kommunikationskontext nach inhaltsanalytischen Regeln auf seine Entstehung und Wirkung hin untersucht wird. (vgl. Mayring, 2015). Zu Beginn des Auswertungsprozesses, wurden die Interviews in Audioform mit der Hilfe der Software Transkriptor transkribiert. Wortwiederholungen oder Lückenfüller wie ein Räuspern oder ein Lachen wurden aus den Transkripten entfernt, um den Lesefluss nicht zu stören. Außerdem wurden deutsche Dialekte von der Software automatisch in das Hochdeutsche formuliert. Diese Festlegung der Transkriptionsregeln hat zur Folge, dass der Sinn und die Bedeutung des Gesagten der Expert*innen verändert werden kann (vgl. ebd.: 2015).

Die Auswertungsmethode dieser Arbeit basiert auf der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Das Ziel dieser Methode besteht darin, bestimmte Strukturen aus einem Text herauszufiltern. Dazu müssen zunächst die Strukturierungsdimensionen (z. B. Kategorien) klar definiert werden. Im nächsten Schritt werden alle Textelemente, die sich einer Hauptkategorie zuordnen lassen, gezielt aus dem Text extrahiert. Typischerweise basieren die Strukturierungsdimensionen auf einer Fragestellung oder einer oder mehreren Theorien. Für die vorliegende Arbeit bedeutet dies, dass die strukturierende Inhaltsanalyse in Form einer inhaltlichen Strukturierung durchgeführt wurde. Das Vorgehen zielte darauf ab, zentrale thematische Aspekte systematisch aus dem

Interviewmaterial herauszufiltern. Zudem wurde das Kategoriensystem deduktiv aus dem theoretischen Rahmen und den Interviewleitfragen abgeleitet (vgl. Mayring, 2015).

Für die Auswertung der Daten war die theoriegeleitete Bildung der Hauptkategorien demnach essenziell, um einheitliche Kriterien beim Vergleich der Perspektiven der unterschiedlichen Akteur*innen auf globale Partnerschaften im Kontext von SDG 17 zu gewährleisten, sodass eine systematische Herausarbeitung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten möglich war. Folgende Hauptkategorien wurden als Analyseeinheit festgelegt:

1. Verständnis von Partnerschaften
2. Gestaltung und Umsetzung von Partnerschaften
3. Erfolgsfaktoren in Partnerschaften
4. Herausforderungen
5. Zukunftsaussichten und Verbesserungsvorschläge

Jede Hauptkategorie besteht aus Subkategorien, welche nach mehrmaligem Durchlesen der Transkriptionen, basierend auf dem Interviewmaterial, induktiv gebildet worden sind und vorher festgelegten Kodierungsregeln folgen: Jede Subkategorie ist eindeutig einer Hauptkategorie zugeordnet. Es erfolgt die Zuordnung einer kodierten Texteinheit zu mindestens einer Subkategorie. Eine kodierte Texteinheit kann sich über mehrere Zeilen hinweg erstrecken. Sofern eine Interviewfrage wesentliche Informationen zum Erkenntnisinteresse beitragen kann oder dem besseren inhaltlichen Verständnis dient, kann sie auch kodiert werden (vgl. Mayring, 2015).

Als Analysetool wurde in der vorliegenden Arbeit die Software MaxQDA verwendet. Dieses Programm wird im Rahmen der qualitativen Forschung oftmals benutzt, um Daten systematisch durch Kodierung, Kategorisierung, Strukturierung und Visualisierung auszuwerten (Mayring, 2015). Mithilfe der Software konnte das Interviewmaterial in einem iterativen Verfahren effizient kodiert und kategorisiert werden, sodass im Anschluss die Haupt- und Subkategorien inhaltlich strukturiert werden konnten. Diese Vorgehensweise erleichterte einerseits die Auswertung und Darstellung der Ergebnisse und andererseits die im nächsten Schritt erfolgte Analyse und Diskussion.

Tabelle 3: Übersicht über die identifizierten Haupt- und Subkategorien

Hauptkategorie	Subkategorie
1. Verständnis von Partnerschaft	1.1. Merkmale guter Partnerschaften
	1.2. Institutionalisierte Partnerschaften
2. Gestaltung und Umsetzung von Partnerschaft	2.1. Erfahrungen mit Partnerschaften
	2.2. Organisationsstruktur
	2.3. Governance und Kommunikation
	2.4. Lokaler Kontext
	2.5. Partizipation und partnerschaftliche Zusammenarbeit
	2.6. Konfliktmanagement
	2.7. Best practice
3. Erfolgsfaktoren in Partnerschaften	3.1. Kommunikation und Transparenz
	3.2. Zwischenmenschliche Faktoren
	3.3. Gemeinsame Zielsetzung und strategische Ausrichtung
	3.4. Fachliche und kontextuelle Kompetenz
4. Herausforderungen	4.1. Strukturelle und systemische Herausforderungen
	4.2. Politische und administrative Rahmenbedingungen
	4.3. Ressourcenbezogene Herausforderungen
	4.4. Kommunikative Herausforderung
	4.5. Projektbezogene Herausforderungen
5. Zukunftsaussichten und Verbesserungsvorschläge	5.1. Strukturelle und institutionelle Veränderungen
	5.2. Weitergeleitete und nachhaltige Partnerschaftspraxis
	5.3. Inklusion und Partizipation
	5.4. Zukunftsfähigkeit und globale Herausforderungen

Quelle: Eigene Darstellung

4.4. Sicherstellung der Gütekriterien

Mayring (2015) formuliert einige zentrale Gütekriterien in der qualitativen Forschung, die zur Sicherstellung wissenschaftlicher Qualität beitragen, beispielsweise Transparenz, intersubjektive Nachvollziehbarkeit, interne Validität und Replizierbarkeit.

Um Transparenz zu schaffen, wurde der gesamte Forschungsprozess detailliert dokumentiert. Dies umfasst die ersten thematischen Überlegungen, die Entwicklung des Interviewleitfadens, die Beschreibung der Auswahlkriterien für die Akteursgruppen und die Bildung des Kategoriensystems zur Auswertung der Interviews. Mayring (2015) betont über die Transparenz hinaus die Wichtigkeit der Gewährleistung der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit. Damit ist die Nachvollziehbarkeit des gesamten Forschungsprozesses für andere Forscher*innen gemeint. Dies wurde zum einen durch das deduktiv entwickelte Kategoriensystem erreicht, das auf den theoretischen Annahmen sowie den Leitfragen des Interviewleitfadens basiert. Zum anderen erfolgte dies durch die genaue Begründung der Auswahl der Kategorien und den Beleg durch Ankerbeispiele. Zudem wurden im Vorfeld Codierregeln festgelegt, die eine systematische Anwendung der Codierung ermöglichten und sicherstellten, dass die Ergebnisse für Dritte theoretisch und methodisch rekonstruierbar waren (vgl. Mayring, 2015). Trotz der Schaffung intersubjektiver Nachvollziehbarkeit ist es in der qualitativen Forschung nicht auszuschließen, dass Forscher*innen subjektive Interpretationen aufgrund eigener Vornahmen und Erfahrungen vornehmen. Wichtig ist dennoch, dass es sich hierbei um eine methodisch kontrollierte Subjektivität handelt. Das bedeutet in der Forschungspraxis, dass Subjektivität nicht ausgeschlossen wird, sondern vielmehr als Teil des Forschungsprozesses verstanden wird und durch bestimmte methodische Vorgänge kontrolliert wird (vgl. Helfferich, 2022). Auch auf die interne Validität wurde geachtet, indem die Zuordnung der Aussagen zu den jeweiligen Kategorien sich an den gesammelten Daten orientierte. Somit konnten die Aussagen der Expert*innen möglichst valide im Hinblick auf den theoretischen Rahmen und schlussendlich die Forschungsfrage interpretiert werden. Die deduktive Vorgehensweise, die klare Definition der Kategorien und das iterative Verfahren bei der Auswertung der Daten tragen zur Replizierbarkeit der Analyse bei (vgl. Mayring, 2015).

4.5. Ethische Herausforderungen und Positionalität

Um Forschung ethisch durchzuführen, muss sich der/die Forscher*in seiner eigenen Position, der Machtverhältnisse sowie der damit verbundenen Privilegien bewusst sein und diese ständig hinterfragen. Forschung ist nie neutral oder unpolitisch. Die

Meinungen, Werte, Überzeugungen und der soziale Kontext der Forschenden beeinflussen alle methodischen und analytischen Entscheidungen (vgl. Vanner, 2015).

Vanner (2015) betont, dass Forschungsprozesse inhärent von Machtungleichgewichten beeinflusst sind. Im Rahmen ihrer Forschung entscheiden Forschende selbst über alle einzelnen Schritte ihrer Arbeit. Dadurch können sich bestimmte Machtdynamiken und Vorannahmen beispielsweise in der Auswahl der Interviewpartner*innen, der Forschungsmethodik oder der Datenauswertung widerspiegeln (vgl. ebd.: 2015).

Bei dieser Arbeit wurde vor allem darauf geachtet, keine Machtasymmetrien zu reproduzieren und die eigenen Positionen während des gesamten Forschungsprozesses kritisch zu hinterfragen. Ziel war es, mittels kritischer Reflexion die eigenen Vorannahmen von den Perspektiven der Befragten zu differenzieren und den Befragten die Möglichkeit zu geben, ihre Narrative selbst darzustellen. Als an einer europäischen Universität tätige Forscherin mit einem fachlichen Hintergrund im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit besteht die Gefahr, dass eine eurozentrische Perspektive oder paternalistische Narrative reproduziert werden. Durch kontinuierliche Selbstreflexion und das Einholen unterschiedlicher Perspektiven wurde sich bemüht, diesen Einfluss kritisch zu hinterfragen, sodass Verzerrungen in den Daten vermieden werden konnten. Insbesondere bei der Repräsentation der Befragten aus dem Globalen Süden wurde darauf geachtet, dass nicht über, sondern mit ihnen gesprochen wurde und sie ihre eigenen Perspektiven erläutern konnten. Eine machtkritische und anti-eurozentrische Reflexion stand sowohl bei der Auswahl der Expert*innen für die Interviews und in den Interviews selbst als auch bei der Datenauswertung, der Darstellung der Ergebnisse und der anschließenden Analyse und Diskussion der Daten im Mittelpunkt.

5. Ergebnisse

Die Resultate der Interviews werden im Folgenden entsprechend den Hauptkategorien dargestellt. Wie im vorangegangenen Kapitel bereits erläutert, erfolgte die Bildung der fünf Hauptkategorien auf Grundlage des theoretischen Rahmens dieser Arbeit.

5.1. Verständnis von Partnerschaften

Diese Hauptkategorie befasst sich damit, wie die Befragten Partnerschaften grundsätzlich wahrgenommen und definiert haben. Je nach Verständnis von Partnerschaft variiert folglich die praktische Auslebung dieser. Zur Ermöglichung eines besseren Verständnisses werden in Tabelle 4 die einzelnen Subkategorien definiert und anhand von Ankerbeispielen veranschaulicht, sodass die nachfolgend präsentierten Ergebnisse nachvollziehbar sind.

Tabelle 4: Ankerbeispiele für die Hauptkategorie "Verständnis von Partnerschaft"

Subkategorien	Definition	Ankerbeispiele
1.1. Merkmale guter Partnerschaften	Aspekte, die das Gelingen einer Partnerschaft ausmachen	„A good partnership for me is a relationship where there's collaboration, where both sides are gaining something either knowledge or funds or reputation or more network or further partnerships and importantly they are aligned in their values.“ (O6, II 2/5))
1.2. Partnerschaftskonzepte im Rahmen von SDG 17	Verständnis von Multi-Stakeholder-Partnerschaften und globalen Partnerschaften im Zusammenhang mit SDG 17	„A global partnership in the context of SDG 17 refers to collaborative efforts among governments, private sector, civil society, and international organizations to achieve sustainable development worldwide. Partnerships for the Goals emphasizes the need for stronger cooperation to mobilize resources, share knowledge, and implement policies that support economic growth, environmental sustainability, and social equity.“ (O7, II 2/6)

Quelle: Eigene Darstellung

Merkmale guter Partnerschaften

Die Auswertung aller Interviews zeigt, dass alle Befragten in ihrer Organisation bereits Partnerschaften eingegangen sind und daher ein bestimmtes Verständnis für Partnerschaften besitzen. Trotz ihrer unterschiedlichen fachlichen Hintergründe gibt es unter den Interviewten eine Grundannahme darüber, was eine gute Partnerschaft ausmacht und wie Multi-Stakeholder-Partnerschaften und globale Partnerschaften im Kontext von SDG17 praktisch umgesetzt werden sollten. Die wichtigste Eigenschaft einer guten Partnerschaft stellt ihre kollaborative Natur dar. Partnerschaft bedeutet eine horizontale Zusammenarbeit, bei der alle involvierten Partner*innen auf Augenhöhe arbeiten. Ziel dieser Partnerschaft ist es einerseits, eine gemeinsame Vision voranzubringen, und andererseits, voneinander zu profitieren. Dies kann in

Form von Wissensaustausch, finanziellem Ausgleich oder beispielsweise des Aufbaus eines Netzwerks geschehen. Alle Befragten betonten dabei, dass die einvernehmliche Formulierung eines gemeinsamen Ziels die Grundlage einer guten Partnerschaft darstelle. Durch diesen partizipativen Prozess wird sichergestellt, dass alle Partner*innen das gemeinsame Ziel verfolgen und jede Partei sich in dem Maße engagiert, wie es ihre Ressourcen zulassen. Die Partner*innen ergänzen sich somit gegenseitig, ohne dabei die Grenzen des jeweils anderen zu überschreiten. Eine gemeinsame Wertevorstellung zementiert diesen Prozess zudem. Idealerweise ergibt sich aus einer guten Partnerschaft eine Win-Win-Situation für alle Partner*innen. Erreicht werden kann dies, wenn eine Partnerschaft nicht einseitig ist und nur auf den Interessen einer Partei basiert, sondern die Interessen aller Partner*innen gleichwertig berücksichtigt. Erst dann kann die Zusammenarbeit vorteilhaft für alle sein. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang auch die Überwindung von ideologischen Gräben, um einerseits eine sachorientierte Zusammenarbeit innerhalb der Partnerschaft zu gewährleisten und andererseits Differenzen in einer produktiven Weise zu klären. So können bestehende Herausforderungen im Kollektiv bewältigt werden, da jede*r Partner*in spezifische Kompetenzen und Lösungen einbringt. Für eine erfolgreiche Umsetzung ist eine klare Festlegung der Rollenverteilung sowie eine eindeutige Definition der Rechte und Pflichten aller Beteiligten erforderlich, die allen faire Rahmenbedingungen zusichert. Erst dann kann sich eine gute Partnerschaft entfalten (vgl. II O1 2/1, O2 2/2, O3 2/3, O4 2/4, O6 2/5, O7 2/6).

Partnerschaftskonzepte im Rahmen von SDG 17

In den Interviews wurde auch deutlich, dass die meisten Befragten auch ein fundiertes Verständnis darüber hatten, was Multi-Stakeholder-Partnerschaften sind und wie sich diese von anderen Formen der Zusammenarbeit unterscheiden. Ähnlich ist es auch mit der in SDG 17 formulierten Globalen Partnerschaft. Auch hier konnten einige Befragten wichtige Stichworte nennen, besonders eine Vertreterin einer Organisation fiel mit der nahezu perfekten Definition des Konzepts auf (vgl. II O7 2/6).

5.2. Gestaltung und Umsetzung von Partnerschaften

In dieser Hauptkategorie werden die Ergebnisse zur Gestaltung und Umsetzung von Partnerschaften dargestellt. Diese Kategorie beleuchtet die praktischen Aspekte der Zusammenarbeit und wie Partnerschaften organisatorisch gestaltet sind. Hieraus ergeben sich beispielsweise Erkenntnisse hinsichtlich der Entscheidungsprozesse,

der Kommunikationsstrukturen sowie des Umgangs mit komplexen Koordinationsprozessen. Die Subkategorien, deren Definitionen und die Ankerbeispiele sind in Tabelle 5 aufgelistet.

Tabelle 5: Ankerbeispiele für die Hauptkategorie „Gestaltung und Umsetzung von Partnerschaften“

Subkategorien	Definitionen	Ankerbeispiele
2.1. Erfahrungen mit Partnerschaften	Reflexionen über bisherige Partnerschaften	„Das Migrationsthema ist seit 2015 immer internationaler geworden und dadurch ergeben sich Synergien mit der Entwicklungszusammenarbeit, ergeben sich Synergien mit verschiedenen Akteuren, die dann international tätig sind und wo man verschiedene Partnerschaften schließen muss. Unsere Rolle ist da meistens die, der Finanzierung in dem Zusammenhang und das ist ein sehr spannendes Feld, indem wir da tätig sein können.“ (O3, II 2/3)
2.2. Organisationsstruktur	Aufbau der Organisation und Einfluss interner Strukturen auf die Administration	„I'm the Senior Regional Policy and Liaison Advisor for IOM Regional Office in Vienna, which is covering EU countries, the broader EEA countries and Southeast Europe and East Europe, as well as all the way up to Central Asia, which is 56 countries, territories and areas.“ (O4, II 2/4)
2.3. Governance und Kommunikation	Wie Kommunikationsflüsse, Entscheidungsfindung und Führungsprozesse innerhalb von Partnerschaften zustande kommen	„So we do try to make our best either to transmit that in our reports or in our communications, doing videos or organizing visits as well. Because it's very different when when a partner, when a donor comes to the field and understand where their funds are going and and the day-to-day challenges that we face.“ (O7, II 2/6)
2.4. Lokaler Kontext	Bedeutung lokaler und kultureller Gegebenheiten für die Zusammenarbeit	„und wir brauchen dann oft Leute, die aus dem lokalen Kontext sind, weil es nützt nichts, wenn ich einen hoch ausgebildeten Trainer habe aus Österreich, der noch nie in Nairobi war, nicht weiß, welche Ethnien da am Tisch sitzen und die ungeschriebenen Regeln nicht kennt [...]“ (O2, II 2/2)
2.5. Partizipation und partnerschaftliche Zusammenarbeit	Gleichberechtigte Beteiligung der Partner*innen durch Mitgestaltung und Mitsprache	„Vielleicht ganz generell würde ich sagen, unser Zugang ist ein partnerschaftlicher. Wir versuchen sehr offen, sehr klar und sehr, sehr ehrlich mit unseren Partnern zu reden. Wir nennen sie auch Partner, auch sehr bewusst. Und wir haben auch ein offenes Ohr für sie. Es ist nicht nur einfach so, dass wir sagen, ihr habt hier Geld und nehmt es und tut das, was wir sagen.“ (O2, II 2/2)
2.6. Konfliktmanagement	Strategien zur Bewältigung von Spannungen, Unstimmigkeiten oder Machtasymmetrien	„Das Konkurrenzproblem versucht man anzusprechen auf vielleicht höheren Ebenen, und man versucht zu sensibilisieren, dass das nicht gerade ideal ist und man hofft, dass sich Besserung ergibt. Das liegt aber dann teilweise einfach an den handelnden Personen vor Ort, das ist halt schwierig, wo Menschen sind, da menschelt es, also das ist halt immer ein Problem.“ (O3, II 2/3)

2.7. Best practice	Erfolgreiche Methoden und Praktiken, die als Vorbild für zukünftige Partnerschaften dienen können	„Also in den letzten Jahren haben wir eine sehr gute Partnerschaft mit dem UNHCR beispielsweise etabliert. Wir pflegen schon eine gute, langjährige, jahrzehntelange gute Partnerschaft mit dem UNHCR in Österreich, haben das aber ausgeweitet jetzt auf die Kolleg*innen in Genf, wo es uns eben gelungen ist, quasi die Drehscheibe für Projekte in unserem Bereich, also das Hauptquartier vom UNHCR und von dort aus werden dann mit den entsprechenden Partnern vor Ort Projekte implementiert und hier haben wir ein gutes Kommunikationsklima aufgebaut [...]“ (O3, II 2/3)
---------------------------	---	---

Quelle: Eigene Darstellung

Erfahrungen mit Partnerschaften

Partnerschaften werden von allen interviewten Personen als grundlegend für ihre Arbeit bezeichnet, da sie ein zentrales Element internationaler Zusammenarbeit sind. Die Kooperationsformen reichen von bilateralen bis hin zu Multi-Stakeholder-Partnerschaften. Dabei erfolgt die Zusammenarbeit mit Akteur*innen aus unterschiedlichen Bereichen, wie dem öffentlichen oder dem privaten Sektor, zivilgesellschaftlichen Akteur*innen, internationalen Organisationen, wie beispielsweise UN-Institutionen, nationalen Regierungen und NGOs. Zwei der Befragten betonten, dass nationale Regierungen ihre wichtigsten Partner*innen sind, während es für eine andere Organisation vor allem andere NGOs sind. (vgl. II O1 2/1, O4 2/4, O6 2/5). Eine weitere Organisation ging bisher keine Partnerschaften mit privatwirtschaftlichen Akteur*innen ein, andere taten dies, weil die sektorübergreifende Zusammenarbeit bei komplexen Themen, wie beispielsweise der Migration, erforderlich sei und die Nutzung von Synergien mit der Entwicklungszusammenarbeit wichtig sei (vgl. II O3 2/3, O4 2/4, O7 2/6). Die meisten der Organisationen richten ihre Kollaborationen nach ihrem programmatischen Fokus. So erzählte eine Befragte aus einer NGO aus dem globalen Süden, dass sie auf internationaler Ebene mit anderen NGOS zum Thema WASH (Water, Sanitation, Hygiene), also Maßnahmen zur Verbesserung des Zugangs von Trinkwasser und der sanitären Versorgung und Hygiene, zusammenarbeitet und gleichzeitig auf nationaler Ebene mit NGOs zum Thema Landwirtschaft kollaboriert (vgl. II O6 2/5). Für viele ist das Kernmotiv für die Aufnahme von Partnerschaften der finanzielle Anreiz. Fördermittel und Finanzierungsmöglichkeiten sind für Organisationen, die über wenig bis gar keine

finanziellen Ressourcen verfügen, eine Möglichkeit, sich im Rahmen einer Partnerschaft Finanzierungen zu sichern. Allerdings betonten viele der Befragten, dass es seit einigen Jahren einen Wandel im Verständnis von Partnerschaften gebe. So versucht eine Organisation, die klassische Geber-Nehmer-Dynamik zu überwinden und stattdessen eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit einem Win-Win-Element für alle Partner*innen zu etablieren (vgl. II O1 2/1). Wie die Organisationen ihre Partnerschaften praktisch gestalten, hängt außerdem von regionalen Kontexten und den betroffenen Zielgruppen ab. Das bedeutet, dass je nach Ausgangslage Partnerschaften entweder einen bottom up- oder einen top down-Ansatz verfolgen. Eine Organisation kollaboriert oftmals mit Akteur*innen aus der unmittelbaren geografischen Umgebung (vgl. II O1 2/1). Grundsätzlich werden globale Partnerschaften und Multi-Stakeholder-Partnerschaften von allen Organisationen als Bereicherung empfunden.

Organisationsstruktur

Die Organisationsstrukturen der Befragten unterscheiden sich grundsätzlich. Je nach institutionellem Mandat, den Zuständigkeiten und der Art und Weise, wie die Partnerschaften gestaltet sind, variieren der Aufbau der Organisationen und deren Administration.

Das regionale Büro der internationalen Organisation für Migration (IOM) in Wien ist eines von vielen Regionalbüros in insgesamt 56 Ländern und Territorien in Europa und Zentralasien. Als Teil des UN-Netzwerks für Migration, welches ein institutionelles Koordinationsgremium ist, bringt dieses weltweit Akteur*innen aus Regierungen und Zivilgesellschaft zusammen, zur Unterstützung des Global Compact on Migration. Ein weiteres Instrument der IOM ist der Multi-Partner-Trust-Fund, der innerhalb des UN-Systems relevant ist, um Partnerorganisationen auf sich zu konzentrieren und dabei eine gemeinsame Finanzierungsgrundlage zu schaffen (vgl. II O4 2/4).

Die NGO iDE Mozambique ist Teil des internationalen IDE-Netzwerks, das in 13 Ländern in Afrika, Asien und Lateinamerika tätig ist. Der Fokus der NGO liegt auf marktorientierten Entwicklungsansätzen und unternehmerischen Initiativen, welche letztendlich als Brücke zwischen der Gesellschaft und dem freien Markt fungieren sollen. Die NGO finanziert sich hauptsächlich über Fördermittel, daher spielt die Auswahl der Partnerschaften und der Partner*innen eine besondere Rolle. Infrage kommen Partner*innen nur, wenn sie dieselben Werte teilen (vgl. II O6 2/5).

Die Abteilung V A/4 des österreichischen Bundesinnenministeriums verwaltet verschiedene Finanzierungsinstrumente der Europäischen Union, insbesondere im Bereich der Migrationsförderung. Seit einigen Jahren finanziert der Akteur auch Projekte in Drittstaaten in und außerhalb Europas, ebenfalls im Bereich der Migrationsförderung, zudem auch im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit. Auf der Verwaltungsebene gibt es eine enge Zusammenarbeit mit dem Außenministerium (vgl. II O3 2/3).

Die österreichische NGO Horizont 3000 setzt in Zusammenarbeit mit der Austrian Development Agency (ADA) ein Rahmenprogramm um, das momentan zehn Projektländer umfasst, beispielsweise Kolumbien, Senegal, Kenia oder die Philippinen. Anders als andere NGOs finanziert sich Horizont 3000 durch ihre Mitgliederorganisationen und Mittel von öffentlichen Fördergeber*innen. Die administrative Struktur der NGO stützt sich unter anderem auf ein Netzwerk an akkreditierten Buchhaltern und Auditoren, die in den Partnerländern die sorgfältige Verwendung von Mitteln sicherstellen. Die programmatische Arbeit wird zudem von institutionellen Rahmenbedingungen geprägt, wie dem Code of Conduct oder der Verpflichtung zur Einhaltung von Safeguarding-Mechanismen, Gender- oder Klimavorgaben (vgl. II O2 2/2).

Die mosambikanische NGO Kulima ist eine örtliche Organisation, die sich vor allem für inklusive Partnerschaften engagiert. Sie arbeitet in den Bereichen der Nachhaltigkeit und der Menschenrechte. Dies spiegelt sich auch in der internen Organisationsstruktur wider (vgl. II O7 2/6).

In den Interviews mit den Befragten wurde insgesamt deutlich, dass es eine Verbindung zwischen der Organisationsstruktur und der programmatischen Ausrichtung der Organisationen und deren Partnerschaften gibt. Je nach Partnerschaft sind die Organisationen anders aufgebaut und operieren unterschiedlich.

Governance und Kommunikation

Damit Partnerschaften in der Praxis funktionieren können, braucht es gute Governance- und Kommunikationsstrukturen. Alle Befragten betonten, dass eine klare Rechenschaftspflicht eine wichtige Säule guter Zusammenarbeit darstellt, sowohl die Befragten, die Fördergeber*innen sind, als auch die Organisationen, die finanzielle

Mittel erhalten. Ein Mechanismus, der hierbei eine zentrale Rolle spielt, ist das Reporting, was nicht nur als Kontrollinstrument dient, sondern als Tool für Rückmeldungen und auch als Ausdruck von Vertrauen und Transparenz gegenüber Fördergeber*innen. In der Praxis bedeutet dies regelmäßige Berichte sowie Monitoring- und Evaluationsmechanismen sowie die konstante Reflexion von Erfolgen und Herausforderungen in der Partnerschaft. Neben der Rechenschaftspflicht nannten die Organisationen auch transparente Kommunikationsstrukturen als wesentlich im Partnerschaftsalltag. Kommunikation wird hier nicht nur als administratives Fundament verstanden, sondern auch als Beitrag zur Bildung von Vertrauen zwischen den Partner*innen. Eine Organisation legt dahingehend den Fokus auf eine offene Haltung gegenüber Herausforderungen als Zeichen professioneller Partnerschaft (vgl. II O6 2/5). Die Entscheidungsfindungsprozesse unterscheiden sich in den Organisationen, dennoch verfolgen alle einen kollaborativen Ansatz, bei dem unterschiedliche Akteur*innen konsultiert werden, um zu einem Konsens zu kommen. Die Organisationen sind sich auch einig, dass Governance klare Regeln und Verfahren erfordert, vor allem aufgrund bürokratischer Hindernisse. Eine Zusammenarbeit bei unterschiedlichen Partner*innen benötigt transparente Zielvorstellungen, nachvollziehbare Entscheidungsprozesse und verbindliche Absprachen. Eine NGO hebt besonders hervor, dass Vereinbarungen zu diesem Zweck immer verschriftlicht werden müssen. Governance und Kommunikation gehen Hand in Hand, insbesondere dann, wenn bei internationaler Zusammenarbeit eine fehlende Kommunikationsstruktur, wie beispielsweise eine unzureichende Stromversorgung oder ein schlechter Internetzugang, sich negativ auf die Partnerschaft auswirkt (vgl. II O2 2/2).

Lokaler Kontext

Die Befragten betonten immer wieder, dass bei der Umsetzung von Projekten einerseits kulturelle und soziale Gesetzmäßigkeiten und andererseits nationale Rahmenbedingungen essenziell sind. Partnerschaft wird folglich von den lokalen Hintergründen der Partner*innen determiniert. In Partnerschaften, die Akteur*innen aus dem Globalen Süden und den Globalen Norden zusammenbringen, ist der Einbezug des lokalen Kontexts notwendig. Eine Organisation setzt sich aus diesem Grund besonders dafür ein, dass ihre Fördergeber*innen aus dem Globalen Norden

mehr und mehr lokale Perspektiven in der Projektarbeit involvieren, damit diese mit den Realitäten vor Ort, im Globalen Süden vertraut werden (vgl. II O6 2/5).

Es gilt, westliche Fördergeber*innen für die lokalen Umstände zu sensibilisieren und lokales Wissen aktiv in Partnerschaften zu integrieren. In vielen Fällen ist das Vorhandensein von lokalen Kenntnissen über gesellschaftliche Dynamiken, regionale Besonderheiten oder auch rechtliche Vorgaben erforderlich, um die formulierten Ziele zu erreichen. Eine Organisation legt demnach ein besonderes Augenmerk darauf, Führungspositionen mit Expert*innen aus den Partnerländern zu besetzen.

Partizipation und partnerschaftliche Zusammenarbeit

In der Praxis haben sich Partnerschaften bewährt, die einen partizipativen und partnerschaftlichen Umgang miteinander pflegen. Eine Organisation, die hauptsächlich als Fördergeberin agiert, legt insbesondere Wert darauf, durch eine bewusste Wortwahl und Kommunikation ihren Partner*innen Wertschätzung entgegenzubringen, indem sie von Partner*innen anstelle von „Leistungsempfänger*innen“ spricht (vgl. II O3 2/3).

Aufgrund ihrer unterschiedlichen Tätigkeitsfelder leben alle Befragten Partizipation in ihren Partnerschaften anders aus. Während einige Organisationen verstärkt auf Dialoge setzen, fokussieren sich andere Organisationen wiederum auf eine effektive Partizipation aller Partner*innen, indem diese nicht nur für die Implementierung von Projekten herangezogen, sondern auch aktiv in Entscheidungsprozesse einbezogen werden (vgl. II O1 2/1, O2 2/2, O3 2/3, O4 2/4, O6 2/5, O7 2/6).

Konfliktmanagement

In einer Partnerschaft mit vielen und unterschiedlichen Akteur*innen können Meinungsverschiedenheiten und Unstimmigkeiten hervortreten. Ein gutes Konfliktmanagement ist daher für viele der Befragten in ihrer Zusammenarbeit mit ihren Partner*innen ein wichtiges Instrument. Meinungsverschiedenheiten werden in der Praxis durch Dialoge und gezielte Koordination besprochen und gelöst. Bei Konkurrenzfällen oder anderen Konfliktarten auf operativer Ebene werden diese an eine übergeordnete Instanz weitergeleitet, welche im Konflikt vermitteln soll. Eine

Organisation beobachtet die Tendenz mancher Partner*innen, Probleme zu beschönigen und Konflikte zu vermeiden, obwohl innerhalb der Organisation die Bedeutung von Konflikten für den Lernprozess und die Schaffung neuer Anregungen betont wird. Aus diesem Grund ist es wichtig, einen Raum zu schaffen, in dem Fehler und Konflikte Platz finden, um langfristig nachhaltigere Partnerschaften zu etablieren (vgl. II O2 2/2).

Best practice

In Hinblick auf das Thema „Best Practice“, in diesem Fall gelungene Partnerschaften, gingen aus den Interviews einige Beispiele hervor. Die meisten erfolgreichen Partnerschaften zeichneten sich durch eine enge Zusammenarbeit mit sektorübergreifenden Akteur*innen aus, ganz im Sinne der globalen Partnerschaften der Vereinten Nationen. Die Einbindung unterschiedlicher Akteur*innen, seien es privatwirtschaftliche, öffentliche oder zivilgesellschaftliche Partner*innen, führte in der Praxis zur Erreichung der Partnerschaftsziele. Hierfür war eine gute Koordination innerhalb der Partnerschaften wesentlich. Dies galt nicht nur bei der Formulierung von Zielen, sondern für die gesamte Umsetzungskette der Projekte (vgl. II O1 2/1, O2 2/2, O3 2/3, O4 2/4, O6 2/5, O7 2/6).

Neben offensichtlichen Voraussetzungen wie einem offenen Ohr für die Anliegen aller Partner*innen, gegenseitigem Vertrauen oder einem kontinuierlichen Austausch führten auch innovative Ansätze zur Wissensgenerierung, wie die Sammlung erfolgreicher Methoden oder die Auswertung von Misserfolgen, zum erfolgreichen Abschluss der Partnerschaften. Am erfolgreichsten waren jedoch Projekte, bei denen lokale Partner*innen involviert waren, mit dem Ziel, dass diese langfristig eigenständig agieren können und folglich ihre lokalen Kapazitäten gestärkt werden (vgl. II O1 2/1, O2 2/2, O3 2/3, O4 2/4, O6 2/5, O7 2/6).

5.3. Erfolgsfaktoren in Partnerschaften

Diese Hauptkategorie beschreibt die Bedingungen, die den Erfolg einer Partnerschaft fördern können. Die Subkategorien zeichnen dabei ein Bild unterschiedlicher Faktoren, von kommunikativen und zwischenmenschlichen bis hin zu strategischen und fachlichen Kompetenzen. Tabelle 6 bietet einen Überblick über alle Subkategorien, ihre Definitionen und die Ankerbeispiele.

Tabelle 6: Ankerbeispiele für die Hauptkategorie „Erfolgsfaktoren in Partnerschaften“

Subkategorien	Definition	Ankerbeispiele
3.1. Kommunikation und Transparenz	Offene und nachvollziehbare Kommunikation zwischen den Akteur*innen	„Transparency, trust, communication, and clear responsibilities are fundamental to the success of any partnership.“ (O7, II 2/6)
3.2. Zwischenmenschliche Faktoren	Persönliche, soziale und emotionale Aspekte, die das Gelingen von Partnerschaften wesentlich beeinflussen	„As I said, I think that it it needs an alignment on values. What is important for us, what is our core values?“. (O6, II 2/5)
3.3. Gemeinsame Zielsetzung und strategische Ausrichtung	Eine geteilte Vision und abgestimmte Ziele zwischen den Partner*innen	„Yes, definitely. For a partnership to be successful is clear, clear delineation of the again, objectives, goal objectives, and roles for each and everyone.“ (O4, II 2/4)
3.4. Fachliche und kontextuelle Kompetenz	Fachliches Wissen über die lokalen Gegebenheiten und kulturellen Besonderheiten in Partnerschaften	„Wir brauchen vor allem einen kompetenten Partner, der weiß, was er tut und Erfahrung vor Ort hat und mit den entsprechenden Behörden vor Ort oder den Institutionen, die vor Ort einfach existieren, gut und kooperativ interagieren kann [...]“. (O3, II 2/3)

Quelle: Eigene Darstellung

Kommunikation und Transparenz

Die am häufigsten genannte Voraussetzung für eine erfolgreiche Partnerschaft, ist eine klare und offene Kommunikation. Schon zu Beginn einer Partnerschaft ist es entscheidend, dass sowohl die Zuständigkeiten und Rollen aller Partner*innen, als auch ihre Rechten und Pflichten eindeutig definiert werden, um Konflikte und Missverständnissen zu vermeiden. Durch diese klare Kommunikation werden strukturierte Rahmenbedingungen geschaffen, in denen Probleme frühzeitig erkannt und gelöst werden können (vgl. II O1 2/1, O2 2/2, O3 2/3, O4 2/4, O6 2/5, O7 2/6).

Transparente und effektive Kommunikation muss jedoch auf allen Ebenen stattfinden. Das bedeutet in der Praxis, dass die Kommunikation zwischen den Partner*innen selbst, aber beispielsweise auch mit Behörden oder anderen relevanten Akteur*innen reibungslos funktionieren muss. Wenn dies der Fall ist und alle Partner*innen die gleichen Ziele und Erwartungen teilen, steht dem Erfolg einer Partnerschaft nichts im Wege. Gleichzeitig betont eine Organisation, dass Transparenz ein Spannungsverhältnis zwischen Vertrauen und Kontrolle erzeugen kann, beispielsweise bei Berichtspflichten oder anderen Offenlegungsmechanismen (vgl. II

O2 2/2). In diesem Fall können gemeinsame Evaluationsprozesse dazu beitragen, Transparenz zu schaffen, ohne die partnerschaftliche Zusammenarbeit zu gefährden.

Zwischenmenschliche Faktoren

Neben einer offenen Kommunikation und Transparenz in Partnerschaften, tragen einige persönliche und soziale Aspekte zum Erfolg dieser bei. Am wichtigsten sind Faktoren wie Verständnis, gegenseitiges Vertrauen und Empathie. Dabei kann Vertrauen als wesentlich für alle Formen von Partnerschaften betrachtet werden, denn bei schwacher Ausprägung wächst das Risiko, dass einerseits Vereinbarungen nicht eingehalten oder andererseits Partnerschaften einseitig ausgenutzt werden. Aus diesem Grund sichert Vertrauen langfristig Zusammenarbeit ab (vgl. II O1 2/1, O2 2/2, O3 2/3, O4 2/4, O6 2/5, O7 2/6).

Durch ein gemeinsames Werteverständnis werden Partnerschaften gestärkt und die Identifikation mit den gemeinsamen Zielen gefördert. Die Befragten betonten zudem, dass Empathie ebenfalls relevant für das Gelingen von Partnerschaften sei, sowie die Anerkennung der Stärken der Partner*innen. So werden sowohl eine ehrliche Kommunikation als auch eine effektive Arbeitsteilung gewährleistet. Gleiches gilt für die Harmonisierung von Abläufen innerhalb von Partnerschaften. Die Art und Weise, wie Menschen miteinander umgehen, ist demnach entscheidend, wie stabil und wirksam Partnerschaften sind (vgl. II O1 2/1, O2 2/2, O3 2/3, O4 2/4, O6 2/5, O7 2/6).

Gemeinsame Zielsetzung und strategische Ausrichtung

Wie bereits in den vorangegangenen Hauptkategorien angeklungen ist, sind eine gemeinsame strategische Ausrichtung und Zielsetzung essenziell für eine Partnerschaft. In diesem Kontext ist es besonders wichtig, dass alle Partner*innen in die Zusammenarbeit involviert werden. Ebenso, dass alle Partner*innen ihre Perspektiven und Expertise gleichwertig einbringen können. Dies gewährleistet eine stärkere Identifikation mit den Zielen (vgl. II O1 2/1, O2 2/2, O3 2/3, O4 2/4, O6 2/5, O7 2/6).

Eine Organisation betont, dass Partnerschaften in sensiblen Bereichen wie beispielsweise Bildung oder Gendergerechtigkeit in der Praxis mehr Stabilität und

Langfristigkeit benötigen. Dies ist mit einem hohen zeitlichen, finanziellen und personellen Aufwand verbunden (vgl. II O2 2/2). Die Wirkung solcher Partnerschaften manifestiert sich oftmals erst nach Jahren, da sie auf Dauerhaftigkeit ausgelegt sind. In der Folge kann das dazu führen, dass sie zunächst als nicht erfolgreich wahrgenommen werden. Allerdings können durch die Langfristigkeit der Partnerschaften nachhaltige Strukturen geschaffen werden.

Fachliche und kontextuelle Kompetenz

Die befragten Organisationen gaben alle an, dass der Erfolg einer Partnerschaft auch größtenteils von der fachlichen Expertise aller Partner*innen abhängt. Von fachlichem Wissen bis hin zu Kenntnissen über lokale und kulturelle Gegebenheiten ist es wichtig, dass beide Aspekte Hand in Hand gehen. Eine Organisation führte in diesem Zusammenhang aus, dass das Fehlen eines der genannten Aspekte zu Herausforderungen in der Partnerschaft führen kann, insbesondere wenn Partner*innen über wichtige Qualifikationen verfügen, es jedoch an Zugängen zu lokalen Strukturen und Netzwerken fehle und vice versa (vgl. II O3 2/3).

Die Einbringung kreativer Lösungsansätze stellt für eine andere Organisation eine hochgeschätzte Fähigkeit dar, um in einer Partnerschaft neue Impulse zu setzen und diese nachhaltig weiterzuentwickeln (vgl. II O7 2/6).

5.4. Herausforderungen

In dieser Hauptkategorie geht es um die Hindernisse und Probleme, die in Partnerschaften auftreten und diese beeinträchtigen können. Einerseits sind einige Herausforderungen struktureller und systemischer Natur, andererseits ergeben sie sich aus den politischen und administrativen Rahmenbedingungen in den Partnerschaften. Andere wiederum basieren auf ressourcenbezogenen, kommunikativen oder projektbezogenen Schwierigkeiten. Tabelle 7 illustriert die Subkategorien samt Definitionen und Ankerbeispielen.

Tabelle 7: Ankerbeispiele für die Hauptkategorie „Herausforderungen“

Subkategorien	Definitionen	Ankerbeispiele
4.1. Strukturelle und systemische Herausforderungen	Übergreifende institutionelle oder systembedingte Hürden	„Yeah. So for sure there are power imbalances between the North and the South there is no doubt about that.“ (O3, II 2/3)
4.2. Politische und administrative Rahmenbedingungen	Politische und ökonomische Vorgaben sowie bürokratische Barrieren	„You also have to understand the history of the country, their means. And it's easy to say, OK, we need to reach that goal, but how do we implement the different initiative to reach that goal?“. (O1, II 2/1)
4.3. Ressourcenbezogene Herausforderungen	Mangel an finanziellen, personellen oder materiellen Ressourcen	„Limited financial support can slow down projects and reduce effectiveness.“ (O7, II 2/6)
4.4. Kommunikative Herausforderungen	Missverständnisse, unklare Kommunikationswege oder fehlende Einigungen	„Bei unseren Kooperationen ist es oft so, dass Kommunikation, eine riesen Herausforderung ist, weil es reicht ja nicht, nur die Sprache zu können, um sich auszutauschen. Oft verstecken sich hinter Begrifflichkeiten verschiedene Konzepte und die Liste ist ganz lang mit Projekten oder mit Evaluierungen, die gemäß den Terms of Reference eigentlich alles, wo man abhaken kann, ja wurde erreicht wurde gemacht. Und die Menschen sind aber manchmal trotzdem unzufrieden. Und dann fragt man sich hinterher ja, warum, warum sind jetzt nicht alle zufrieden? Ja, weil die Leute verschiedene Sachen darunter verstanden haben, was jetzt die Zielsetzung ist.“ (O2, II 2/2)
4.5. Projektbezogene Herausforderungen	Probleme, die im konkreten Projektverlauf zur Herausforderung werden	„[...] also statistisch gesehen beenden wir pro Jahr im Schnitt ein Projekt aufgrund von Unregelmäßigkeiten. Das kann sein, es fehlt Geld, es gab sexuelle Übergriffe, es gab andere Arten von Unregelmäßigkeiten, und das ist natürlich immer traurig, es ist manchmal sehr enttäuschend, wenn man nach Jahren der Kooperation dann drauf kommt, ohje, da sind Sachen gelaufen, das wussten wir gar nicht, und das müssen wir jetzt abbrechen.“ (O2, II 2/2)

Quelle: Eigene Darstellung

Strukturelle und systemische Herausforderungen

Auf struktureller und systemischer Ebene äußern sich Herausforderungen in Partnerschaften vor allem in Machtasymmetrien. Diese Ungleichheiten manifestieren sich sowohl in der Konzeption der Partnerschaften als auch zwischen den Partner*innen. Das größte Machtgefälle herrscht vor allem zwischen Partner*innen des Globalen Nordens und des Globalen Südens, insbesondere wenn es um Finanzierungen geht (vgl. II O6 2/5, O7 2/6). Aus diesem Grund entstehen finanzielle Abhängigkeiten und ungleiche Ressourcenverteilungen werden gefördert, in den meisten Fällen zulasten der Partner*innen aus dem Globalen Süden. Viele der Partner*innen aus dem Globalen Norden agieren als Fördermittelgeber*innen in Partnerschaften, sodass sie, wie ein Befragter anmerkt, über die „Feder“ verfügen, die die Berichte schreibt oder inhaltliche Schwerpunkte festlegt (vgl. II O4 2/4). Daraus resultiert, dass sie maßgeblich die Projekte beeinflussen, strukturieren und evaluieren. Im Gegensatz dazu sehen sich Partner*innen aus dem Globalen Süden in ihrer

Entscheidungsmacht eingeschränkt und sprechen von einer „pro-forma-Partizipation“ ihrerseits (vgl. II O6 2/5, O7 2/6).

Eine Befragte führt an, wie die institutionelle Fragmentierung von Partnerschaftsstrukturen eine weitere Herausforderung darstellt. Statt bestehende Strukturen zu fördern und weiterzuentwickeln, wird oftmals in Parallelstrukturen investiert, was sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen benötigt und ineffizient ist (vgl. II O1 2/1). Eine weitere Organisation beschreibt zudem, wie multinationale Partner*innen Partnerschaften dominieren, während kleinere um Sichtbarkeit und Einfluss auf Entscheidungsprozesse kämpfen müssen (vgl. II O7 2/6).

Viele systemische Ungleichheiten spielen sich auch im medialen Kontext ab. So merkt eine Organisation an, dass beispielsweise nichtstaatliche Partner*innen mittels gezielter Öffentlichkeitsarbeit Druck auf staatliche Partner*innen erzeugen können. Letztere können sich medial nicht in gleicher Weise positionieren, aufgrund restriktiver Kommunikationsrichtlinien. Demnach entsteht ein kommunikatives Machtgefälle zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren (vgl. II O3 2/3).

Politische und administrative Rahmenbedingungen

Neben strukturellen und systemischen Herausforderungen können politische und administrative Rahmenbedingungen in Partnerschaften eine Schwierigkeit darstellen. Unterschiedliche politische Systeme, wirtschaftliche Strukturen und der Aufbau von Verwaltungen beeinflussen und behindern im Zweifelsfall die Funktionslogik der Zusammenarbeit zwischen den Partner*innen. Die ohnehin schon komplexe bürokratische Organisation verlangsamt zusätzlich zu diesen Unterschieden den Arbeitsprozess und die Umsetzung der gemeinsamen Ziele (vgl. II O1 2/1, O2 2/2, O3 2/3, O4 2/4, O6 2/5, O7 2/6).

Ausnahmslos alle Befragten sprachen über den momentanen globalen Wandel in der Entwicklungszusammenarbeit und wie dieser aufgrund von zunehmendem Protektionismus mancher Staaten und wachsenden geopolitischen Spannungen internationale und nationale Organisationen zum Umdenken zwingt (vgl. II O1 2/1, O2 2/2, O3 2/3, O4 2/4, O6 2/5, O7 2/6).

Eine Befragte erklärte, wie infolge dieser neuen Weltlage ihre Organisation Maßnahmen zur Umstrukturierung sowie Entlassungen vornehmen musste, um sich an die aktuellen Geschehnisse anzupassen (vgl. II O6 2/5). Hinzu kommt, dass die Fördermittel immer knapper werden und sich zahlreiche Akteur*innen zusätzlich mit der Herausforderung konfrontiert sehen, in Partnerschaften, um begrenzte Finanzierungen zu konkurrieren, vor allem in den Bereichen der Gendergerechtigkeit und Inklusion. Diese Entwicklung trägt dementsprechend zur Belastung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit bei (vgl. II O6 2/5, O7 2/6).

Ähnliche Auswirkungen haben politische Machtwechsel auf Partnerschaften in der EZA. Ob auf nationaler oder institutioneller Ebene, diese Umschwünge können eine Zusammenarbeit negativ beeinflussen und sogar destabilisieren, vor allem wenn neue Prioritäten gesetzt werden und bereits existierende Fortschritte unberücksichtigt bleiben.

Viele Organisationen klagten außerdem über einen hohen bürokratischen Aufwand in manchen Partnerschaften, beispielsweise bei umfangreichen Dokumentationspflichten oder buchhalterischen Vorgaben. Einige dieser Anforderungen werden oftmals von Partner*innen aus dem Globalen Norden bestimmt. Die Notwendigkeit dieser wird grundsätzlich nicht angezweifelt, vielmehr merkten die Organisationen aus dem Globalen Süden an, dass die bürokratischen Vorgaben mit ihren begrenzten Ressourcen und weniger komplexen Verwaltungsstrukturen einen erheblichen finanziellen und personellen Aufwand bedeuten. Zudem vermitteln sie das Gefühl einer top-down statt einer horizontalen Zusammenarbeit (vgl. II O2 2/2, O6 2/5, O7 2/6).

Kommunikative Herausforderungen

In sämtlichen Bereichen, in denen Menschen kooperieren, nimmt die Kommunikation eine zentrale Funktion für die Verständigung untereinander ein. Daher können kommunikative Schwierigkeiten in einer Partnerschaft der Zusammenarbeit kontraproduktiv sein.

Alle Organisationen identifizierten Missverständnisse als große kommunikative Herausforderung. In den Interviews manifestieren sich die größten Herausforderungen für die Befragten in der Prävention von Missverständnissen. Dies kann zum einen

aufgrund von Sprachbarrieren oder einem unzureichenden gemeinsamen Begriffsverständnis entstehen und zum anderen aufgrund von kulturellen Unterschieden (vgl. II O1 2/1, O2 2/2, O3 2/3, O4 2/4, O6 2/5, O7 2/6). In der Folge haben Partner*innen häufig unterschiedliche Definitionen oder Interpretationen von Begriffen. Dies lässt sich ebenso auf eine unzulängliche Kommunikation untereinander sowie mangelnde Transparenz in der Kommunikation übertragen. Eine Organisation wies darauf hin, dass dies zu Verwirrung, Misstrauen, Verzögerungen, Ineffizienz und letztlich sogar zum Auseinanderbrechen von Partnerschaften führen kann. Die Ursache ist in der Beeinträchtigung des Informationsflusses zu verorten, welche zu einer verspäteten und unvollständigen Informationsweitergabe führt (vgl. II O7 2/6).

Projektbezogene Herausforderungen

Weitere Herausforderungen, die in Partnerschaften auftreten, sind projektbezogen. Die am häufigsten auftretende Herausforderung in diesem Kontext stellen Projektabbrüche dar. Einige Gründe hierfür können Unregelmäßigkeiten, mangelnde Finanzierung oder in manchen Fällen schwerwiegende Vorfälle wie sexuelle Übergriffe sein (vgl. II O2 2/2).

Im Falle einer Beendigung einer Partnerschaft werden die Konsequenzen oftmals ungleich verteilt. Eine Organisation wies darauf hin, dass während Partner*innen aus dem Globalen Norden die Finanzierung bereitstellen und die Koordination übernehmen, lediglich mit statistischen und buchhalterischen Herausforderungen konfrontiert werden. Für Partner*innen im Globalen Süden kann ein Projektabbruch eine existenzielle Krise bedeuten. Zu den potenziellen Konsequenzen zählen etwa Entlassungen sowie der Verlust signifikanter sozialer, wirtschaftlicher und politischer Infrastrukturen (vgl. II O2 2/2).

5.5. Zukunftsaussichten und Verbesserungsvorschläge

Die vorliegende Hauptkategorie umfasst die Empfehlungen, Visionen und Wünsche der befragten Organisationen für zukünftige Partnerschaften. Die Verbesserungsvorschläge fokussieren sich auf strukturelle und institutionelle Veränderungen, auf eine wertegeleitete und nachhaltige Partnerschaftspraxis,

Inklusion und Partizipation sowie auf globale Herausforderungen. Die Subkategorien, Definitionen und Ankerbeispiele sind in Tabelle 8 dargestellt.

Tabelle 8: Ankerbeispiele für die Hauptkategorie „Zukunftsaussichten und Verbesserungsvorschläge“

Subkategorien	Definitionen	Ankerbeispiele
4.6. Strukturelle und institutionelle Veränderungen	Reformen, Umstrukturierungen oder neue institutionelle Rahmenbedingungen	„Conceptually, we'd have to rethink how nations, organizations, and individuals collaborate. Here are a few key areas for change: Decentralization of Power, Equitable Access to Resources, Transparency & Accountability, Prioritizing Social Impact Over Profit and more collaboration than competition.“ (O7, II 2/6)
4.7. Wertegeleitete und nachhaltige Partnerschaftspraxis	Ethische, faire Strategien und nachhaltige Umsetzung von Partnerschaften	„Also ich würde mir wünschen, dass das Klima wieder offener wird und dass Solidarität und Partnerschaft mehr zählen und nicht so es um Sicherheitsinteressen und so ein Klima der gegenseitigen Bedrohung und Angst geht, das ist natürlich ein sehr frommer Wunsch.“ (O2, II 2/2)
4.8. Inklusion und Partizipation	Einbindung vielfältiger und benachteiligter Akteur*innen	„Well, see the inclusion of different actor to engage with different type of actor because I feel like sometime politics and policies are so far from let's say the average citizens, [...]. So I think that we need the inclusion of more diverse stakeholder in the decision planning and then making because then it's the citizens who are going to implement it. [...].“ (O1, II 2/1)
4.9. Zukunftsfähigkeit und globale Herausforderungen	Umgang mit globalen Herausforderungen oder geopolitischen Veränderungen	„Global efforts could also prioritize climate action, ensuring that countries work together to address environmental challenges with shared resources and knowledge.“ (O7, II 2/6)

Quelle: Eigene Darstellung

Strukturelle und institutionelle Veränderungen

Die befragten Organisationen bekundeten den Wunsch nach strukturellen und institutionellen Veränderungen, um globale Partnerschaften zukunftsfähiger und gerechter gestalten zu können (vgl. II O1 2/1, O2 2/2, O3 2/3, O4 2/4, O6 2/5, O7 2/6). Auf globaler Ebene besteht eine dringende Notwendigkeit für eine grundlegende Reform der Vereinten Nationen. Zu den erforderlichen Maßnahmen zählt eine effizientere und programmatischere Ausrichtung der UN (vgl. II O4 2/4). Gleichzeitig wird von zahlreichen Befragten betont, dass internationale Normen und Verpflichtungen von Staaten, Organisationen und anderen Akteur*innen wieder aktiv eingehalten werden müssen, insbesondere in den Bereichen Menschenrechte, Rechenschaftspflichten und transnationale Verantwortung (vgl. II O2 2/2, O3 2/3, O4 2/4, O6 2/5, O7 2/6). Für die Mehrheit der Befragten besteht ein Zusammenhang zwischen der Glaubwürdigkeit von globalen Partnerschaften und der Kohärenz zwischen Anspruch und tatsächlichem Handeln.

Eine Organisation setzt sich für umfassende wirtschaftliche Reformen in globalen Partnerschaften ein, mit dem Ziel, die Teilhabe des Globalen Südens am internationalen Handelssystem zu gewährleisten. Sie schlägt eine Dezentralisierung von Macht und gerechtere Handelsbedingungen vor, beispielsweise durch einen gleichwertigen Zugang zu Ressourcen (vgl. II O6 2/5). In diesem Kontext plädiert eine andere Organisation für alternative Finanzierungsmöglichkeiten in globalen Partnerschaften, die nicht zulasten des Globalen Südens erfolgen (vgl. II O4 2/4).

Eine weitere Organisation plädiert hingegen für eine neue konzeptionelle Ausrichtung von Partnerschaften, das heißt, dass Zusammenarbeit im Allgemeinen neu gedacht werden sollte. Anstelle einer auf Wettbewerb ausgerichteten Kooperation wird eine Ausrichtung auf gemeinsamen Nutzen, kollektive Resilienz und sozialen Impact empfohlen (vgl. II O7 2/6). Zudem soll durch die Etablierung neuer internationaler Formate für Zusammenarbeit ein Raum geschaffen werden, in dem Organisationen, Staaten, die Zivilgesellschaft und andere Akteur*innen wieder in einen Dialog treten können. Das Ziel ist es, die aktuellen globalen Herausforderungen solidarisch zu lösen (vgl. O2 2/2).

Wertegeleitete und nachhaltige Partnerschaftspraxis

Der Wunsch nach einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit, welche sich an klaren ethischen und nachhaltigen Grundsätzen orientiert, wurde von einer Vielzahl von Organisationen geäußert. Im Zentrum der Antworten stand insbesondere der Aspekt der Solidarität (vgl. II O2 2/2, O4 2/4, O7 2/6). Eine Organisation hob hervor, dass in der gegenwärtigen multipolaren Welt, die von diversen Krisen geprägt ist, Solidarität und gegenseitiger Respekt für Partnerschaften von entscheidender Bedeutung sind (vgl. II O2 2/2). Gleichzeitig wurde seitens vieler Organisationen das Bedürfnis nach Kontinuität als Stabilitätsfaktor in Partnerschaften artikuliert (vgl. II O1 2/1, O3 2/3).

Eine Organisation betont die Bedeutung der gemeinschaftlichen Lösungsfindung, um langfristige Herausforderungen zu bewältigen und die Schaffung neuer Abhängigkeiten zu vermeiden (vgl. II O3 2/3). Eine weitere Organisation strebt Partnerschaften an, die sich stärker an den Prinzipien von Inklusion, Nachhaltigkeit und technologischer Innovation orientieren (vgl. II O7 2/6). Eine dritte Organisation fordert eine Transformation der globalen Kooperationslogik. Die Konsequenz wäre

eine Verlagerung des Fokus von Sicherheitsinteressen hin zu Partnerschaften, die auf gerechten Handelsbeziehungen, Bildungsförderung und Infrastrukturausbau basieren (vgl. II O2 2/2). Außerdem teilt die Mehrheit der Organisationen eine Vorstellung von globalen Partnerschaften in der Zukunft, die auf Dialog und nicht auf geopolitischer Rivalität beruht.

Inklusion und Partizipation

Mehrere Organisationen betonen die Notwendigkeit, Partnerschaften inklusiver zu gestalten. Dies umfasst die Partizipation und Anerkennung von Akteur*innengruppen, die in Partnerschaften oftmals einen wichtigen Beitrag leisten, jedoch kaum exponiert sind. Hierzu zählen beispielsweise lokale und/oder nichtpolitische Akteur*innen sowie zivilgesellschaftliche Organisationen. Inklusion impliziert in diesem Kontext eine Partizipation auf Augenhöhe. Für die erfolgreiche Umsetzung sind jedoch ausreichende Ressourcen, die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven sowie der Zugang zu Entscheidungsprozessen erforderlich (vgl. II O1 2/1, O3 2/3, O7 2/6).

Zukunftsfähigkeit und globale Herausforderungen

Alle befragten Organisationen nannten Langfristigkeit als Kernpunkt in Partnerschaften (vgl. II O1 2/1, O2 2/2, O3 2/3, O4 2/4, O6 2/5, O7 2/6). Eine zukunftsfähige Partnerschaft sollte demnach langfristig angelegt sein und sich bei globalen Entwicklungen adaptieren können, wie etwa bei politischen, wirtschaftlichen oder ökologischen Veränderungen. Der Klimawandel ist dabei eine Herausforderung, die für einige Organisationen besonders groß ist. Angesichts dieser globalen Herausforderung halten sie eine internationale Zusammenarbeit im Rahmen der Bekämpfung des Klimawandels sowie den Einbezug diverser Akteur*innen mit gemeinsamen Ressourcen und Wissen für unerlässlich (vgl. II O7 2/6).

6. Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Interviews im Hinblick auf die Forschungsfrage reflektiert und diskutiert. Der Fokus liegt hierbei auf den Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen den drei unterschiedlichen Perspektiven: der österreichischen, der transnationalen und der lokalen Perspektive. Darüber hinaus soll die Analyse Bezug auf den theoretischen Rahmen dieser Arbeit nehmen.

6.1. Interpretation der österreichischen Perspektive

Die österreichische Perspektive ist nicht homogen. Während die eine Organisation lediglich als staatliche Fördermittelgeberin agiert und ein strategiegeleitetes Partnerschaftsmodell verfolgt, nimmt die andere Organisation als NGO eine intermediäre Vermittlungsposition ein. Einerseits untersteht sie ihren Fördermittelgeber*innen und deren administrativen Vorgaben und Förderlogiken und andererseits leitet sie diese Mechanismen an ihre Partner*innen im Globalen Süden weiter. Daraus folgt, dass sie sich in einer „Sandwich-Position“ befindet, zwischen den Anforderungen ihrer Fördermittelgeber*innen und den Bedürfnisse ihrer lokalen Partner*innen (vgl. Abou Assi & Trent, 2015; Ebrahim, 2003).

Trotz dieser Unterschiede ähnelt sich ihr Verständnis einer guten Partnerschaft. Sie verstehen Partnerschaft zunächst als sachorientierte und lösungsbezogene Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Akteur*innen. Das Ziel besteht darin, ideologische Differenzen auszublenden, sodass gemeinsame Herausforderungen effektiv bewältigt werden können. Dieses Verständnis von Partnerschaft deckt sich mit vielen wissenschaftlichen Definitionen (vgl. Bailey & Dolan, 2011; Stott & Murphy, 2020). Partnerschaft wird von diesen Organisationen vielmehr als horizontale Zusammenarbeit verstanden statt als hierarchische Beziehung (vgl. Glasbergen, 2011). Beide Organisationen teilen das Verständnis einer guten Partnerschaft, in der alle Partner*innen die Möglichkeit haben, sich mit ihrer Expertise, mit finanziellen Mitteln oder mit anderen Ressourcen einzubringen, ein Kernelement vieler Partnerschaftsmodelle (vgl. Creech et al., 2008). Entscheidend ist in erster Linie, dass alle Partner*innen in der Zusammenarbeit respektiert werden und auf Augenhöhe kooperieren. Diese Prinzipien bilden die Grundlage für eine dauerhafte Kooperation, bei der Gleichwertigkeit und gemeinsame Verantwortung im Fokus aller Partner*innen stehen (vgl. Bailey & Dolan, 2011).

Andere Eigenschaften wie Transparenz, Fairness und einen partizipativen Entscheidungsprozess schätzen beide Organisationen in ihren Partnerschaften ebenfalls. Die Literatur zu Partnerschaften betont ebenfalls die Wichtigkeit dieser Eigenschaften, zum einen zur Stärkung von integrativen Governance-Strukturen und zum anderen zur Förderung von Multi-Stakeholder-Partnerschaften (vgl. Bäckstrand, 2006). Letztendlich zeichnet sich für die zwei befragten Organisationen eine gute Partnerschaft nicht dadurch aus, dass alle Partner*innen den gleichen Beitrag leisten müssen, sondern dass sie das leisten, was im Rahmen ihrer Fähigkeiten möglich ist.

Beide Organisationen betonen ihren Fokus auf Effizienz, eine funktionierende Rechenschaftspflicht und die Erreichung ihrer Ziele zusammen mit den Partner*innen. Der Partnerschaftsalltag der Organisationen wird allerdings von strukturellen Herausforderungen wie ausgeprägten Reportingmechanismen oder komplexen bürokratischen Steuerungslogiken dominiert. In der Praxis bedeutet das, dass eine ineffiziente Arbeitsweise, finanzielle Hürden und/oder personeller Druck auftreten können (vgl. Babiak & Thibault, 2009). Zusätzlich werden sie mit schwindenden finanziellen Ressourcen auf internationaler und nationaler Ebene konfrontiert. Dies hat sowohl Budgetkürzungen als auch Projektabbrüche zur Folge, insbesondere für die Partner*innen im Globalen Süden.

Zukünftig erwarten die beiden Organisationen vor allen Dingen Kontinuität in ihren Partnerschaften. In Zeiten von politischen Umschwüngen in einer multipolaren Welt, einer Abkehr von der Entwicklungszusammenarbeit, verschobenen Machtasymmetrien sowie großen globalen Herausforderungen wünschen sich die in Österreich ansässigen Organisationen, dass die partnerschaftliche Zusammenarbeit beständig weiterläuft. Gleichzeitig sprechen sich die beiden Organisationen für die Rückbesinnung auf Rechte und Pflichten aus dem Völkerrecht und für ein neues offenes und solidarisches Klima in globalen Partnerschaften aus. Im Hinblick auf die sich ändernden Machtgefüge in der EZA und die einerseits schwindenden Autonomien von Partner*innen aus dem Globalen Süden und andererseits wachsende Ungleichheit zwischen Nord und Süd deckt sich der Wunsch nach Kontinuität und Solidarität mit der Literatur (vgl. Babiak & Thibault, 2009).

Partizipative Prozesse und lokales Ownership sind wesentliche Elemente in den Partnerschaften der österreichischen Organisationen. Nichtsdestotrotz darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Zusammenarbeit der Partner*innen mit

Regulierungen und Berichtspflichten verbunden ist, die in den meisten Fällen durch eine Person im Globalen Norden überprüft werden. Die Bemühungen, Partnerschaften so inklusiv und partizipativ zu gestalten, können sich in der Praxis als widersprüchlich zur Rechenschaftspflicht erweisen. Es stellt sich daher die Frage, wie sichergestellt werden kann, dass Partner*innen, insbesondere aus dem Globalen Süden, sich nicht als „donor-driven“ verhalten. Damit gemeint ist, dass sie sich beispielsweise aus finanzieller Not vollständig dem Willen der Fördermittelgeber*innen unterwerfen (vgl. Elbers & Schulpen, 2013). Andererseits sollen südliche Projektpartner*innen so weit gestärkt werden, dass sie während und nach der Beendigung von Projekten in Eigenverantwortung agieren können. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es wichtig, dass die österreichischen Organisationen ihre Partnerschaften nicht auf Projektzyklen beschränken, sondern den Fokus auf eine nachhaltige und langfristige Kooperation legen. Das übergeordnete Ziel dieser Zusammenarbeit ist die Förderung von emanzipierten Partner*innen. Die Institutionalisierung von Rechenschaftspflichten, Transparenz und Vorgaben bei der Fördermittelvergabe darf keine hierarchischen Strukturen fördern und die Dauerhaftigkeit von Partnerschaften untergraben (vgl. Creech et al., 2008). Unabhängig davon, ob die eine Organisation ausschließlich Fördermittelgeberin und die andere selbst Finanzierungen erhält und sie an ihre Partner*innen vermittelt, agieren beide Organisationen im Kontext des Globalen Nordens. Eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit Machtungleichgewichten im Bereich finanzieller Ressourcen und Wissenstransfer ist daher erforderlich (vgl. Cohen, 2014).

6.2. Interpretation der transnationalen Perspektive

Als transnationale Akteur*innen zeichnen sich die zwei befragten Organisationen vor allem dadurch aus, dass ihre Arbeit von Zusammenarbeit lebt. Daher ist es nicht überraschend, dass laut der Befragung Partnerschaften für sie im Mittelpunkt stehen, als ein Zusammenspiel zwischen komplementären Partner*innen. Dieses Idealbild von Partnerschaft lässt sich kritisch diskutieren.

Ihr Verständnis einer idealen Partnerschaft basiert auf einem gemeinsamen Ziel, auf das hingearbeitet wird. Dabei gilt es, die Stärken, Ressourcen und Zuständigkeiten so einzusetzen, dass sie sich nicht überschneiden oder gegenseitig behindern. Aus der transnationalen Perspektive sind Partnerschaften Teil eines multinationalen Systems, in dem eine Vielzahl kleinerer Einheiten zur Gesamtstruktur des Systems beitragen

und sich gegenseitig ergänzen. Demnach sollten alle beteiligten Akteur*innen von einer sogenannten „Win-Win-Situation“ profitieren können, bei der der Mehrwert durch die Zusammenarbeit geschaffen wird. Im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit wird dies als ein Paradigmenwechsel bezeichnet, bei dem versucht wird, sich von einer klassischen „Geber-Nehmer-Dynamik“ zu lösen und stattdessen ein gleichberechtigtes partnerschaftliches Selbstverständnis anzustreben. Auch Horan (2019) beschreibt Partnerschaften im Idealfall als Win-Win-Situation, eine Sichtweise, die sich mit der transnationalen Perspektive deckt (vgl. Horan, 2019).

Im Gegensatz zu privaten oder zivilgesellschaftlichen Akteur*innen agieren die zwei befragten Organisationen mandatsbezogen. Aus diesem Grund spielen Koordination und eine abgestimmte Zielausrichtung eine zentrale Rolle in ihren Partnerschaften. Gleichzeitig betonen sie, dass lokale Kontexte stets zu berücksichtigen seien, beispielsweise bei spezifischen regionalen Gegebenheiten. Um den genannten Herausforderungen, wie beispielsweise EZA, Klimawandel und Migration, zu begegnen, ist es essenziell, dass Partnerschaften eine hohe Flexibilität und Dynamik aufweisen, um sich effektiv an die jeweiligen Umstände anpassen zu können.

Die Lösung komplexer Herausforderungen erfordert in erster Linie Partnerschaften. Die Zusammenarbeit sollte dabei nicht nur auf zwischenstaatlicher Ebene stattfinden, sondern ebenfalls die Zivilgesellschaft und den Privatsektor integrieren. An dieser Stelle wird sichtbar, dass die beiden Organisationen ein multilaterales, sektorübergreifendes Verständnis von Partnerschaft wie in SDG 17 beschrieben, teilen (vgl. Banerjee et al., 2020). Aus ihrer transnationalen Perspektive sind der Anreiz für diese Partnerschaften in der Regel finanzielle Ressourcen.

In Anlehnung an die Literatur zu Partnerschaften wird in beiden Organisationen besonderer Wert auf eine transparente Kommunikation und ein stabiles Vertrauensverhältnis zwischen den Partner*innen gelegt. Um die angestrebten Ziele zu erreichen, bedarf es einer Gestaltung von Partnerschaften, die nicht auf einem top-down-Ansatz basieren. Es ist wesentlich, dass zu Beginn alle Akteur*innen gleichberechtigt eingebunden werden und ihre Prioritäten und Grenzen offen kommunizieren können (vgl. Jacobson & Ok Choi, 2008; MacDonald et al., 2019).

Transnationale Organisationen sind in der Regel an sehr komplexe bürokratische Abläufe und ihre Mandate gebunden, was eine ressourcenorientierte Handlungsweise, wie sie für zivilgesellschaftliche oder privatwirtschaftliche Akteure charakteristisch ist,

maßgeblich einschränkt. Dies veranschaulicht das Spannungsfeld zwischen den institutionellen Dynamiken und strukturellen Bedingungen, denen transnationale Organisationen unterliegen.

Beide befragten Organisationen agieren hauptsächlich als Facilitator von anderen Ressourcen in ihren Partnerschaften. Sie erkennen an, dass ihrer# institutionellen Strukturen teilweise westliche Dominanz reproduzieren und damit bestehende Machtasymmetrien zwischen Globalem Norden und Globalem Süden aufrechterhalten. Obwohl in der Theorie eine gleichberechtigte Zusammenarbeit in den Partnerschaften zwischen allen Akteur*innen postuliert wird, sind sich beide Organisationen einig, dass in der Praxis sehr wohl politische und wirtschaftliche Macht eine zentrale Rolle spielt. Aus einer postkolonialen Sicht könnte argumentiert werden, dass die befragten Organisationen wissentlich über diese paternalistischen Strukturen in Nord-Süd-Partnerschaften hinwegsehen, um entweder ihre eigenen Agenden voranzutreiben oder aus Angst vor einflussreichen Akteur*innen innerhalb ihrer Institutionen (vgl. Noxolo, 2006). Hinzu kommt, dass die in den befragten transnationalen Organisationen etablierten institutionellen Mechanismen so konzipiert sind, dass sie die Schaffung neuer Strukturen priorisieren, anstatt vorhandene Kapazitäten zu stärken und auszubauen und Ressourcen letztlich effizienter einzusetzen.

Trotz der genannten Herausforderungen bleiben globale Partnerschaften für die befragten Organisationen zentral, vor allem in Hinblick auf die weltweit zunehmenden geopolitischen Herausforderungen und Krisen. Daher ist die Rückbesinnung auf völkerrechtliche Grundwerte wie die Menschenrechte und deren Verteidigung unverzichtbar. Damit globale Partnerschaften, vor allem im Kontext von SDG 17, effizienter und handlungsfähiger umgesetzt werden können, müssen internationale/transnationale Institutionen wie die Vereinten Nationen reformiert werden. Da globale Partnerschaften davon leben, unterschiedliche Akteur*innen an einen Tisch zu bringen, betonen die befragten transnationalen Organisationen, dass die Inklusion und Anerkennung nichtpolitischer Stakeholder genauso entscheidend sind.

Grundsätzlich scheinen die transnationalen Organisationen Partnerschaften als einen wichtigen Pfeiler innerhalb ihrer institutionellen Mechanismen zu verstehen. Ihr idealistisches Partnerschaftsverständnis betont die Kooperation auf Augenhöhe sehr

ausgiebig und zielt auf eine gleichwertige Inklusion aller Partner*innen. Trotz des Bewusstseins für die machtpolitischen Realitäten in ihren Partnerschaften scheint es, als würden strukturelle Ungleichheiten nicht systematisch thematisiert werden.

In ihrer Kommunikation suggerieren sie Gleichstellung, obwohl dies strukturell nicht umgesetzt wird, weshalb man in diesem Fall von rhetorischer Gleichstellung sprechen kann. Wirtschaftliche, politische und kulturelle Machtasymmetrien zwischen Akteur*innen des Globalen Nordens und des Globalen Südens bleiben demnach bestehen und werden nicht ausreichend adressiert.

6.3. Interpretation der lokalen Perspektive

Ähnlich wie bei den anderen Perspektiven haben die befragten Organisationen in der lokalen Perspektive eine grundsätzlich positive Konnotation zu Partnerschaften. Sie werden als profitable kollaborative Beziehung verstanden. Ausgetauscht werden Wissen, finanzielle und andere Ressourcen sowie verschiedene Netzwerke. Die lokalen Organisationen beschreiben ihre idealen Partnerschaften als wertegeleitet und horizontal gestaltet mit einer gemeinsamen Zielsetzung. In ihrem Partnerschaftsalltag haben sich globale Partnerschaften, wie diese in SDG 17, bewährt, bei denen unterschiedliche Akteur*innen sektorübergreifend und multilateral zusammenarbeiten. Wichtige Werte wie Vertrauen, Transparenz, eine klare Rollenverteilung und eine nachhaltige Ressourcennutzung bilden auch für die lokalen Organisationen das Fundament einer guten Partnerschaft. Besonders hervorzuheben ist, dass sie anders als die anderen beiden Perspektiven, Multi-Stakeholder-Partnerschaften als Schlüssel zur Lösung der aktuellen globalen Herausforderungen sehen. Diese Annahme spiegelt das theoretische Argument wider, dass MSPs inmitten komplexer sozialer Herausforderungen entstehen und versuchen, diese zu bewältigen, indem sie alle Bereiche der Gesellschaft bei der Lösung involvieren (vgl. Horan, 2019; MacDonald et al., 2019).

Als Organisationen aus dem Globalen Süden spielt ein Aspekt eine besondere Rolle in ihren Partnerschaften. Gemeint ist die Sensibilität gegenüber lokalen Kontexten und der damit oftmals einhergehenden Entkopplung zwischen Partner*innen aus dem Globalen Norden und den Realitäten vor Ort. Cohen (2014) betont, dass die angesprochene interkulturelle Sensibilität gegenüber lokalen Kontexten wesentlich ist

für den Erfolg von Nord-Süd-Partnerschaften. Im Zweifelsfall kann die Nichtberücksichtigung der lokalen Umstände zu Misserfolgen führen (vgl. Cohen, 2014). Dem, versuchen die Organisationen entgegenzuwirken, indem sie ihren Partner*innen Bild- und Videomaterial zur Verfügung stellen oder Besuche organisieren, um ein gemeinsames Verständnis über die lokalen kulturellen, politischen und wirtschaftlichen Umstände zu schaffen. Die Partnerschaften der lokalen Organisationen zeichnen sich unter anderem auch durch ihre Vielschichtigkeit aus. Einerseits arbeiten sie mit den verschiedensten Akteur*innen auf unterschiedlichen Ebenen und andererseits in diversen Kontexten, wie Bildung, Gesundheit oder Landwirtschaft, zusammen. Daraus folgt, dass partizipative Entscheidungsprozesse nicht nur fundamental in der Praxis sind, sondern ihnen als kleinen Nichtregierungsorganisationen aus dem Globalen Süden eine Stimme geben.

Wie die anderen Perspektiven begegnen den befragten lokalen Organisationen unterschiedliche Herausforderungen in Partnerschaften. Einige davon sind struktureller Natur, während andere kontextuell sind. Eine der größten Herausforderungen sind die instabilen finanziellen Ressourcen. Als Organisationen aus dem Globalen Süden, die ihre Einnahmen hauptsächlich von Fördermittelgeber*innen aus dem Globalen Norden erhalten, sind sie fast ausnahmslos von diesen abhängig. Dieser finanzielle Druck führt im Umkehrschluss zur Anpassung ihrer Agenden an die der Fördermittelgeber*innen aus dem Globalen Norden, in der Hoffnung, so ihre Finanzierung langfristig zu gewährleisten (vgl. Cohen, 2014). Aus diesem Grund äußern die befragten Organisationen der lokalen Perspektive grundlegende Kritik an der Entwicklungszusammenarbeit und den bestehenden Strukturen. Aufgrund der aktuellen politischen und wirtschaftlichen Weltlage verschieben sich die Gelder in der EZA zu Lasten von Akteur*innen aus der südlichen Hemisphäre. Diese Verknappung der Finanzmittel führt unter anderem dazu, dass wichtige Partnerschaften in sensiblen Bereichen wie Gender und Inklusion weniger oder überhaupt nicht mehr gefördert werden. Zudem müssen sich die lokalen Organisationen mit Planungsunsicherheit und Stellenabbau auseinandersetzen. Diese Abhängigkeit in Nord-Süd-Partnerschaften benachteiligt die südlichen Partner*innen immens und führt zu ungleicher Machtverteilung und einem asymmetrischen Ressourcen- und Wissenstransfer in Partnerschaften. In einigen Fällen manifestiert sich dies in unrealistischen Vorgaben seitens der Geldgeber*innen oder mangelnder partizipativer Entscheidungsfindung. In der Literatur wird davon gesprochen, dass

anspruchsvolle Auflagen von Institutionen aus dem Globalen Norden den Abbau finanzieller Hürden zwischen Nord-Süd-Partner*innen behindern und letztendlich die existierenden Abhängigkeiten verschärfen (vgl. Cohen, 2014). Verstärkt werden diese Machtasymmetrien zusätzlich durch eine geographische und kulturelle Distanz zwischen den Partner*innen des Globalen Nordens und des Globalen Südens. Am schwersten wiegen die Vorwürfe über postkoloniale Kontinuitäten, die weiter bestehen und demnach unfaire Handelsstrukturen sowie die Extraktion in den Ländern des Globalen Südens vorantreiben. Elbers und Schulpen (2013) postulieren, dass aufgrund der in Nord-Süd-Partnerschaften inhärenten Machtasymmetrien der Eindruck entstehen könnte, dass es sich bei dieser Form der Zusammenarbeit um ein „Trojanisches Pferd“ handelt (vgl. Elbers & Schulpen, 2013).

Damit die EZA und globale Partnerschaften gerechter werden, fordern die lokalen Organisationen tiefgreifende systemische Veränderungen, die die Teilhabe und die Integration von Akteur*innen aus dem Globalen Süden in die Weltwirtschaft garantieren. In diesem Kontext fordern sie fairere Handelsbedingungen für ihre Länder. Das bedeutet, dass die internationalen Regelungen so gestaltet werden müssen, dass sie nicht nur wirtschaftliche Gerechtigkeit zwischen Globalem Norden und Globalem Süden herbeiführen, sondern auch einen nachhaltigen globalen Handel garantieren. Systemischer Wandel bedeutet für die lokalen Organisationen ebenfalls, dass innerhalb der EZA „Retter-Dynamiken“ oder das Konzept von „Charity“ ernsthaft hinterfragt und bestenfalls verabschiedet werden muss. Stattdessen bräuchte es ein internationales System, welches auf der Grundlage von struktureller, politischer, sozialer, ökonomischer und ökologischer Gerechtigkeit agiert (vgl. Escobar, 2012). Aus der Perspektive der lokalen Organisationen herrschen neben ungleicher Machtverteilung und neokolonialen Strukturen auch ein System, welches mit zweierlei Maß misst. Es entsteht der Eindruck, dass bestimmte Regelungen des Völker- und Gewohnheitsrechts lediglich auf Staaten des Globalen Südens angewendet werden, während die des Globalen Nordens ihre eigenen Interessen in den Vordergrund stellen und das System folglich an Legitimität verliert (vgl. Noxolo, 2006).

Zukünftig fordern die lokalen Organisationen daher, dass globale Partnerschaften konzeptionell neu gedacht werden, hinsichtlich des gerechten Zugangs zu Ressourcen, der sozialen Auswirkungen von Partnerschaften, Inklusion und

Partizipation sowie der Bewältigung globaler Herausforderungen wie des Klimawandel.

Es stellt sich die Frage, wie lokale Organisationen die Ambivalenz von globalen Partnerschaften und MSPs langfristig navigieren können. Einerseits besteht eine kritische Auseinandersetzung mit den Abhängigkeitsverhältnissen in Nord-Süd-Partnerschaften. Auf der anderen Seite besteht das Bewusstsein, dass die finanziellen und andere Formen von Ressourcen nicht ausreichen, um die Umsetzung von Projekten zu gewährleisten. Zwangsläufig suchen lokale Organisationen im Globalen Süden nach Fördermittelgeber*innen im Globalen Norden. Wie Noxolo (2006) es beschreibt, werden dabei postkoloniale Narrative implizit und explizit reproduziert. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass Organisationen aus dem Globalen Norden ein ähnliches Verständnis von Partnerschaftsbeziehungen aufweisen. Es besteht eine offensichtliche Diskrepanz zwischen dem Verständnis von Partnerschaft und der realen Verteilung von Macht in einer Partnerschaft. An dieser Stelle kann nur darüber spekuliert werden, ob dieses positive Empfinden der lokalen Organisationen gegenüber globalen Partnerschaften, insbesondere Nord-Süd-Partnerschaften, aus Überzeugung oder Existenzsicherung besteht. Gleichzeitig könnte hinterfragt werden, inwiefern die positive Darstellung globaler Partnerschaften durch Organisationen des Globalen Nordens tatsächlich mit der praktischen Umsetzung von Gleichheits- und Fairnessprinzipien korrespondiert. Dem stehen normative Selbstdarstellungen gegenüber, die dazu führen können, dass Machtsymmetrien unsichtbar werden. Es ist nicht ausgeschlossen, dass Akteur*innen aus dem Globalen Norden trotz des Strebens nach Gleichberechtigung aufgrund ihrer Rhetorik zu globalen Partnerschaften dazu beitragen, dass bestehende Machtungleichheiten reproduziert und aufrechterhalten werden, da ihr Idealbild von Partnerschaften die Unterschiede in Einfluss und Macht verdecken.

6.4. Vergleich der Perspektiven

Partnerschaftsverständnis

Eine Analyse des Partnerschaftsverständnisses aus den drei verschiedenen Perspektiven ergibt ein ähnliches Grundverständnis mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung. Infolgedessen wird Partnerschaft trotz der unterschiedlichen

Hintergründe aller Akteur*innen zunächst positiv aufgefasst. In allen drei Perspektiven wird der Wunsch nach einer horizontalen Zusammenarbeit betont, bei der auf hierarchische Strukturen verzichtet wird. Darüber hinaus besteht Einigkeit über die Notwendigkeit einer gemeinsamen Zielsetzung sowie des Austauschs von Ressourcen, Wissen und Netzwerken in Partnerschaften. Ein weiteres Merkmal ist die Betonung von Transparenz und Vertrauen. Zudem wird trotz unterschiedlicher Leistungsfähigkeiten von allen Akteur*innen erwartet, sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu engagieren.

Im Gegensatz dazu lassen sich nennenswerte Unterschiede in den Idealbildern von Partnerschaften sowie im Fokus der drei Perspektiven feststellen. Aus österreichischer Perspektive wird eine sachorientierte, strategische und effiziente Form von Partnerschaft idealisiert. Dieses Idealbild basiert hauptsächlich auf administrativen Vorgaben, Rechenschaftspflichten etc., die beide Organisationen ungeachtet ihrer Funktionslogik befolgen. Partnerschaft wird in diesem Kontext als strukturierte und zielgerichtete Form der Zusammenarbeit interpretiert, die eine klare Rollenverteilung und eine effiziente Ressourcennutzung voraussetzt (vgl. Babiak & Thibault, 2009; Creech et al., 2008). Da eine Organisation Projekte aufgrund bestimmter institutioneller Anforderungen finanziert und die andere als NGO verpflichtet ist, Vorgaben ihrer Fördermittelgeber*innen zu erfüllen und gleichzeitig diese an ihre lokalen Partner*innen weiterzugeben, ist ihr Idealbild einer Partnerschaft infolge dieser strukturellen Positionen determiniert.

Die transnationale Perspektive weist ein gänzlich differenziertes Idealbild von Partnerschaften auf. Aus transnationaler Perspektive basiert es auf der Erfüllung ihrer Mandate. Demnach wird die Partnerschaft in erster Linie als ein Mittel zur Ausführung des institutionellen Auftrags verstanden, beispielsweise der Agenda 2030 oder des Pariser Abkommens (vgl. Bäckstrand, 2006; Horan, 2019; Pattberg & Widerberg, 2016). Dieses Partnerschaftsverständnis, welches einen administrativen Charakter aufweist, ist auf den institutionellen Aufbau transnationaler Organisationen zurückzuführen. Es ist nachvollziehbar, dass ihr Fokus in Partnerschaften vor allem auf multilateraler Zusammenarbeit liegt und auf den institutionellen Aufbau ihrer Organisationen basiert. Aufgrund der spezifischen Rahmenbedingungen, innerhalb derer sie agieren, nutzen die Akteur*innen der transnationalen Perspektive ihre Ressourcen anders als die österreichischen oder die lokalen. Stattdessen agieren sie

ausschließlich als Vermittler finanzieller, technischer und organisatorischer Mittel. Im Rahmen dieser Prozesse tragen sie zur Stärkung internationaler Systeme bei, indem sie Ressourcen mobilisieren und koordinieren sowie die Zweckbindung garantieren (vgl. Graham, 2014). Partnerschaften aus der transnationalen Perspektive sind demnach in multilaterale Kooperationsmechanismen und globale Normen eingebettet (vgl. MacDonald et al., 2019).

Das Idealbild von Partnerschaften der lokalen Perspektive beruht auf einer auf Werten basierenden, relationalen und komplementären Zusammenarbeit zwischen Partner*innen, die sich kollektive Verantwortung teilen. Dieser normative Zugang unterscheidet sich von den anderen Perspektiven. Anders als die österreichische Perspektive, deren Fokus auf Effizienz und der Erreichung ihrer Ziele liegt, und die transnationale Perspektive, die einem mandatsorientierten Partnerschaftsverständnis folgt, versteht die lokale Perspektive ihre Partnerschaften als ethische und soziale Beziehungen zu ihren Partner*innen. Als Organisationen aus dem Globalen Süden, die mit Machtungleichheiten und Abhängigkeiten konfrontiert sind, liegt ihr Fokus daher nicht nur auf Werteorientierung, sondern auch auf der Herstellung einer Machtbalance zwischen ihnen und ihren Fördermittelgeber*innen (vgl. Elbers & Schulpen, 2013). Während für die anderen beiden Perspektiven dieser Akt der Machtbalance, einen Diskussionspunkt darstellt, macht er für die lokale Perspektive den Kern ihrer Partnerschaften aus. Diese Tendenz zeigt sich ebenfalls im Kontext von Ressourcen. Der Mangel an Ressourcen, der die lokalen Organisationen in starke strukturelle Abhängigkeiten führt, manifestiert sich in dem Wunsch nach einem gerechteren Zugang zu Finanzierungen und mehr Selbstbestimmung (vgl. Green, 2016).

Machtverhältnisse

Ein zentrales Unterscheidungsmerkmal zwischen den drei Perspektiven ist deren Sicht auf Machtverhältnisse in Partnerschaften. Obwohl alle Akteur*innen in ihren Partnerschaften auf horizontale Zusammenarbeit setzt, kommt es in der Praxis dennoch zu Machtasymmetrien.

Auch hier bietet die österreichische Perspektive ein duales Bild. Die staatliche Organisation verfügt anders als die NGO über institutionelle und politische Macht, was sich im Partnerschaftsalltag vor allem durch die Kontrolle von Ressourcen und Förderzusagen äußert. Aus diesem Grund verfügt sie trotz der Bemühungen um

Kooperation auf Augenhöhe immer über eine strukturelle Macht gegenüber ihren Partner*innen, vor allem der im Globalen Süden. Diese ihren Partnerschaften inhärenten Machtasymmetrien werden zwar anerkannt, jedoch kaum kritisch reflektiert. Die österreichische NGO ist sich im Gegensatz dazu, der bestehenden Machtverhältnisse in ihren Partnerschaften bewusst. In ihrer intermediären Position, zwischen ihren Fördermittelgeber*innen und ihren Partner*innen im Globalen Süden, ist sie von zwei gegensätzlichen Blöcken umgeben. In dieser Position stellt sie eine Schlüsselstelle dar, die sich inmitten von Machtasymmetrien in Nord-Süd-Partnerschaften befindet. Sie hält keine politische Macht wie die staatliche Organisation inne, dennoch übt sie in der Zusammenarbeit mit ihren lokalen Partner*innen eine subtile Entscheidungsmacht aus. Die NGO ist sich dieses Spannungsverhältnisses bewusst, trotzdem kann sich aufgrund ihrer Einbettung in die EZA strukturell begrenzt etwas ändern.

Macht bedeutet für die transnationale Perspektive in erster Linie eine institutionelle und systemische Erscheinung. Aufgrund multilateraler Strukturen und ihrer Mandatsrahmen verfügen transnationale Organisationen faktisch nicht über operative Macht. Dennoch agieren sie als transnationale Akteur*innen, über Staatsgrenzen hinweg, indem sie das System der Entwicklungszusammenarbeit strukturieren und globale Normen festlegen. Barnett und Finnemore (2004) beschreiben diese Form der Einflussnahme als epistemische Macht. Mit dieser Form von Macht definieren transnationale Akteur*innen was „Entwicklung bedeutet“ und wie Partnerschaften umgesetzt werden sollen. Ähnlich ist es auch mit Sprache. Durch die Verwendung bestimmter Begriffe wie „Entwicklung“, „Nachhaltigkeit“ oder „Partnerschaft“ beeinflussen sie letztendlich die Handlungslogik aller Akteur*innen in der EZA (vgl. Barnett & Finnemore, 2004). Mit der Formulierung transnationaler Strategien wie beispielsweise der Agenda 2030 oder dem „Green Deal“ der EU, legen sie Ziele fest, die als Orientierung dienen, und die nationale und lokale Akteur*innen beeinflussen (vgl. ebd., 2004). Obwohl sie Ressourcen lediglich mobilisieren und umverteilen, bestimmen sie, welche Akteur*innen Zugang zu finanziellen und technischen Ressourcen erhalten (Graham, 2014). Die Abwesenheit von unmittelbarer operativer Macht sowie die Mandate der transnationalen Organisationen erzeugen den Eindruck, dass sie neutrale Akteur*innen sind. Diese Annahme führt jedoch dazu, dass die epistemische und diskursive Macht transnationaler Organisationen weniger kritisch reflektiert wird und Machtasymmetrien in der EZA reproduziert werden.

Anders als die anderen zwei Perspektive, stellt Macht eine unmittelbare Erfahrung für die lokale Perspektive dar. Da ihr Zugang zu finanziellen, technischen und anderen Ressourcen vor allem von Partner*innen aus dem Globalen Norden abhängt, kann davon ausgegangen werden, dass die lokalen Organisationen von struktureller Machtungleichheit betroffen sind. Dieses Ungleichgewicht äußert sich auf unterschiedliche Weise. Beispielsweise in einem eingeschränkten Entscheidungsspielraum in Partnerschaften, der Erfüllung von Vorgaben der Fördermittelgeber*innen, die ohne Rücksicht auf lokale Realitäten formuliert worden sind. Gleiches gilt auch für die Übernahme von Definitionen und Logiken ihrer Partner*innen aus dem Globalen Norden, die Diskurse über „Entwicklung“ bestimmen (vgl. Elbers & Schulpen, 2013). Diese Abhängigkeit führt zunehmend dazu, dass die lokalen Organisationen ihre Deutungsmacht über ihre eigenen sozialen Umstände verlieren, sodass die Lösung ihrer Probleme auf externe Akteur*innen verlagert wird und damit Machtasymmetrien zu Lasten der lokalen Organisationen zementiert werden (vgl. Escobar, 2012). Das Ergebnis ist eine strukturelle Machtungleichheit zwischen Partner*innen des Globalen Nordens und des Globalen Südens. Dieses Machtmuster bestärkt bestehende neokoloniale Tendenzen in der Entwicklungszusammenarbeit und steht im Widerspruch zu den Behauptungen westlicher Akteur*innen, dass Nord-Süd-Partnerschaften weg von klassischen „Geber-Nehmer-Dynamiken“ kommen und nun auf eine horizontale Machtverteilung setzen (vgl. Noxolo, 2006).

Herausforderungen im Partnerschaftsalltag

In ihren Partnerschaften erleben die drei Perspektiven verschiedene Herausforderungen. Daraus resultiert eine unterschiedliche Gewichtung der auftretenden Probleme in Partnerschaften. Während die österreichische Perspektive vor allem Herausforderungen in administrativen Anforderungen, komplexen Reportingmechanismen und knappen Ressourcen sieht, hebt die transnationale Perspektive die geopolitischen Verschiebungen in einer zunehmend multipolaren Welt und die damit einhergehenden strukturellen und institutionellen Veränderungen für transnationale Organisationen hervor. Die lokale Perspektive kritisiert bestehende Abhängigkeiten in Partnerschaften, die die ungleiche Machtverteilung weiter verschärfen und insbesondere lokale Partner*innen aus dem Globalen Süden

benachteiligen. Trotz der unterschiedlichen Herausforderungen, die vor allem Machtverteilung und Ressourcen betreffen, gibt es Hindernisse, auf die alle drei Perspektiven in ihren Partnerschaften stoßen. Demnach belastet die aktuelle finanzielle Unsicherheit in der EZA alle Akteur*innen gleich, unabhängig davon, ob sie Ressourcen bereitstellen oder Fördermittel erhalten. Im Umkehrschluss bedroht diese instabile finanzielle Situation die Existenz vieler Partnerschaften, vor allem in sensiblen Bereichen wie Gender oder Inklusion (vgl. Banks et al., 2015). Darüber hinaus erschweren kulturelle oder organisatorische Unterschiede sowie unklare Verantwortlichkeiten ihre Partnerschaften. Alle drei Perspektiven begegnen Herausforderungen in ihren Partnerschaften, die nicht als isolierte Probleme betrachtet werden dürfen. Vielmehr sind sie das Ergebnis von asymmetrischen Macht- und Ressourcenstrukturen, die allen drei Perspektiven zugrunde liegen.

Rezeption und Bedeutung von MSPs und SDG 17

Hinsichtlich der Rezeption von SDG 17 und Multi-Stakeholder-Partnerschaften bestehen einige Unterschiede. Aufgrund ihres institutionellen Aufbaus ist es nachvollziehbar, dass sich die transnationale Perspektive am unmittelbarsten auf MSPs bezieht. Als eine UN-Institution arbeitet eine der transnationalen Organisationen zudem direkt mit den SDGs, insbesondere SDG 17, da es ein Bestandteil ihres Mandats darstellt. In erster Linie dienen MSPs und SDG17 als Rahmenwerk zur Förderung von multilateraler Zusammenarbeit und Ressourcenmobilisierung im Bereich globaler nachhaltiger Entwicklung (vgl. Banerjee et al., 2020; Horan, 2019; Pattberg & Widerberg, 2016). Auch die österreichische Perspektive verfügt über Erfahrung mit Multi-Stakeholder-Partnerschaften. Diese Form der Partnerschaft ermöglicht der staatlichen Organisation, ihre Agenden im Kontext der Migration umzusetzen und internationale Expertise zu sammeln. Die NGO nutzt MSPs als operative Strategie bei sektorübergreifenden Projekten oder Nord-Süd-Kooperationen, als Instrument der Koordination. SDG 17 fungiert aus der österreichischen Perspektive lediglich als Bezugspunkt und wird nicht explizit als strategische Leitlinie in ihren Partnerschaften umgesetzt. Im Gegensatz zur transnationalen und österreichischen Perspektive betrachtet die lokale Perspektive Multi-Stakeholder-Partnerschaften als zentrale Strategie zur Lösung globaler Herausforderungen. MSPs agieren aus lokaler Sicht daher nicht nur als strategisches Erfordernis, sondern auch als Möglichkeit, eine horizontale Entscheidungsstruktur in

ihren Partnerschaften zu etablieren und lokale Stimmen einzubauen, was letztendlich Machtungleichheiten reduziert. Erst wenn MSPs dies garantieren, entfalten sie für die lokalen Organisationen ihr Potenzial im Sinne von SDG 17, andernfalls werden bestehende Ungleichheiten reproduziert.

Fazit

Der Vergleich der drei Perspektiven zeigt, dass sie verschiedene Partnerschaftsverständnisse aufweisen, mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert sind und unterschiedlichen Formen von Macht ausgesetzt sind. Trotzdem ergeben sich an einigen Stellen Synergien. Gegenseitiges Vertrauen, transparente Kommunikation und eine langfristige Zusammenarbeit werden von allen Akteur*innen gleichermaßen betont. Ebenfalls besteht Einigkeit darüber, dass eine horizontale Zusammenarbeit in Partnerschaften angestrebt und globale Herausforderungen gemeinsam bewältigt werden müssen, indem multilaterale Koordination, eine verlässliche Ressourcenverteilung sowie die stärkere Inklusion lokaler Expertise genutzt werden. Diese Gemeinsamkeiten demonstrieren, dass trotz der unterschiedlichen Interessen, Machtpositionen und Herausforderungen bestimmte normative Grundannahmen geteilt werden, die einen Beitrag zu einer stärkeren Harmonisierung partnerschaftlicher Praktiken leisten können.

Dennoch gibt es „blinde Flecken“, die das Potenzial dieser Synergien limitieren. Einerseits reflektiert die österreichische Perspektive bestehende Machtungleichheiten in Partnerschaften. Andererseits können beide Organisationen ihre Rollen nur in begrenztem Maße beeinflussen, da sie selbst Teil eines internationalen hierarchischen Systems sind, welches wenig Raum für Veränderungen zulässt. Die transnationale Perspektive unterschätzt die praktischen Konsequenzen und Mehrbelastung von normativen, entwicklungspolitischen Konzepten und Indikatoren für lokale Organisationen. Gleichermaßen erkennt die lokale Perspektive die Notwendigkeit gerechterer Entscheidungsprozesse zwar an, thematisiert allerdings nur begrenzt die systemischen und strukturellen Rahmenbedingungen, die die Umsetzung dieser Forderungen limitieren. Es werden aus lokaler Sicht klar Machtasymmetrien benannt, jedoch richten sich die Beschreibungen auf die Folgen von Ungleichheit statt auf die Ursachen. Daraus folgt, dass Gemeinsamkeiten zwischen den drei Perspektiven bestehen, jedoch können diese nur eingeschränkt wirksam werden aufgrund ungleicher Macht- und Ressourcenstrukturen. Einerseits zeigt der Vergleich

Synergien, in denen stärkere Zusammenarbeit möglich wäre auf andererseits auch Spannungsfelder, die zentrale Herausforderungen für zukünftige globale Partnerschaften darstellen.

6.5. Implikationen für Praxis von globalen Partnerschaften

Die Ergebnisse dieser Arbeit leisten einen wichtigen Beitrag zum Verständnis von globalen Partnerschaften im Kontext von SDG 17, indem sie konkrete Einblicke in multilaterale Zusammenarbeit in der EZA, und in Machtverteilungen in Partnerschaften, insbesondere Nord-Süd-Partnerschaften, liefern, und zwar aus der Perspektive unterschiedlicher Akteursgruppen.

Diese Arbeit zeigt unter anderem auf, wie lokale Organisationen von struktureller Abhängigkeit betroffen sind und gleichzeitig durch die Entwicklungslogik von meist westlichen Institutionen definiert werden. Demnach wäre eine praktische Konsequenz die gezielte Förderung von Süd-Süd-Partnerschaften. Diese werden sowohl im Diskurs über SDG17 als auch in der entwicklungspolitischen Literatur zunehmend als signifikante Alternative zu Nord-Süd-Partnerschaften genannt (vgl. Mawdsley, 2012; UNOSSC, 2016). Als integraler Teil von SDG 17 sind Süd-Süd-Partnerschaften ein wichtiges Instrument für die Umsetzung der Agenda 2030. Die Vereinten Nationen definieren diese Form der Zusammenarbeit als Kooperation zwischen Ländern des Globalen Südens im Bereich politischer, wirtschaftlicher, sozialer, kultureller und technischer Angelegenheiten sowie im Umwelt- und Klimaschutz. In den Unterzielen 17.6 und 17.9 von SDG 17 sprechen sich die Vereinten Nationen klar für die Förderung von Süd-Süd-Partnerschaften aus, einerseits um Wissen und Ressourcen zu teilen, und andererseits, um die UN-Entwicklungsziele zu erreichen. Aus diesem Grund wurde das United Nations Office for South-South Cooperation (UNOSSC) eingerichtet. Es handelt sich um eine Anlaufstelle innerhalb des UN-Systems, welche Beratungsdienstleistungen zu Süd-Süd-Partnerschaften leistet (vgl. UNOSSC, 2016). Durch die Zusammenarbeit zwischen Akteur*innen aus dem Globalen Süden entstehen Räume, in denen regionale Lösungen entwickelt werden und regionale Netzwerke gestärkt werden. Idealerweise wird die kollektive Verhandlungsmacht des Globalen Südens gegenüber dem Globalen Norden gestärkt und gleichzeitig werden Abhängigkeiten reduziert. Süd-Süd-Partnerschaften dürfen allerdings nicht zu einem ideologischen Mittel werden, indem sie lediglich der Erfüllung der globalen

Entwicklungszielen dienen und wie Morvaridi und Hughes (2018) argumentieren, der Verbreitung neoliberaler Agenden zugunsten kapitalistischer Ideen. Das Ziel dieser Partnerschaften sollte politische Solidarität, Gerechtigkeit und Emanzipation von neokolonialen Interessen aus dem Globalen Norden und die strukturelle Veränderung der Weltwirtschaft vorantreiben (vgl. Morvaridi & Hughes, 2018). Unter diesen Voraussetzungen ermöglichen Süd-Süd-Partnerschaften für die Akteur*innen der lokalen Perspektive einen alternativen Weg, Machtasymmetrien abzubauen und dementsprechend eigene Prioritäten in globalen Partnerschaften stärker einzubringen.

Basierend auf den Ergebnissen dieser Arbeit lässt sich schlussfolgern, dass die Herausforderungen in globalen Partnerschaften nicht ausschließlich auf administrativer Ebene liegen, sondern auch in kolonialen Kontinuitäten, die die Entwicklungszusammenarbeit bis heute strukturell beeinflussen. Die zweite praktische Implikation besteht aus diesem Grund darin, globale Partnerschaften strukturell zu dekolonisieren, statt sie nur gerechter zu gestalten. Damit ist kein moralischer Appell gemeint, sondern eine reale Auseinandersetzung mit neokolonialen Abhängigkeiten und epistemischer Macht in globalen Partnerschaften. Um die Rolle von Institutionen des Globalen Nordens bei der Reproduktion von Machtungleichheiten und Wissenshierarchien zu beleuchten, bedarf es einer Reflexion. Darüber hinaus sind Mechanismen erforderlich, die lokale Organisationen als gleichwertige Wissensträger*innen anerkennen und die Integration dieses Wissens fördern. Spivak (2003) argumentierte bereits, dass subalterne Akteur*innen, in der vorliegenden Arbeit lokale Stimmen aus dem Globalen Süden, nur dann Gehör finden, wenn Macht- und Wissensstrukturen verändert werden (vgl. Spivak, 2003). Dekolonisierung impliziert jedoch auch eine systematische Umverteilung von Ressourcen und Macht (vgl. Tuck & Yang, 2012). Das Ziel besteht daher einerseits darin, dass durch die Dekolonisierung globale Partnerschaften nicht nur die Möglichkeit zur Zusammenarbeit schaffen, sondern auch Abhängigkeiten und Ungleichheiten reduzieren. Andererseits wird sie als Voraussetzung für die Wirksamkeit von SDG 17 angesehen. Globale Partnerschaften können eine transformative Wirkung nur entfalten, wenn die eigene Machtgrundlage einer kritischen Reflexion und Wissen sowie Ressourcen einer umfassenden Neugestaltung unterzogen werden.

6.6. Limitationen

Im Kapitel der Methodik wurde bereits auf die empirischen Grenzen dieser Arbeit eingegangen. In diesem Abschnitt soll daher auf die inhaltlichen Limitationen eingegangen werden.

Aufgrund der ausgewählten Methodik wird in der vorliegenden Arbeit ausschließlich die Perspektive von institutionellen Akteur*innen analysiert. Folglich wird nicht berücksichtigt, wie globale Partnerschaften aus der Sichtweise der Zielgruppen, beispielsweise der Projektteilnehmer*innen, wahrgenommen werden. Gleichzeitig wurde außer Acht gelassen, wie sich globale Partnerschaften auf die Lebensrealitäten von Letzteren auswirken. Des Weiteren basieren die Ergebnisse und die Analyse auf den theoretischen Sichtweisen aller befragten Akteur*innen und nicht auf der tatsächlichen praktischen Gestaltung von Partnerschaften. Hierfür hätte neben den Befragungen beispielsweise eine teilnehmende Beobachtung Sinn ergeben, um ein vollständigeres Bild von globalen Partnerschaften zu erhalten. Aus diesem Grund kann in dieser Arbeit eine Diskrepanz zwischen der Perspektive der Befragten und ihrer partnerschaftlichen Praxis bestehen. Eine wichtige Limitation betrifft zudem die Repräsentation der lokalen Perspektive. Die befragten mosambikanischen Organisationen können nicht stellvertretend für alle Akteur*innen aus dem Globalen Süden stehen. Bestimmte strukturelle und kontextuelle Gegebenheiten, wie die politischen Strukturen, die Kolonialgeschichte oder kulturelle Eigenheiten, sind von Land zu Land unterschiedlich. Demnach lässt sich diese Perspektive nicht auf den gesamten Globalen Süden ausweiten. Als letzter Punkt fehlt für die vollständige Kontextualisierung des Konzepts von Macht in globalen Partnerschaften die Analyse der Finanz- und Budgetpolitik innerhalb dieser sowie die Auseinandersetzung mit der internationalen Wirtschaftspolitik, geopolitischen Machtverschiebungen oder sicherheitspolitischen Abhängigkeiten.

Zusammenfassend bietet die vorliegende Arbeit trotz der genannten Limitationen umfassende analytische Einsichten zu globalen Partnerschaften im Kontext von SDG 17 und stellt damit einen wichtigen Ausgangspunkt für zukünftige Forschung zu diesem Thema dar.

7. Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurde untersucht, wie die Perspektiven von österreichischen, transnationalen und lokalen Akteur*innen auf globale Partnerschaften im Kontext von SDG17 variieren. Im Zuge dessen wurden die drei Subfragen analysiert: Wie definieren die verschiedenen Akteur*innen globale Partnerschaften im Sinne von SDG17? Welche Bedürfnisse benennen die Akteur*innen hinsichtlich Gestaltung und Umsetzung globaler Partnerschaften? Welche Herausforderungen identifizieren sie bei der Zusammenarbeit auf globaler Ebene?

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, welches auf problemzentrierten Experteninterviews mit Akteur*innen aus sechs unterschiedlichen Organisationen aus der EZA basiert. Während in der wissenschaftlichen Literatur zu globalen Partnerschaften und SDG17 vor allen Dingen Einzelfallstudien oder die Perspektiven von Akteur*innen aus dem Globalen Norden dominierten, wurde in dieser Arbeit diese Forschungslücke geschlossen, indem ein multiperspektivischer Ansatz verfolgt wurde, um insbesondere die Sichtweisen von Akteur*innen aus dem Globalen Süden in die Forschung zu integrieren (vgl. Creech et al., 2008; Duane et al., 2022; Elbers & Schulpen, 2013; Glasbergen, 2011; Healey-Walsh et al., 2019). Der Ausgangspunkt dieser Untersuchung bildet die Prämisse, dass globale Partnerschaften nicht lediglich als Koordinationsinstrumente zu betrachten sind, als vielmehr durch strukturelle Machtungleichheit sowie spezifische Wissens- und Entwicklungslogiken determiniert sind.

Die Ergebnisse zeigen, dass globale Partnerschaften auf einem gemeinsamen normativen Fundament basieren. Allerdings wird die Umsetzung dieser durch strukturelle Machtasymmetrien, institutionelle Mechanismen und eine ungleichmäßige Ressourcenverteilung beeinflusst. Die Gegenüberstellung der drei Perspektiven offenbarte eine grundlegende Ähnlichkeit im Verständnis von Partnerschaft unter allen Akteur*innen. Auf der Grundlage dieser Gemeinsamkeit werden die jeweiligen Partnerschaftsideale formuliert. Die Analyse zeigt eine signifikante Diskrepanz zwischen den von den Akteur*innen vorgebrachten Prioritäten und den ihnen zur Verfügung stehenden Handlungsspielräumen. Aus österreichischer Perspektive wird die Partnerschaft in erster Linie als strategisches und administratives Instrument begriffen. Demgegenüber steht die transnationale Perspektive, in der Partnerschaft als

ein institutionelles und mandatsgebundenes Mittel zur Umsetzung globaler Agenden verstanden wird. In der lokalen Perspektive wird Partnerschaft mit dem Anspruch von sozialer Verantwortung, Machtbalance und Gerechtigkeit assoziiert. Insgesamt bestätigen die Forschungsergebnisse somit, dass die Diskrepanz in den Perspektiven weniger in der Formulierung von Partnerschaftsprinzipien begründet liegt, sondern primär in den strukturellen Gegebenheiten, unter denen die Zusammenarbeit gestaltet wird.

Im Zuge der Untersuchung wurden zentrale Annahmen von postkolonialer und dependenz- und weltssystemtheoretischer Literatur bestätigt. Während Partnerschaften normativ als gleichberechtigt definiert werden, zeigt die vorliegende Arbeit, dass es Ungleichheiten in der Wissens- und Ressourcenverteilung gibt. Die österreichische Perspektive agiert zwischen struktureller Einbettung in bestehende Finanzierungsmechanismen und dem eigenen Anspruch nach horizontalen Partnerschaften. Im Gegensatz dazu reproduziert die transnationale Perspektive epistemische Macht durch die Benutzung einschlägiger Begrifflichkeiten und die Festlegung von Agenden und Bewertungsschemata. Diese spiegeln insbesondere lokale Kontexte kaum wider. Aus der Perspektive der lokalen Organisationen tendieren globale Partnerschaften, wie von vielen postkolonialen Autor*innen betont, zur Aufrechterhaltung von Abhängigkeiten und zur Reproduktion paternalistischer Dynamiken.

Insgesamt lässt sich die Forschungsfrage damit beantworten, dass die drei Perspektiven globale Partnerschaften, unterschiedlich bewerten und gestalten. Die größten Unterschiede lassen sich hinsichtlich ihrer Machtpositionen innerhalb von Partnerschaften ihrer Rollen in der Governance-Struktur der EZA und ihrem Zugang zu Ressourcen feststellen. Sowohl die österreichische als auch die transnationale Perspektive verfügen, anders als die lokale, über strukturelle Gestaltungsmacht. Aus der lokalen Perspektive wird Partnerschaft als asymmetrisch und nur eingeschränkt gestaltbar wahrgenommen. In der Praxis von globalen Partnerschaften fungiert SDG 17 nicht in gleicher Weise als Handlungsrahmen für die drei Perspektiven. Vielmehr entscheiden institutionelle Gegebenheiten, wie und inwiefern das Ziel zur Geltung kommt.

Die vorliegende Arbeit hebt des Weiteren hervor, dass aktuelle globale Ereignisse, wie geopolitische Verschiebungen, rückläufige Budgets im Bereich der

Entwicklungszusammenarbeit und politische Unsicherheiten, zu einer weiteren Fragmentierung der bereits multipolaren Weltordnung beitragen. Diese Gegebenheiten werden globale Partnerschaften zukünftig beeinflussen, weshalb in diesen Zeiten trotz der neuen Konfliktlinien Vertrauen und ein gemeinsames Wertesystem von entscheidender Bedeutung sein werden.

Aufgrund der Limitationen in der vorliegenden Arbeit ergeben sich unterschiedliche Ansätze für zukünftige Forschung. Um die Diskrepanz zwischen theoretischer Darstellung und organisatorischer Praxis zu schließen, könnte eine ethnografische Forschungsmethode, wie etwa die teilnehmende Beobachtung, herangezogen werden. Andernfalls wäre auch eine Netzwerkanalyse eine mögliche Vorgehensweise. Um der Vielfalt des Globalen Südens gerecht zu werden und regionale Unterschiede in Partnerschaftspraktiken zu identifizieren, würde eine vergleichende Fallstudie mit mehreren Ländern die zukünftige Forschung bereichern. Andere Forschungsansätze, die sich auf die Ressourcen- und Budgetpolitik in globalen Partnerschaften fokussieren, könnten wichtige Einsichten über finanzielle Prozesse in diesen liefern und sichtbar machen, welche Reformen noch notwendig sind, um SDG 17 wirksam umzusetzen.

Abschließend ist festzuhalten, dass globale Partnerschaften im Kontext von SDG 17 nicht an der Nichteinhaltung bestimmter Prinzipien scheitern, sondern dass strukturelle Bedingungen, denen sie unterstehen, hierfür verantwortlich sind. Die in dieser Arbeit identifizierten Herausforderungen veranschaulichen, dass globale Partnerschaften zukünftig nicht als rein technische oder institutionelle Zusammenarbeit bewertet werden dürfen. Diese Form der Kooperation ist vielmehr als ein politischer Verhandlungsprozess zu betrachten, in dem eine Neuverteilung von Macht, Wissen und Ressourcen erfolgen sollte. SDG 17 und in letzter Konsequenz auch die Agenda 2030 können ihre transformative Wirkung erst dann entfalten und letztlich globale Nachhaltigkeit erzielen, wenn diesen grundlegenden Forderungen nachgegangen wird. SDG 17 darf daher nicht als alleiniges Modell für Zusammenarbeit verstanden werden, sondern als politisches Feld, welches sich mit Fragen der Macht, der Repräsentation und der Ressourcengerechtigkeit auseinandersetzt. Langfristig hängt die Wirksamkeit dieses Ziels davon ab, ob Ungleichheiten offen angesprochen und verändert werden können.

Quellenverzeichnis

- Abou Assi, K., & Trent, D. (2015). NGO Accountability from an NGO Perspective: Their Perceptions, Strategies, and Practices. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3630087>
- African Union. (o. J.). *About the African Union | African Union*. Abgerufen 26. Juni 2025, von <https://au.int/en/overview>
- Amīn, S. (1997). *Die Zukunft des Weltsystems Herausforderungen der Globalisierung*. VSA-Verl.
- Babiak, K., & Thibault, L. (2009). Challenges in Multiple Cross-Sector Partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), 117–143.
<https://doi.org/10.1177/0899764008316054>
- Bäckstrand, K. (2006). Multi-stakeholder partnerships for sustainable development: Rethinking legitimacy, accountability and effectiveness. *European Environment*, 16(5), 290–306. <https://doi.org/10.1002/eet.425>
- Bailey, F., & Dolan, A. M. (2011). The meaning of partnership in development: Lessons in development education. *A Development Education Review*, 13, 30–48.
- Banerjee, A., Murphy, E., & Walsh, P. P. (2020). Perceptions of Multistakeholder Partnerships for the Sustainable Development Goals: A Case Study of Irish Non-State Actors. *Sustainability*, 12(21), 8872.
<https://doi.org/10.3390/su12218872>
- Banks, N., Hulme, D., & Edwards, M. (2015). NGOs, States, and Donors Revisited: Still Too Close for Comfort? *World Development*, 66, 707–718.
<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.09.028>

Barnett, M., & Finnemore, M. (2004). *Rules for the World: International Organizations in Global Politics*. Cornell University Press.
<https://www.jstor.org/stable/10.7591/j.ctt7z7mx>

Beisheim, M., & Simon, N. (2018). Multistakeholder Partnerships for the SDGs: Actors' Views on UN Metagovernance. *Global Governance*, 24(4), 497–515.
<https://doi.org/10.1163/19426720-02404003>

Bundesministerium Inneres. (o. J.). *Migrationsförderungen, SPOC EU- und internationale Projekte, Verwaltungsbehörde Home-Affairs-Funds*. Abgerufen 24. Juni 2025, von
https://www.bmi.gv.at/113/Sektion_V/Gruppe_V_A/Abteilung_V_A_4/start.aspx

Cohen, S. B. (2014). The Challenging Dynamics of Global North-South Peacebuilding Partnerships: Practitioner Stories from the Field. *Journal of Peacebuilding & Development*, 9(3), 65–81.
<https://doi.org/10.1080/15423166.2014.984571>

Creech, H., Paas, L., & Oana, M. (2008). Typologies for Partnerships for Sustainable Development and for Social and Environmental Enterprises: Exploring SEED winners through two lenses. *SEED Initiative and International Institute for Sustainable Development*.

Duane, S., Duane, S., Domegan, C., & Bunting, B. (2022). Partnering for UN SDG #17: A social marketing partnership model to scale up and accelerate change. *Journal of Social Marketing*, 12(1), 49–75. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-10-2020-0200>

Ebrahim, A. (2003). Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813–829. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00014-7)

- EEAS. (o. J.). *Who we are* | EEAS. Abgerufen 24. Juni 2025, von https://www.eeas.europa.eu/delegations/brazil/who-we-are_en?s=191
- Elbers, W., & Schulpen, L. (2013). Corridors of Power: The Institutional Design of North–South NGO Partnerships. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), 48–67. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9332-7>
- Escobar, A. (2012). *Encountering Development: The Making and Unmaking of the Third World*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400839926>
- Europäische Union. (o. J.). *Nachhaltige Entwicklung – EU-Maßnahmen* | Europäische Union. Abgerufen 24. Juni 2025, von https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/development-and-cooperation_de
- Eweje, G., Sajjad, A., Nath, S. D., & Kobayashi, K. (2021). Multi-stakeholder partnerships: A catalyst to achieve sustainable development goals. *Marketing Intelligence & Planning*, 39(2), 186–212. <https://doi.org/10.1108/MIP-04-2020-0135>
- Ghosh, J. (2021). Interpreting contemporary imperialism: Lessons from Samir Amin. *Review of African Political Economy*, 48(167). <https://doi.org/10.1080/03056244.2021.1895535>
- Glasbergen, P. (2011). Understanding partnerships for sustainable development analytically: The ladder of partnership activity as a methodological tool. *Environmental Policy and Governance*, 21(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/eet.545>
- Graham, E. R. (2014). International organizations as collective agents: Fragmentation and the limits of principal control at the World Health

- Organization. *European Journal of International Relations*, 20(2), 366–390.
<https://doi.org/10.1177/1354066113476116>
- Gray, B., Purdy, J., & Ansari, S. (2022). Confronting Power Asymmetries in Partnerships to Address Grand Challenges. *Organization Theory*, 3(2), 26317877221098765. <https://doi.org/10.1177/26317877221098765>
- Green, D. (2016). *How Change Happens*. Oxford University Press.
- Gunder Frank, A. (1966). The Development of Underdevelopment. *Monthly Review*, 18(4), 17. https://doi.org/10.14452/MR-018-04-1966-08_3
- Healey-Walsh, J., Stuart-Shor, E., & Muchira, J. (2019). Through the Lens of Postcolonial Theory: Establishing Global North-South Partnerships. *Nursing Education Perspectives*, 40(5), 270–277.
<https://doi.org/10.1097/01.NEP.0000000000000556>
- Helfferrich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 875–892). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_55
- Horan, D. (2019). A New Approach to Partnerships for SDG Transformations. *Sustainability*, 11(18), 4947. <https://doi.org/10.3390/su11184947>
- horizont3000. (o. J.). *horizont3000—NGO für Entwicklungszusammenarbeit | Über uns*. Abgerufen 24. Juni 2025, von <https://www.horizont3000.org/en/about#partners>
- iDE. (2025, Juni 24). *Who We Are* (<https://www.ideglobal.org/>) [Text/html]. iDE; iDE. <https://www.ideglobal.org/who-we-are>
- IOM Austria. (o. J.). *Unsere Arbeit | IOM Austria*. Abgerufen 24. Juni 2025, von <https://austria.iom.int/de/unsere-arbeit>

- Jacobson, C., & Ok Choi, S. (2008). Success factors: Public works and public-private partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, 21(6), 637–657. <https://doi.org/10.1108/09513550810896514>
- Kapoor, I. (2002). Capitalism, culture, agency: Dependency versus postcolonial theory. *Third World Quarterly*, 23(4), 647–664. <https://doi.org/10.1080/0143659022000005319>
- Kickbusch, I., Leung, G. M., Bhutta, Z. A., Matsoso, M. P., Ihekweazu, C., & Abbasi, K. (2020). Covid-19: How a virus is turning the world upside down. *BMJ*, m1336. <https://doi.org/10.1136/bmj.m1336>
- Kruse, J., & Schmieder, C. (2014). *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz*. Beltz Juventa.
- Kulima. (o. J.). *Vision & Mission*. Abgerufen 24. Juni 2025, von <https://www.kulima.org/joomla3/index.php/en/quem-somos-3/visao-missao-2>
- Kunz, R. (2013). Governing International Migration through Partnership. *Third World Quarterly*, 34(7), 1227–1246. <https://doi.org/10.1080/01436597.2013.825089>
- List of Ngos, Charities and non-profits in Mozambique*. (o. J.). Abgerufen 24. Juni 2025, von <https://ngobase.org/c/MZ/mozambique-ngos-charities?page=1>
- MacDonald, A., Clarke, A., & Huang, L. (2019). Multi-stakeholder Partnerships for Sustainability: Designing Decision-Making Processes for Partnership Capacity. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 409–426. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3885-3>
- Mawdsley, D. E. (2012). *From Recipients to Donors: Emerging Powers and the Changing Development Landscape* (477875). Zed Books. <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=19c6040c-01ed-30ca-8bd3-fbe54533f0c3>

- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Aufl). Beltz.
- McQuaid, R. W. (2000). Theory of partnerships—Why have partnerships? In *Public-private Partnerships for Public Services: An International Perspective* (S. 9–35). Routledge.
- Morvaridi, B., & Hughes, C. (2018). South–South Cooperation and Neoliberal Hegemony in a Post-aid World. *Development and Change*, 49(3), 867–892. <https://doi.org/10.1111/dech.12405>
- Muno, W. (2009). Fallstudien und die vergleichende Methode. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth, & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft* (S. 113–131). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91826-6_6
- Noxolo, P. (2006). Claims: A postcolonial geographical critique of ‘partnership’ in Britain’s development discourse. *Singapore Journal of Tropical Geography*, 27(3), 254–269. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9493.2006.00261.x>
- Pattberg, P., & Widerberg, O. (2016). Transnational multistakeholder partnerships for sustainable development: Conditions for success. *Ambio*, 45(1), 42–51. <https://doi.org/10.1007/s13280-015-0684-2>
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2022). Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 123–142). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_7
- Rohlfing, I. (2009). Vergleichende Fallanalysen. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth, & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft* (S. 133–151). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91826-6_7

- Spivak, G. C. (2003). Gerechtigkeit konkret: Can the Subaltern Speak? *Die Philosophin*, 14(27), 42–58. <https://doi.org/10.5840/philosophin14274258>
- Stott, L., & Murphy, D. F. (2020). An Inclusive Approach to Partnerships for the SDGs: Using a Relationship Lens to Explore the Potential for Transformational Collaboration. *Sustainability*, 12(19), 7905. <https://doi.org/10.3390/su12197905>
- Tuck, E., & Yang, K. W. (2012). Decolonization is not a metaphor. *Decolonization: Indigeneity, education & society*, 1(1), 1–40.
- United Nations. (o. J.). *Sustainable Development Goals*. United Nations : Information Service Vienna. Abgerufen 24. Juni 2025, von https://unis.unvienna.org/unis/en/topics/sustainable_development_goals.html
- United Nations. (2020). *Shared Responsibility, Global Solidarity: Responding to the Socio-economic Impacts of COVID-19* (UN Executive Office of the Secretary-General (EOSG) Policy Briefs and Papers No. 1; UN Executive Office of the Secretary-General (EOSG) Policy Briefs and Papers, Bd. 1). <https://doi.org/10.18356/5c353f7e-en>
- UNOSSC. (2016, Mai 30). *Good Practices in SSTC for Sustainable Development—Vol. 1*. UN Office for South-South Cooperation. <https://unsouthsouth.org/2016/05/30/good-practices-in-south-south-and-triangular-cooperation-for-sustainable-development-2016/>
- Vanner, C. (2015). Positionality at the Center: Constructing an Epistemological and Methodological Approach for a Western Feminist Doctoral Candidate Conducting Research in the Postcolonial. *International Journal of Qualitative Methods*, 14(4). <https://doi.org/10.1177/1609406915618094>
- Wallerstein, I. (1988). Development: Lodestar or Illusion? *Economic and Political Weekly*, 23(39), 2017–2023. JSTOR.

Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (S. 227–255). Beltz.

Zapatrina, I., Shatkovska, A., & Marianovych, M. (2023). Fostering Global Partnerships for Sustainable Development. In W. Leal Filho, A. M. Azul, F. Doni, & A. L. Salvia (Hrsg.), *Handbook of Sustainability Science in the Future* (S. 1479–1499). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-04560-8_10

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Interviewleitfaden.....	i
Anhang 2: Interviewtranskripte.....	iv
Anhang 2.1: Interview mit Organisation 1.....	iv
Anhang 2.2: Interview mit Organisation 2.....	xii
Anhang 2.3: Interview mit Organisation 3.....	xxvi
Anhang 2.4: Interview mit Organisation 4.....	xxxvii
Anhang 2.5: Interview mit Organisation 6.....	xlvi
Anhang 2.6: Interview mit Organisation 7.....	liii

Anhang 1: Interviewleitfaden

1. Einstieg und Kontext

- Könnten Sie sich kurz vorstellen und Ihre Rolle innerhalb Ihrer Organisation beschreiben?
- Inwiefern ist Ihre Organisation im Bereich globaler Partnerschaften oder Entwicklungszusammenarbeit aktiv?
- Haben Sie bereits Erfahrungen mit Projekten im Zusammenhang mit SDG 17 oder Multi-Stakeholder-Partnerschaften?

2. Definition und Verständnis von Partnerschaften

- Was verstehen Sie unter einer globalen Partnerschaft im Kontext von SDG 17?
- Welche Merkmale machen für Sie eine gute Partnerschaft aus?
- Wie würden Sie eine Multi-Stakeholder-Partnerschaft beschreiben? Erleben Sie diese Form in Ihrer Arbeit?

3. Gestaltung und Bedürfnisse in der Zusammenarbeit

- Was braucht es aus Ihrer Sicht, damit eine Partnerschaft erfolgreich ist?
- Welche Rollen spielen Vertrauen, Kommunikation oder klare Verantwortlichkeiten in Ihrer Erfahrung?
- Welche Unterstützung (z. B. Ressourcen, Koordination, Infrastruktur) wird in ihren Partnerschaften benötigt?
- Welche Partner sind für Ihre Organisation besonders wichtig?

4. Erfahrungen & konkrete Beispiele

- Können Sie ein konkretes Beispiel für eine Partnerschaft nennen, an der Sie beteiligt waren?
- Wie wurde die Zusammenarbeit konkret organisiert?
- Wie wurden Entscheidungen getroffen und Ziele formuliert?

5. Herausforderungen & Ambivalenzen

- Was sind typische Schwierigkeiten oder Spannungen in solchen Partnerschaften?

- Erleben Sie Machtungleichgewichte zwischen Akteuren (z. B. internationale vs. lokale Organisationen, Globaler Norden vs. Globaler Süden)?
- Gibt es Konflikte oder Probleme in der Umsetzung?
- Was funktioniert aus Ihrer Sicht weniger gut?

6. Reflexion & Zukunftsaussichten

- Was würden Sie sich für die Zukunft globaler Partnerschaften wünschen?
- Was müsste sich strukturell oder konzeptionell ändern, damit globale Partnerschaften inklusiver oder wirkungsvoller werden?
- Gibt es aus Ihrer Sicht „best practices“, die als Vorbild dienen könnten?

7. Abschluss

- Möchten Sie noch etwas ergänzen, das für Sie wichtig ist?

Anhang 2: Interviewtranskripte

Anhang 2.1: Interview mit Organisation 1

Sprecher 1

OK, so thank you, (...) again for doing this interview with me. I want to briefly introduce myself. So as I said, I'm Olivia, I am 26. I'm studying International Development at the University of Vienna and I'm currently writing my masters' thesis on global partnerships, and I would ask you to briefly introduce yourself and describe your role within your organization.

Sprecher 2

OK, so my name is (...) I'm also 26 and I work for the EU delegation in Brazil. So I'm part of the program that is called Junior Professional in Delegation, but it's like an entry level position and my job position here is as policy officer and I cover the topics related to climate, environment, energy and health, and I've been working here for one year and a half.

Sprecher 1

OK. That sounds interesting so far. Do you have certain expertise or do you have worked in organizations that are working with other organizations or have cooperations, partnerships, etcetera?

Sprecher 2

So before in Brazil, I was a trainee in the direction General of the European Commission, focusing on international partnerships, especially on the teams of migration and for displacement. And after that I was with the International Organization for a Migration and there I focus more on Diaspora engagement and resettlements program.

Sprecher 1

OK. So you are familiar with partnerships and collaboration, that's good. OK. Then I would like you to answer my questions in regards to the understanding of partnerships. What do you understand by Global Partnerships?

Sprecher 2

So it's really in a collaboration working together and the EU is really trying to work on Win win partnership like the direction general. Now it's called international partnership and before it was called Development Corporation. And I think that now we have this shift of narrative where it's not like a donor recipient relation, but it's really OK. We are partner, we work together and that means that we both have something to win. And also here in Brazil, there is a shifting also narrative as let's say leaders from the global south, which include BRICS countries and now you know the keywords that are yours, our partner investor. So it's really this shift that we had from the, let's say the last century or the beginning of the 2000 where it was more focused on donor recipient relationship. And now you're trying to get to, let's say, equitable steps where everyone can has it on power, let's say, has something to offer and and

something to receive too.

Sprecher 1

That interesting. What would you say are the characteristics of a good partnership?

Sprecher 2

I would say it's the win win element where I guess each side has assets and then you gain something because from a partnership, the goal is really to create and add added value that you wouldn't have on your own. And I think that's the, the key elements, the, the win win perspective. And also that the partnership is not just paid off, you know, not one sided, just based on the interest of one of the partner, but take into consideration all the interest of all partners.

Sprecher 1

That's a good description of a good partnership I would say. And do you have any experiences with multi stakeholder partnerships? Because of the one hand we have bilateral partnerships which have been in Development Corporation but I feel like the development sector is shifting towards multi stakeholder partnerships involving also the private sector and civil society and other stakeholders. What would you say?

Sprecher 2

Yeah. I would say there are two types of multilateral. The one that you're mentioning which is trying to broaden the actor. But the first one that would come in mind is really like multilateral, but that the level of States and government, for example, here last year Brazil had the presidency of the G20 and G20 is really like a multilateral forum, small focus on economics, but then it exists like for I think 20 years. But you can see that the tracks have changed the working group and that now you cannot just focus on economics and that you have many spillovers and nexuses that you cannot avoid. So this is 1 type and you have like several groupings. As I mentioned before, you have the bricks. Even the EU is a multilateral, so many types of multilateral forums with different objective.

Sprecher 2

And it's also way to gather resources to do much better because, OK, I have global challenges, but the action has to be local. So those types are interesting. And then of course, we have the second type of multilateral partnership. I don't know if I want to go multilateral multi level, maybe I don't know. But yeah, involving different actors, stakeholders and yeah, this, I mean, depending on the topics can be the private sector to bring investments like here for example in Brazil on climate, there is a big focus on indigenous community, their knowledge for climate action and adaptability. So, yeah, according to the topic, you will have diverse range of actors which are impacted and also platform that they can be part actually of the strategies. But that's also very interesting because you cannot just have this, let's say, the state's perspective or the policy one.

Sprecher 1

Or you would say, depending on the topic, the EU works with different stakeholders.

They don't have like a a regular set of actors they collaborate with.

Sprecher 2

I would say that at first hand it could be state to states, but then when you dig and according to the because you have this mainstreaming, you have like, I don't know, gender mainstreaming, youth mainstreaming. And then according to that, those cross cutting issues then you have to adapt and then go to let's say either bottom up or top bottom approach and then include the other stakeholders.

Sprecher 1

We have talked about partnerships a little bit. What do you think from the perspective as an employee of the EU, what do you think is needed for a partnership to be successful?

Sprecher 2

I think you need input from both sides because I know that do you have some time this issue that let's say for example, a contract or an agreement or you name it is let's say draft by one of the sides and then presented to the other, let's say just to sign. And then of course, it doesn't work because they will be missing part. There will be disagreements. So I think the collaboration from scratch and really trying to build a partnership together so that everyone knows what is included, what it takes. OK, this is a no go for us. This is OK on our side. So I think we need the building from scratch and then because you agree on a basis and then you move forward with the with the implementation.

Sprecher 1

And what role would you say does trust or good communication and clear responsibility play into partnerships being successful?

Sprecher 2

Yeah, of course in this trust and I think that past experience also set the tone like any type of negotiation. So you will have two countries or two groups that are, you know, known to to have signed agreement or whatever in the past. So they already have like, you know, they already built, let's say, a transfer relationship that play a role. And then if you don't have trust, maybe it's easy, less easy to make the first step. And I mean, you have risk that the agreement will not be respected. And if it's respected on one side and why would you respect it? So I'd like to consider, but yeah, definitely trust is, is important. But then can we talk about the trust of a country or is it, let's say, the person that will be the negotiator?

Sprecher 2

So that also comes into play and I think that's why sometime we have to change negotiator because maybe the approach she or he is embodying is not not good, but not suitable for the counterpart. Then you have to change and adapt if you want to agree on something.

Sprecher 1

I get that. That makes a lot of sense. Are there any other resources that are needed in a good partnerships? I'm talking about infrastructure that needs to be set that the partnership is successful or some sort of coordination. What would you say ?

Sprecher 2

Specifically, it's always a challenge because every time there is something new, other tendency is to set up like a new committee, a new new bla bla bla. And then it's just like we have many incentives or things that are already implemented. So maybe it's more interesting to build on those things, maybe to expand their mandate instead of creating a new structure or Organism because it would just be too much and then you get lost into it.

Sprecher 1

So you would say capacity building in that case is more important than having new structures every time?

Sprecher 2

Yeah, that my personal take on it, because every time you add something, it requires new resources and that you don't necessarily have. So why not mobilize the existing mechanism that are there instead of trying to build something from which you wouldn't have like enough resources at all?

Sprecher 1

That's true. Are there any particular partners for the EU especially that are important in your daily work in the partnership?

Sprecher 2

I mean, since I'm here, I only focus on on EU, Brazil, of course. And from one region to the other, you will have different focuses. Like, I don't know, maybe the the collaboration between the EU and another country might be bigger in a certain region with one country than all the other country for historic reason or just because, OK, it's an emerging economy, so you have more to deal with. But yeah, I mean, it depends on what, because each country has its own priority and the priorities of the EU are different from one region to the other, one country to the other. But I would say that there is a clear focus on the on the neighborhood being the the Eastern Partnership or the Southern neighborhood, which is Northern Africa or the MENA region. Because yeah, just for in terms of geopolitics or Geo strategy, it's just the surrounding of the EU. So if you, let's say, want to invest on security, then it's better to secure, let's say, the surrounding and other country. But they also have a concept which is called the neighbors of the neighbors.

Sprecher 2

And yeah, you want to secure your neighbors, but you also want to secure the neighbors of your neighbors to ensure that your neighbors are good. So that's also interesting.

Sprecher 1

And on I would say private level, do you have some important partners on in public sector or in civil societies that you work with?

Sprecher 2

Again, it depends on topics. Of course, for human rights or civil society, you have more partnership with them than the private sector and of course you cannot be anywhere. So it really depends from one topic to the other and then according to that you will have a different stakeholders and a partner on the ground.

Sprecher 1

OK. Yeah, I've got that. Let's talk about practical example. Can you give me an example of a partnership and which you were involved and how it went? How was the collaboration? What decisions were made? What goals were formulated?

Sprecher 2

Partnership is very broad. I mean this is.

Sprecher 1

That's true. Maybe a certain project where different actors were involved that you have been recently involved with?

Sprecher 2

It depends because here are the delegation, let's say that you have one side which is focusing on investment and project and program in there to collaborate with certain let's say organization or community depending on the the goal of the project. But then on the policy side, it's more like aligning the the policies, let's say. So for example, on cardboard markets, the EU is trying to build its own Brazilian tools. So we have a different type of coordination meeting to know where they're at, what are they planning to do, what are they goal and see how we can try to align using that some types of similar standards and also trying to understand their perspective because there are many indicator that are a different from 1 country to the other. In the EU, it's a part of the context. Then in Brazil, it's another context. So yeah, it's the type of coordination exercise where we try to understand where the other is standing and how they aim to to evolve on the on topic.

Sprecher 1

So we have already talked about what a successful partnership looks like for the EU. What would you say are the typical challenges or difficulties in the partnerships that the EU has?

Sprecher 2

Again, it depends on the topic, but there are many challenges and it can be on agreeing because you can have certain standards in the EU which are not applicable in the other country because the situation is just different. For example, the EU is smaller, Brazil has less money, but the country is huge. So how do they implement it throughout the country? And yeah, the, the main challenges is to agree and also to respect actually the the perspective of the different actor. You also have to

understand the history of the country, their means. And it's easy to say, OK, we need to reach that goal, but how do we implement the different initiative to reach that goal? And again, this involves money. And if you don't provide money, then it's just like, OK, I have the means, I'm going to implement it.

Sprecher 2

Why don't you implement it? And then it's just like, what? The partner doesn't have the the the resources to do so. You are not providing the resources to do so. So should they be punished for that for not having the resources? So it's quite complex. And then you also have to accommodate different actor. You also have politics involved.

Sprecher 2

So it's very, very, very complex.

Sprecher 1

That sounds very complex. We talked about the cultural context that you have to consider, the cultural context you're in, which comes to my next question because I wanted to ask you if you have experienced any power imbalances. Because Brazil is considered as a country of the Global South and the EU is in the global North. Is there any power imbalance between those two regions or any other forms of power imbalances in your work.

Sprecher 2

I mean just looking at, for example, GDPs, of course you have an imbalance, but also the categorization of who's part of the global South, who's part of the global North now is more blurred. I mean Brazil and the EU, they're both part of the G20. So should they be considered as part of the global South? The G20 is the most prominent and emerging economies and you also have the BRIC countries. And yeah, it's interesting that sometime Brazil likes to play the the two car. We are part of the global South. So they have like better negotiation with other Asian country or African country. But then in terms of GDP, the gap that is between let's say other country from the South, there is a use gap with Brazil.

Sprecher 2

So sometime it's it's difficult and yeah, I guess the agreement of the partnership are trying to, you know accommodate these imbalances and that you cannot say OK, because there is an imbalance at the economic level that we. We are not going to have a partnership because then it becomes almost impossible to get to have one. And then you have other countries who have who are officially, let's say, democracies. But then we know that the implementation of the rule of law is not that much. And then are you going to start off to have a partnership because of that or trying to, you know, work on the ground and see what is possible? So it's complicated again and there are many indicators. Sometimes the economy can be good and the country seems to be OK, but then we know that politically is not stable, but still. And then again, it will depend from 1 country to the other, from one it's a regime to the other.

Sprecher 2

So there are many, many factor to take into consideration, Yeah.

Sprecher 1

So as you described it, they're not only power imbalances, it's more like a structural or economic imbalance between the EU and for example in your work Brazil.

Sprecher 2

Yeah, yeah. And then, yeah, I guess for example, if you take trade, like if you look in most country, the EU is among like the the major exporter or importer. So that's a kind of power because if you don't sign an agreement then with the EU or with China, then you know that you're losing a big market. So is it in balance? Is it not? Then it depends how you want to to frame things.

Sprecher 1

Yeah, that's very, very true. We are coming to the last set of questions. I would like to know what you see for the future of global partnerships, what would you like to see in the future of global partnerships?

Sprecher 2

What Would I like to see you mean in terms of frameworks or actor is involved?

Sprecher 1

The question is open so you can answer it the way you want it.

Sprecher 2

Well, see the inclusion of different actor to engage with different type of actor because I feel like sometime politics and policies are so far from let's say the average citizens and that of course everyone is impacted being by, if I take time climates like everyone is impacted both by climate change and then by climate action. So I think that we need the inclusion of more diverse stakeholder in the decision planning and then making because then it's the citizens who are going to implement it. You also have the private sector, I mean everyone is to be on on board to make sure that that things change and that everyone let's say it's part of the job. And and yeah, I think you also need recognition of the work of certain group that are not policy maker, but who are doing the work behind and who are not recognized unfortunately.

Sprecher 1

So you would say that local opinions should be more valued in a political process.

Sprecher 2

Yeah, I mean at all level, because sometimes the work is hidden and as if it didn't exist, but it's it exists, it's there and it's actually helping, so it should be recognized.

Sprecher 1

Is there any structural or conceptual change you'd like to see in partnerships to be

more effective?

Sprecher 2

I mean, it's already on the collaborative track, so I think that's important to keep. And yeah, it's also part of diplomacy, how you talk to the other, how you take their opinion and their perspective into consideration. And that require a lot of work, active listening, understanding. So it's, it's a never ending game and there is no one fit all solution because again, if you apply one, let's say adaptation strategy in Brazil, or maybe you know, for Brazil, that would not work for the South of Brazil because the climate is just different. So you have to adapt constantly and to to respect those differences because they are there and you have to to consider them to ensure that you reach the the goal that you want.

Sprecher 1

That is a very, very nice wish for the future I would say. And lastly, I want to ask you if there's anything else you would like to say in regards to this topic.

Sprecher 2

No, let's see what's what lies in the future ahead. I think that a lot of things are changing and that maybe cooperation 20 years ago, it's different than now. And I can't wait to see how it's going to be in 20 years and and to reflect. And I think the most important are the learned lesson. But then applied to the context because it's yeah, it's rapidly changing global environment. So sometimes it's difficult to to keep track and then you want to implement something and then by the time you can implement it, it has already changed. So you need to adapt constantly. So I think that yeah, we need to be fast and and think also long term because that's also difficult in a partnership because or any type of project you have it now, but then it's long term and maybe you only see the results in a few decades, but you need to do the work.

Sprecher 1

Yeah, OK. That was it. I don't have any questions left.

Anhang 2.2: Interview mit Organisation 2

Sprecher 1

Okay dann würde ich zu Beginn Sie fragen, ob Sie sich vorstellen können, Herr (...) und ihre Position in oder bei Horizont 3000 erklären können.

Sprecher 2

Ich heiße (...) und habe die Funktion des Bereichsleiters für Programme bei Horizont 3000. Das heißt, ich habe die Gesamtverantwortung für die inhaltliche Arbeit bei uns. Das heißt Länderstrategien, Sektorpapiere, Policy, Umsetzung, Qualitätssicherung. Die Leute, die bei uns für Länder oder für Themen zuständig sind, die Berichten an mich und innerhalb von Horizont 3000 ist das der eine von 2 großen Bereichen, der andere ist Finanz und Controlling, den leitet mein Kollege da Herbert Jakowski gleich nebenan und ich übe diese Funktion schon aus seit 2008, also schon sehr lange. Und insgesamt bei Horizont 3000 bin ich seit 1999, das heißt auch schon bald 26 Jahre, also in jeder Hinsicht alt.

Sprecher 1

Das sehe ich, das haben Sie in Bezug auf Horizont, 3000 oder vielleicht auch schon früher Kontakt gehabt mit globalen Partnerschaften, also Partnerschaften, die nicht nur in einem Sektor sind, sondern sektorübergreifend auch andere Stakeholders involvieren.

Sprecher 2

Also wir haben etliche große Initiativen, die mehrere Länder umfassen, zum Beispiel unser Rahmenprogramm mit der Austrian Development Agency umfasst 10 Partnerländer, 2 Sektoren und eine Vielzahl von Projekten, dann haben wir das Programm zur personellen Entwicklungszusammenarbeit. Das sind ja ein knappes Dutzend Länder, auch weltweit, und es gab auch immer wieder mal Konsortialprojekte größere in mehreren Ländern, ja, die waren nicht immer auf einen Sektor beschränkt, aber hatten schon eine gewisse programmatische Fokussierung. Ja, also die Antwort wäre, ich glaube ja.

Sprecher 1

Haben Sie In dem Rahmen, auch schon Erfahrungen mit Multi Stakeholder Partnerschaften, also dass sie beispielsweise Partner*innen aus dem privaten Bereich haben oder anderen NGOs oder wie sie gesagt haben, mit der ADA.

Sprecher 2

Also es ist gang und gäbe, wenn wir EU-Projekte machen. Da sind dann in der Regel NGOs aus dem globalen Norden und dem globalen Süden dabei. Wir hatten schon Projekte mit also Wirtschaftspartnerschaften, wo Unternehmen dabei waren. Wobei, das ist eine kleine Zahl. Wir haben auch Projekte mit Stiftungen oder auch mit Konsortien zwischen Stiftungen, öffentlichen Fördergebern und privaten Fördergebern. Ja, also das ist eine große Bandbreite an Multistakeholder-Konstellationen, ja.

Sprecher 1

Jetzt würde ich auf ihr Verständnis von Partnerschaften gern eingehen. Wie würden Sie eine globale Partnerschaft definieren beziehungsweise was ist für Sie in einer globalen Partnerschaft wichtig?

Sprecher 2

Also ich glaube, wichtig ist, dass die beteiligten Partnerorganisationen zu fairen Konditionen miteinander interagieren können, also, sprich, dass niemand das Gefühl hat, ich bin unter Druck dabei oder ich habe weniger Entscheidungsspielraum als die anderen und ich, ich rede jetzt von einer idealen Welt in der Wirklichkeit ist es oft nicht so, denn gerade in der NGO-Welt redet man oft von Augenhöhe und von Partnerschaft, und das stimmt alles so nicht. Weil, wir können uns Mühe geben und sagen, ja, wir, wir definieren gegenseitige Rechte und Pflichten, und wir definieren die Prozesse so, dass sie partizipativ sind, ja, aber dieser eine Umstand, dass in unseren Kooperationen sehr oft die Ressourcen aus dem globalen Norden kommen. Und damit einer Rechenschaftspflicht und einer Steuergesetzgebung und buchhalterischen Regeln unterliegen, die wir nicht ändern können und die wir weitergeben müssen an die Partner, wo wir manchmal auch Risiken weitergeben müssen. Also wenn zum Beispiel die Austrian Development in ihrem Standardvertrag drin stehen hat, die Finanzausgaben vorbehaltlich der Verfügbarkeit der Mittel, das heißt, wenn in einem Jahr so wie jetzt gerade es vorkommt, dass die ADA nicht genug Geld hat. Dann müssen wir auch den Partnern sagen, ja, tut uns leid und das ist eigentlich, das ist nicht fair. Oft ist es so, dass beim schwächsten Glied die Verantwortung abgeladen wird, und wir bemühen uns, dass wir das möglichst abfedern und abmildern, und wir bemühen uns, dass wir, auch wenn einmal Finanzierungen nicht zustande kommen, dass wir dann sagen, wir haben jetzt Energie investiert, wir müssen jetzt alles tun, dass wir denen was anderes anbieten können, sowas ja aber per Definition und gemäß der rein vertraglichen Regeln ist es nicht fair und ist es nicht auf Augenhöhe, muss man sagen, und so ehrlich muss man sein.

Sprecher 1

Was macht für sie eine gute globale Partnerschaft sonst noch aus?

Sprecher 2

Partnerschaften sind dann gut, wenn gemeinsame Ziele einvernehmlich formuliert werden können, wenn die Beteiligten alle beitragen können, nicht alle können gleich viel beitragen, manche haben mehr Geld, manche haben mehr Expertise, manche haben mehr Flexibilität, manche haben mehr Zeit, ja, das kommt drauf an, aber ich würde sagen, eine gute Partnerschaft. Muss nicht unbedingt heißen, dass alle gleich viel in allen Bereichen beitragen, sondern dass alle so beitragen, wie sie können und wie sie sich wohlfühlen und dass alle was davon haben. Von der Partnerschaft ist glaube ich auch wichtig, es ist ja bei uns oft so, dass sowohl für uns als NGO in Europa wie auch für eine Partnerorganisation in Uganda. Es blöd ist, wenn ein Projekt nicht erfolgreich ist oder wenn es abgebrochen werden muss. Aber die Folgen der Impact ist viel, viel dramatischer bei unseren Partnern in Afrika oder in Lateinamerika als bei uns, also bei uns ist es blöd, wenn im Jahresbericht dann steht, das wurde abgebrochen aus verschiedenen Gründen, bei uns ist es aber eher nicht

zwangsläufig so, dass dann Leute gekündigt werden müssen, dass Stellen wegfallen oder dass jemand nicht genug zu essen hat. Es kann schon sein, dass wir ein Projekt abbrechen müssen in Mozambique, Leute werden entlassen und die haben dann keine Arbeit und das Sozialversicherungssystem ist nicht so gut wie hier, dann kann es sein. Die Buchhalterin hat dann ein Problem, also das ist auch sehr asymmetrisch das ganze, also wir glauben, wir arbeiten für das Gute und wir behaupten, wir verbessern die Situation. Ich glaube, das tun wir auch in vielen Bereichen, aber wir dürfen uns nicht einbilden, dass wir immer bei den Guten sind und dass, dass wir nie Schuld sind, wenn Leute Probleme kriegen. Das passiert bei uns auch.

Sprecher 1

Sie haben jetzt gerade diese Asymmetrien zwischen dem globalen Norden und dem globalen Süden angesprochen. Gibt es Faktoren, die für sie wichtig sind, damit eine Partnerschaft erfolgreich sind, einmal aus dem globalen Norden und einmal für ihre Partner*innen aus dem globalen Süden?

Sprecher 2

Sie dürfen vertraut sein mit der Pariser Erklärung. Ja, da gibt es ja diese Prinzipien für Wirksamkeit, das kann man auch umdeuten auf erfolgreiche Partnerschaften, also, sprich, wenn große Initiative bei den Partnern im globalen Süden ist, also Right of Initiative. Wenn, wenn es gute Harmonisierung gibt mit Prozederes, wenn es gutes Alignment gibt mit mit lokalen Politiken, dann sind Initiativen tendenziell wirksamer, erfolgreicher. Dann sind auch Partnerschaften gut, glaube ich. Ich glaube, bei bei Partnerschaften ist besonders wichtig Kommunikation, Empathie, Verständnis. Bei unseren Kooperationen ist es oft so, dass Kommunikation, eine riesen Herausforderung ist, weil es reicht ja nicht, nur die Sprache zu können, um sich auszutauschen. Oft verstecken sich hinter Begrifflichkeiten verschiedene Konzepte und die Liste ist ganz lang mit Projekten oder mit Evaluierungen, die gemäß den Terms of Reference eigentlich alles, wo man abhaken kann, ja wurde erreicht wurde gemacht. Und die Menschen sind aber manchmal trotzdem unzufrieden. Und dann fragt man sich hinterher ja, warum, warum sind jetzt nicht alle zufrieden? Ja, weil die Leute verschiedene Sachen darunter verstanden haben, was jetzt die Zielsetzung ist. Das kommt oft vor, also Kommunikation ist wichtig, Empathie, gegenseitiges Verständnis und auch langfristige Perspektiven, weil es gibt einen Haufen Initiativen. Die wirken erst einmal wenig wirkungsvoll, wenig nachhaltig, weil es kostet, einfach erst einmal Geld und man sieht nichts, es passiert nichts. Und seit der Pariser Erklärung seit diesem Value for Money Konzept wird sehr viel darauf gedrängt, dass Projekte innerhalb kurzer Laufzeit sichtbare, messbare Effekte haben müssen. Und wenn man jetzt etwa in der Bildung. Oder im Bereich Gendergerechtigkeit Haltungen verändern will. Dann zieht sich das oft über 5, 10, 15 Jahre, eine Generation und ein Projekt ist dann nicht deswegen schlecht, weil man nach 7 Jahren immer noch nicht wirklich sehr viel messen kann und da sind wir oft in einem Dilemma, weil einerseits bin ich auch überzeugt, man muss nachprüfen. Man muss Belegen können, dass Mittel sinnvoll eingesetzt sind. Ja, unterschreibe ich, und andererseits ist es oft so, dass man eben einen langen Atem braucht und manchmal auch, ich sag mal, Organisationen, die haben zwischendurch auch mal Probleme, jemand fasst in eine Kasse, es passiert Nepotismus, es passieren andere Pannen, passiert bei uns auch.

Sprecher 2

Und wenn, wenn Partnerschaften Zeit haben, auch zu Reifen und sich zu entwickeln und ein Vertrauen aufgebaut werden kann, dann ist das was Gutes und es kostet manchmal Geld und vor allem Zeit, also langer Atem und langfristige Perspektiven, und das ist heutzutage sehr unpopulär, weil die meisten Fördergeber haben keine Zeit.

Sprecher 1

Ja. Ich habe mir sehr viel Literatur natürlich zu Partnerschaften durchgelesen und angeschaut, und da kam auch immer wieder, dass Kommunikation, vor allem klare Kommunikation, sehr, sehr wichtig ist. Das ist interessant, dass Sie es ansprechen. Der zweite Teil waren aber auch klare Verantwortlichkeiten aus der Sicht der Akteurinnen aus dem globalen Norden, hieß es sehr oft, dass wenn sie Partnerinnen im globalen Süden haben, dass sie nicht wussten, an wen sie sich wenden sollen, und das ist auf verschiedenen Ebenen schwierig, ist nachzuvollziehen, wer die Chefposition innehält, wer für diese Abteilung zuständig ist.

Sprecher 2

Ja, kann ich nachvollziehen. Also klare Kompetenzen, klare Zuständigkeiten, ja, und auch gegenseitige Rechte und Pflichten vereinbaren, das ist auch was Wichtiges. Ich hatte mal eine Diskussion mit einer NGO Vertreterin, die gemeint hat, ja. Wir sind da menschlich, wir pressen unsere Partner nicht in so ein Korsett von Verträgen und vertraglichen Geschichten, sondern wir machen das im Gespräch praktisch menschlich. De facto war das aber so, dass praktisch die Kollegin von der europäischen NGO, wann immer irgendwas unklar war, konnte sie das entscheiden, sehr willkürlich, weil es gab keinen Vertrag, wo stand die eine Seite muss Geld zu bestimmten Tranchen auszahlen und muss Sicherheit also sich sorgen, dass bestimmte Sachen funktionieren und so weiter und die andere Seite muss halt das Geld ordentlich abrechnen, Berichte schreiben, Monitoring machen und so weiter und Informationen liefern, so ist es bei unseren Verträgen. In unseren Verträgen steht auch, dass wenn eine Seite unzufrieden ist wie die Schrittfolge ist, wenn man den Vertrag auflösen will oder wie es ist mit Haftung und so weiter. Und das ist wie bei einem Mietvertrag. Im Mietvertrag stehen Sachen drin, die sind manchmal sehr, die hören sich sehr grausam an, die will man ja nicht, aber für den Fall, dass mal sowas passiert, ist es gut, wenn es verwegelt ist. Ja, drum bin ich auch ein Freund davon, dass man Sachen vereinbart und schriftlich vereinbart, ja, also da gebe ich ihnen recht, klare klare Rechte und Pflichten Kompetenzregelungen Ansprechfunktionen sind wichtig, ja.

Sprecher 1

Was würden Sie sagen, welche Unterstützung Brauchen sie in Ihren Partnerschaften also zwecks Ressourcen, bestimmte Infrastruktur? Wollen Sie da ein bisschen was dazu sagen?

Sprecher 2

Ja, also wir preisen ja das in der Regel ein in unsere Projektbudgets. Ja, wo

notwendig braucht's Übersetzung ja heute in Zeiten von DeepL und KI ist das alles sehr viel einfacher. Ja, wir sind sehr darauf angewiesen, auf funktionierende Kommunikationsinfrastruktur, also sprich elektrischer Strom. Internet ist ganz wichtig, wir haben vereinzelt Projekte, wo man wirklich hin muss, wo es, wo es keine Internetanbindung gibt, aber das ist mittlerweile eher die Seltenheit und und Kommunikation auch Moderation ist eine ist eine Infrastruktur, die wir oft brauchen. Wir buchen auch oft Leute um, um Veranstaltungen zu organisieren, zu moderieren, und wir brauchen dann oft Leute, die aus dem lokalen Kontext sind, weil es nützt nichts, wenn ich einen hoch ausgebildeten Trainer habe aus Österreich, der noch nie Nairobi war, nicht weiß, welche Ethnien da am Tisch sitzen und die ungeschriebenen Regeln nicht kennt. Der zum Beispiel nicht weiß, was weiß ich. Ich bin in Nord Kenia und ich habe zwar daran gedacht, Frauen einzuladen, Gender balanced, aber es passiert mir, dass die Männer aus gesellschaftlich hohen Positionen sind und die Frauen sagen nichts, oder ich sitze in Bolivien, und da sitzen indigene Vertreterinnen mit am Tisch, die sagen nichts ja, außer man trifft bestimmte Vorkehrungen, dass Leute zu Wort kommen und andere sich zurückhalten, manchmal muss man Männer oft einbremsen. Und und Frauen oder Jugendliche extra einladen, sich zu äußern. Man muss das auch dann so ausweisen in der Art und Weise, wie der Raum angelegt ist. Zum Beispiel an solche Sachen muss man denken, also die Art von Infrastruktur, die Art von Kompetenz ist was ganz wichtiges, weil manchmal passieren Planungen, wo alle der Meinung sind, das Schloss sehr partizipativ, da waren alle dabei. Und hinterher stellt sich dann raus, manche Leute waren zwar dabei, konnten aber nicht wirklich mitmachen. Manche Leute haben was gesagt, es wurde aber nicht zur Kenntnis genommen oder wurde sogar aufgeschrieben, aber dann doch nicht genommen. Also das sind oft sehr feine Sachen, auf die es da ankommt, dass es wirklich also effektive Partizipation ist, also die Infrastruktur, die. Dann braucht es natürlich die Infrastruktur, um Geld hin und her zu schicken. Also wir geben einiges Geld dafür aus, für sichere Überweisungen, die unsere Partner dann auch wirklich bekommen und wo wir nachweisen können, wann ist welche Tranche angekommen, Teil unserer Projektmanagement Infrastruktur ist auch ein System aus Ja, Buchhaltung, Auditoren in allen Ländern gibt es solche Boards of of Auditors, also dass man akkreditierte Auditoren hat, die dann die Belege überprüfen können. Wir brauchen Leute für Evaluation, wir brauchen Leute für Vorabstudien manchmal, und da merkt man große Unterschiede, also im Senegal zum Beispiel sind sehr gute Auditoren sehr teuer, da gibt es nicht so viele, ja in anderen Ländern

Sprecher 2

ist das kein Problem? Also, in manchen Ländern gibt es manche akademische Profile besser als hier fast. Und dann ist auch noch ein Teil der Infrastruktur zu wissen, wie das ist, also wo ich die Leute herkriege im Land, also Horizont 3000 ist eine Organisation, wir gewichten sehr hoch, Erfahrung wir haben. Lange, also niedrigen Turnover bei uns. Wenn Leute bei uns arbeiten, dann sind die oft lang, dauernd, wir schätzen das sehr, wir sind nicht auf der Suche, dass dauernd neue Leute kommen, also wir wollen schon auch junge und frische, frisches Blut wollen wir schon, aber wenn bei uns mal jemand 20 Jahre lang in der Buchhaltung ist. Und von der Pike aus alles weiß, wie das vor 20 Jahren war mit dem Bundesministerium für europäische Angelegenheiten und wie bei der ADA vor 8 Jahren abgerechnet wurde, was sich bei

den Audits in den letzten 5 Jahren verändert hat und wo die Leute in unseren Partnerorganisationen, wo die jetzt sind, die früher mal da waren, das sind alles ganz wertvolle Infos, also auch diese Erfahrung ist eine wichtige Infrastrukturkomponente, gerade in unserem Business.

Sprecher 1

Sie sind vorhin beim Thema Moderation ein bisschen auf den lokalen Kontext eingegangen. Wie wichtig ist es generell, den lokalen Kontext zu beachten, also sprich, wenn sie mit aktuellen, aus dem globalen Süden arbeiten, was müssen sie da in ihrer Arbeit besonders beachten?

Sprecher 2

Naja, sehr viel. Es ist einerseits so ein Grundproblem in unserem Geschäft, dass wir sagen, die Menschen aus unseren Partnerländern, die sind die größten Expertinnen für ihre Probleme und sehr oft sind sie auch die größten Expertinnen für die Lösungen dazu. Das reicht aber nicht, weil auch wenn ich ein Problem sehr gut erfasst habe und eine sehr gute Lösung habe, dann muss die so formuliert sein und so argumentiert sein, dass die Person, die das Geld bewilligt, in Brüssel oder in Wien es gut findet, also wenn ein tansanischer Agrarökologe ein super Projekt schreibt, das in seinem Kontext Sinn macht und alle Beteiligten dort finden es gut und verstehen es, dann kann es sein, dass das Projekt nicht bewilligt wird, denn es muss Sinn machen, im Kopf von der Person, die oft in Europa das Geld bewilligt, ja. Und manchmal gibt es praktisch diesen voraussetzenden Gehorsam, dass nur drauf geschaut wird, dass die Personen es nachvollziehen können, die hier sitzen, und die Leute, die es vor Ort umsetzen, dass da gar nicht so drauf geschaut wird. Also es muss beides haben, es muss beides haben, das ist mal das eine, dann gibt es Sachen, da kommt es einfach sehr darauf an, was ist vor Ort wichtig, ja was, was ist wichtig, damit die Leute damit arbeiten können. Manchmal habe ich aber auch Argumente in Projekten oder in Evaluierungsberichten, wo dann steht, na, das ist bei uns anders, also was in allen Ländern gleich ist, ist Mathematik, empirische Sozialforschung, Datenerhebungen, Datenanalysen, also die Regeln, die Statistik, die gelten überall gleich, und da muss mir kein brasilianischer Kollege erklären, na, das machen wir bei uns anders. Nein, also manche Sachen gelten, da gibt es Gesetzmäßigkeiten. Aber wie dann bestimmte Mechanismen und Prozesse funktionieren und wie sie vermittelt werden können, das hängt sehr von lokalen, oft ungeschriebenen Gesetzmäßigkeiten ab. Und da tun wir sehr gut daran, möglichst viele Expertise bei uns zu haben, die aus den Ländern kommt. Also wir zum Beispiel, wir schauen unsere Büros, also wir haben Büros in manchen Ländern, da waren früher die Büroleitungen europäisch, die Programmleute europäisch und nur das Hilfspersonal war aus dem Land, weil man fliegt keinen Fahrer von Wien nach Uganda. So zwischen 2000 zwischen 2015 war es so, dass auch die Programmleute mit der Zeit aus den Partnerländern waren. Und seit den letzten Jahren schauen wir darauf, dass auch die Büroleitungen immer aus dem Land kommen. Also wir haben jetzt einen senegalesischen Büroleiter in Dakar, Wir haben einen ugandischen Büroleiter in Kambala, Wir haben einen Mosambikaner in Mabu in Bera und in Zentralamerika haben wir noch eine.

Sprecher 2

eigentlich Deutsche nach Pass, aber die lebt schon 30 Jahre dort, ist mit einem Nicaraguaner verheiratet und denkt eigentlich wie eine Nicaraguanerin. Die geht jetzt noch in Pension und die nächste Person, die da kommt, muss auch Zentralamerikanerin sein. Also und für uns ist das ein Unterschied und wir schauen auch, dass wenn wir Management Meetings haben, dass die Büroleitungen aus den Ländern zugeschaltet werden. Also wenn wir wichtige strategische Entscheidungen treffen, dann werden die nicht mehr nur von den Leuten getroffen je in ihn, sondern Uganda. Mosambik redet mit und wir haben auch gemerkt, das ist anders jetzt als früher, man muss es besser erklären, und wir haben auch in diesen Meetings nicht nur die Chefs, wir haben immer auch noch Personalvertreter, die keine Leitungsposition haben, weil wir haben dann gemerkt, man muss dann auch noch mal anders erklärt werden, dass auch die Kollegin, die die Buchhaltung macht, in in Uganda auch das gut findet? Ja, und deren Stimme hat kein so großes Gewicht, aber wir hören dann schon immer, aha, sie hat noch diesen Einwand oder oder diesen Einwand, ja.

Sprecher 1

Was würden Sie sagen, sind die wichtigsten Partner*innen für Ihre Organisation? Aus welchen Bereichen kommen diese?

Sprecher 2

Die wichtigsten Partner*innen. Also die wichtigsten Partner, das sind erst einmal unsere Partnerorganisationen, mit denen wir zusammenarbeiten, also Partnerorganisationen im globalen Süden, dann genau gleich wichtig sind natürlich die Partner, die uns die Ressourcen geben, weil wir haben selber keine. Horizont 3000 sammelt selber kein Geld, so wie die Caritas, sondern wir bekommen Geld von unseren Mitgliedsorganisationen, und wir stellen dann immer Anträge bei öffentlichen Fördergebern ADA, EU und andere. Und machen dann so Kofinanzierungen. Das heißt, wir brauchen Leute, die uns Geld geben, wir brauchen Leute, denen wir Geld geben können und die dann dafür Sachen machen. Und ja, wer sind noch wichtige Partner*innen, unsere Belegschaft natürlich, sowohl in Wien als auch unseren Ländern sind wichtige Partner*innen und auch die Öffentlichkeit ein Stück weit, weil die muss das auch mittragen, wir, wir arbeiten ja viel mit Steuergeld. Also bei uns, wenn es bei uns einen Meinungsumschwung gibt Richtung FPÖ, dann ist es schlecht für unser Geschäft. Wir brauchen Multilateralismus, wir brauchen internationales Denken und wir brauchen eben nicht, dass Länder, dass jedes Land sagt, also Österreich zuerst oder Frankreich zuerst oder oder so, wir müssen eigentlich wieder auf ein auf so ein kooperatives internationales Umfeld kommen.

Sprecher 1

Gibt es ein Beispiel für ein Best Practice in Bezug auf Partnerschaft bei Ihnen, wo sie ein bisschen drüber erzählen könnten?

Sprecher 2

Ja, viele. Wir haben sehr viele Best Practice Beispiele, wir machen jedes Jahr einen Wettbewerb. Also wir haben verschiedene Programme und Projekte und ein

übergreifendes Programm nennt sich Know How 3000. Das ist ein Wissensmanagement Programm, das darauf abzielt, in unserem Projektbetrieb laufend Ausschau zu halten nach Good Practices und die dann zu identifizieren, zu dokumentieren und über Knowledge Hub, das ist eine Internetseite, die wir betreuen, den Partnern, die mit uns arbeiten, zur Verfügung zu stellen, also wenn Sie zum Beispiel angenommen, Sie arbeiten im Senegal bei einer Organisation, die agroökologische Landwirtschaft betreibt und Sie haben ein Problem mit Düngung oder ein Problem mit Bodenerosion oder Quellgewässerschutz. Dann können Sie bei uns im Knowledge Hub suchen und dann gibt es oft Erfahrungen aus einem Nachbarland oder aus einem anderen Land, wo wir ähnliche Projekte machen, wo sie sagen, Ah, die haben das so gelöst und dann kann ich mir das kopieren oder oder kann auch jemand Fragen, der damit Erfahrung hat und im Zuge also dieses Wissensmanagement Team macht jedes Jahr ein Wettbewerb, der nennt sich Knowlympics. Das schreiben wir alle Partner an, und die dürfen dann ihre besten und erfolgreichsten Methoden schicken, die sie angewandt haben, und wir laden auch ein, die größten Pannen und Fehler zu dokumentieren, weil das meiste lernt man aus Scheitern und nicht aus Erfolg, und wir geben extra Preis dafür für diejenigen Erfahrungen, die in die Hose gegangen sind. Weil das kann einerseits heißen, so was machen wir eher nicht mehr, oder wenn jemand das wieder machen will, dann zumindest darauf schauen, dass man bestimmte Sachen nicht so macht, weil das ging schief und ja, sehr erfolgreiche Partnerschaften würde ich sagen. Also wir haben Partnerorganisationen, die bei uns mit kleinen Projekten angefangen haben und dann selber gereift sind als Organisation und uns jetzt praktisch nicht mehr brauchen. Die Stellen selber Anträge an die EU und die Fragen dann manchmal könnt ihr uns unterstützen bei der Berichtslegung oder könnt ihr uns unterstützen bei der Evaluierung, aber wir machen das Projekt eigentlich selber und das ist schön, oder? Ja wir haben auch schon von Partnern gelernt, also in Zentralamerika zum Beispiel da gab es ein Problem mit der Datenerhebung. Mit der einheitlichen Datenerhebung für eine große Evaluierung. Und dann haben die Partner selber sich das gemangt, eine Consulting gesucht und über ein Datenerhebungstool dann einheitlich nach ihren Indikatoren Daten gesammelt und es war eine Good Practice, das haben wir dann dokumentiert und haben dann für unsere Partner in Ostafrika und im Senegal Ähnliche Vorgehensweisen vorgeschlagen was uns die Zentralamerikaner praktisch vorgemacht haben, also solche Sachen haben wir ab und zu.

Sprecher 1

Jetzt würde ich gerne eher auf Herausforderungen zu sprechen kommen. Was sind so typische Herausforderungen oder Schwierigkeiten, die sie im Alltag begegnen, im Bezug auf Partnerschaften?

Sprecher 2

Missverständnisse, viele, viele Missverständnisse. Ressourcenknappheit also wir haben eigentlich immer mehr Ideen und mehr Projekte, als wir Geld haben, und wir müssen immer schauen, dass unsere Kolleginnen extrem effizient arbeiten, weil es ist kaum Zeit für irgendwelchen Luxus, für viele inhaltliche Befassungen, auch wenn man Lust hätte. Ja, wir haben sehr, sehr viele administrative Vorgaben. Und wir müssen auch von unseren Partnerorganisationen verlangen, dass sie alles mögliche

dokumentieren, alle möglichen Formulare ausfüllen, mehr als uns lieb ist, weil eben in der Entwicklungszusammenarbeit ein Riesendruck da ist, dass alles sehr effizient und wirkungsvoll und nachhaltig und auch dokumentiert, so argumentiert wird. Das ist einmal das eine, ja, dann gibt es natürlich auch, also statistisch gesehen beenden wir pro Jahr im Schnitt ein Projekt aufgrund von Unregelmäßigkeiten. Das kann sein, es fehlt Geld, es gab sexuelle Übergriffe, es gab andere Arten von Unregelmäßigkeiten, und das ist natürlich immer traurig, es ist manchmal sehr enttäuschend, wenn man nach Jahren der Kooperation dann drauf kommt, ohje, da sind Sachen gelaufen, das wussten wir gar nicht, und das müssen wir jetzt abbrechen. Das sind Herausforderungen. Und dann gibt es auch oft die Herausforderungen. Also wir müssen oft vermitteln, also wir kriegen Vorgaben von den Fördergebern, sagen wir mal von der EU, und dann müssen wir unseren Partnerorganisationen erklären, schaut ihr, müsst die Berichte so verfassen und ihr müsst die Audits so machen, und wir müssen dann oft erklären, warum das so sein muss, weil die Partnerorganisation in El Salvador, die fragt ja, aber wozu brauchen die das, ich meine, das ist doch überhaupt nichts Relevantes für uns. Und die brauchen das auch, manchmal trotzdem. Und auf der anderen Seite müssen wir oft den Fördergebern erklären, dass bestimmte Vorgaben sehr herausfordernd sind, sehr viel bürokratischen Aufwand bedeuten oder dass bestimmte Ausschreibungen für unsere Partner nicht passen. Wir diskutieren oft mit den Kolleginnen von der ADA oder von einer EU Delegation, was jetzt für unsere Partner wirklich wichtig ist. Zum Beispiel bei der ADA, gibt es seit ein paar Jahren diese Vorgabe, dass die NGO Programme den Gendermarker 2 haben müssen. Ist im Prinzip was Gutes, also dass das Projekt ist sehr darauf schauen, dass die Gendergerechtigkeit hochgehalten wird, jetzt ist es aber so, das ist eine Vorgabe, die von hier top Down durch Exerziert wird. Ja, es ist was Gutes. Es ist genauso wie etwa der Kampf gegen weibliche Genitalverstümmelung ist, was ja, was wir gern vertreten, aber es ist jetzt nicht so, dass unsere Partner sich das ausdenken und sich wünschen, wir hätten gern Projekte zu diesem Thema, sondern es ist wohl, was aus Europa kommt, und so gibt es noch andere Sachen, also es wird gerade gehypt, Climate Action, Agroökologie, schöne Sachen, gute Sachen.

Sprecher 2

Aber dieses Prinzip, dass eigentlich das gemacht werden soll, was die Partnerorganisationen wirklich wünschen, sich wünschen, das stimmt nicht immer ganz. Also uns gelingt es ganz gut zu sagen, von der EU gibt es Geld für das und das und von der ADA gibt es Geld für das und das und das Projekt, das wir unsere Partner wollen, das passen wir so ein, dass es dazu passt. Also das gibt es ja, aber im Prinzip ist es immer noch so, dass in der Entwicklungszusammenarbeit viel an Vorgaben einfach von der Seite kommt, wo das Geld herkommt und die NGOs, die dann so dazwischen geschaltet sind, die können versuchen das ein bisschen zu mittigieren das ein bisschen flexibler handzuhaben, wie es halt oft im Leben ist, ja.

Sprecher 1

Würden Sie sagen, dass es dadurch eine Machtasymmetrie gibt?

Sprecher 2

Ja, natürlich, natürlich. Also die Machtasymmetrie, die ist von Grund auf angelegt, und zwar nicht in der Entwicklungszusammenarbeit, sondern in der Unterschiedlichkeit der der Länder. Die sind unterschiedlich, wirtschaftlich stark, militärisch stark, unterschiedlich stark im Durchsetzen ihrer Interessen, ja, und die Entwicklungszusammenarbeit, die hat das Problem, die ist an dieser genau an dieser Konfrontationsgrenze ja und drum. Ist oft der Eindruck da, die Entwicklungszusammenarbeit irgendwie befördert, macht Asymmetrien. Ich, ich sehe es nicht ganz so, ich sehe es eher so, dass wir nicht viel machen können, um diese grundsätzlich angelegten Asymmetrien zu beheben. Ja, in manchen Bereichen gelingt uns das ein bisschen, aber es ja, es ist oft unser Dilemma, dass wir halt agieren in einem Bereich, wo sehr, sehr, unterschiedlich starke Machtpotenziale aufeinandertreffen und und und. Wir versuchen dann damit halt trotzdem zu arbeiten.

Sprecher 1

Ja, das verstehe ich. Ist es auch schwierig, in der Umsetzung Konflikte zu vermeiden? Wenn Sie sagen, dass Sie auf der einen Seite die ADA oder die EU haben, die natürlich über die Ressourcen verfügen und deswegen bestimmte Voraussetzungen in der Projektumsetzung erwarten, sind ja eigentlich dann schon Konflikte vorprogrammiert, weil wie gesagt, die Partner*innen im globalen Süden in ihren Partnerorganisationen ein anderes Verständnis haben. Gibt es da einen Clash, wie kann man diesen Clash vermeiden?

Sprecher 2

Den sollen wir ja nicht vermeiden. Also ich finde es falsch, Konflikte zu vermeiden, es ist was ganz anderes, ob man Konflikte umgeht, vermeidet und so tut, als wären sie nicht da, oft aus Höflichkeit oder so, oder ob man sagt, nee lasst uns das Problem angehen, wir können ja trotzdem vereinbaren, dass wir uns nicht gegenseitig auf den Kopf hauen und nett miteinander sind und fair und respektvoll miteinander umgehen. Wenn ich finde, das was du machst, ist nicht gut und du könntest es durchaus anders, dann kann ich das ja sagen und ich finde, es gibt einen durchaus fruchtbaren Dialog und es gibt auch immer wieder Sachen Anliegen, die dann tatsächlich auch gehört und umgesetzt werden, weil es einen Konflikt gegeben hat und weil der bearbeitet wurde. Es ist natürlich eine grundsätzliche Tendenz da, und ich glaube, die ist in der Entwicklungszusammenarbeit besonders hoch Sachen schönzureden und schön zu schreiben, also ein Projekt, das mittelschlecht läuft, wird noch lange nicht abgebrochen, weil der backdonner, ich sage jetzt mal die EU, die mag keine Projektabbrüche die NGO wie wir, die ein Projekt beantragt hat und mit ihrem Namen praktisch dafür einsteht, dass das erfolgreich ist, wir mögen auch nicht wirklich Projekte abbrechen, die Partnerorganisation im Senegal, die von uns Geld bekommt und Leute in Lohn und Brot hat, die wollen natürlich, dass ein Projekt weiterläuft, und wenn es nicht ganz optimal läuft, kann man ja versuchen, ja bestimmte Sachen im Bericht nicht zu erwähnen und bestimmte Sachen eher schöner zu formulieren und die Zielgruppen, selbst wenn sie der Meinung sind, dass in dem Projekt 80% der Ressourcen gar nicht richtig investiert werden, die 20%, die immer noch bei ihnen ankommen, kann sein, dass das der Job ist vom Bruder oder vom Cousin. Die wollen auch nicht, dass das Projekt abgebrochen wird. Ja, und in der Entwicklungszusammenarbeit ist ja nicht wie in einem Schuhladen, wo die Kundin in

den Laden geht und merkt, die Schuhe sind nicht gut, ich kaufe ein anderes paar, Ich gehe in einen anderen Laden, also oft sind ja Projekte in einer Gegend, wo es keine anderen Projektanbieter gibt und die Landbevölkerung, ich sage jetzt wieder in Tansania, die sagt dann, also entweder haben wir jetzt dieses schlechte Projekt, wo halt ein bisschen was für uns abfällt, oder wir haben gar keins. Also wir halten das Schlechte, also das ist der Grundkontext, ja, und ich beschreibe das jetzt sehr zynisch und sehr negativ, wir tun natürlich unser Bestes, um gut zu monitoren, wir evaluieren, wir reden mit mit den Partnern, wir animieren sie auch, hört mal, wenn euch was stört, sagt uns das, sagt's halt nett, aber sagt's uns. Von daher wollen wir eigentlich schon, dass Sachen zu Sachen zur Sprache kommen. Wir wollen nicht Konflikte vermeiden, ja, aber das ist halt in den Menschen sehr drin und es ist auch sehr im System so angelegt, dass es so eine Tendenz gibt zur Beschönigung und zur Vermeidung von Konflikten.

Sprecher 1

Ich habe viel gelesen, dass vor allem Akteur*innen aus dem globalen Süden das Gefühl haben, dass sie. Nur scheinpartizipieren in Kollaborationen. Sehen Sie das auch so oder können Sie es nachvollziehen?

Sprecher 2

Also das passiert sehr oft. Das passiert sehr oft, dass gewollt oder ungewollt, ja. Nicht genug Ressourcen da sind für richtige Partizipation. Zeitdruck ist zu hoch, man kann jetzt nicht noch mal alle fragen, man muss die Deadline halten, das ist ein Grund, dass Partizipation nicht funktioniert, das andere ist, dass Partizipation nur pro forma funktioniert, also dass pro forma Leute gefragt werden, aber die gar nicht die Möglichkeit haben, sich richtig zu äußern, richtig einzubringen und gehört zu werden. Partizipation kostet wirklich Ressourcen. Partizipation ist wirklich aufwendig und ich bin der Meinung, wenn man behauptet man agiert partizipativ, dann sollte man das halten. Ansonsten sollte man ehrlich sagen, hey aus dem und dem Grund war jetzt nicht die Zeit und haben wir es vorgezogen ein Projekt bei der EU einzureichen, das nicht mehr mit allem noch einmal in der letzten Schleife abgestimmt wurde, weil wenn wir die Deadline verpasst hätten. Hätte es gar nichts gegeben und es wäre noch schlechter gewesen. Aber wir stehen dazu. Es war nicht partizipativ, muss man manchmal sagen. Ich bin ja auch dafür, sich zu überlegen, welche Entscheidungen sollen Partizipativ fallen und welche nicht. Manchmal wird es so getan, gerade bei NGOs, dass alles sehr basisdemokratisch und sehr partizipativ ist. Bis zum Kauf der Kaffeemaschine. Und ich bin jemand, wenn ein gewisses Vertrauen da ist in eine Führungsperson, ja dann soll die die Entscheidung treffen. Solange es nicht etwas sehr existenzielles ist, ziehe ich es vor, nicht für alles dabei sein und mitreden zu müssen. Also ich habe mal eine Berechnung angestellt, wie viele Ressourcen wir verbrauchen in partizipativen Prozessen und habe das hochgerechnet in Euro und bin zum Schluss gekommen, wenn man das halbiert und mit dem Geld lieber zusätzliche Projekte macht, dann haben unsere Partner mehr davon und unsere Mitarbeiter*innen auch, die nicht da unten im Meeting sitzen müssen. Aber natürlich, wenn es Entscheidungen sind, die sehr strategisch sind, die Interessen vieler Leute betreffen, ist es natürlich gut, man bindet sie ein und gerade bei Projekten ist es natürlich so, je eher die Leute das Gefühl haben, das ist ihr Projekt, sie haben

mitgeredet, sie konnten das mitgestalten, desto nachhaltiger ist es, weil sie dann auch dabeibleiben und Verantwortung übernehmen. Dagegen, wenn das Gefühl da ist, das haben die in Wien beschlossen und wir konnten da eh nichts mitentscheiden, dann ist auch die Identifikation klein.

Sprecher 1

Jetzt kommen wir eher auf den auf den Block Zukunftsperspektiven habe ich es genannt. Was würden Sie sich zukünftig für globale Partnerschaften wünschen?

Sprecher 2

Zunächst einmal überhaupt einen globalen Kontext, eine globale Großwetterlage, die nicht so egoistisch nationalistisch ist wie die Richtung, in die es momentan geht. Ich, ich schwelge immer in den 90er Jahren, die 90er Jahre waren so eine optimistische Zeit, da war gerade der Ost-West-Konflikt aus und 9 / 11 war noch nicht passiert, man konnte frei reisen, es gab ein großes Vertrauen und dauernd wurden irgendwelche Leute Präsident, die davor als Freiheitskämpfer im Gefängnis waren, das waren die 90er, das war so in der Zeit, als ich jung war und meine Tochter, die dürfte in Ihrem Alter sein heute, die wird groß in einer Welt, wo es so egoistisch und so nationalistisch und so xenophob zugeht. Also ich würde mir wünschen, dass das Klima wieder offener wird und dass Solidarität und Partnerschaft mehr zählen und nicht so es um Sicherheitsinteressen und so ein Klima der gegenseitigen Bedrohung und Angst geht, das ist natürlich ein sehr frommer Wunsch. Also das wäre gut für Partnerschaften. Und ansonsten würde ich mir einfach wünschen, dass ja, na, wie kann man das konkret formulieren, was ist für Partnerschaften wichtig künftig? Ich glaube, es braucht Formate, internationale Rahmen, die auch dazu einladen und dazu geeignet sind, dass Organisationen, Staaten wieder mehr miteinander kooperieren.

Sprecher 1

Würden Sie nicht sagen, dass die UN eigentlich diese Rolle einnehmen sollte oder diese Plattform bieten sollte?

Sprecher 2

Naja, hat sie, hat sie ja, aber die die Schwächen der UN sind ja bekannt, das ist immer so ein Dilemma in den Vereinten Nationen sind eine Vielzahl ganz unterschiedlicher Staaten mit unterschiedlichem Gewicht. Und wenn ein Land wie die USA sehr viele Ressourcen beiträgt und man die nicht verlieren will, um das System aufrecht zu erhalten. Dann muss ich zwangsläufig sehr auf deren Anliegen eingehen und das ist unfair für Lesotho oder für Malawi, die ganz wenig Stimmgewicht haben. Ja und die UN, die haben halt nicht einen Exekutivarm, der auch ihre Entscheidungen dann von der Vollversammlung umsetzt. Das hängt immer dran an den Mächten, die wirklich die Macht haben und also ich glaube, es braucht sehr gute Menschen in diplomatischen Positionen, die es schaffen, auf friedlichem Weg so den Interessensausgleich herzustellen. Also es gab Phasen in der Geschichte, wo es gelungen ist auch unpopuläre Entscheidungen zu verkaufen, den Bevölkerungen also, jetzt kommen gerade viele Podcasts zum Kriegsende, zum 8. Mai und nach dem nach dem Krieg waren zum Beispiel zwischen Adenauer und de Gaulle auf

französischer Seite gab es ganz starke Bemühungen, die Länder zu versöhnen und zusammenzubringen, hätten die Leute damals einfach auf Umfragen gehört, wie es Politiker heute machen, das waren unpopuläre Entscheidungen bei den Deutschen und bei den Franzosen, weil die Bevölkerung hat das so kultiviert, dieses Feindbild von früher, also hätte man einfach die Menschen gefragt, dann hätte das noch Jahrzehnte gedauert, bis Städtepartnerschaften zustande gekommen wären zwischen Deutschland und Frankreich aber, die die Staatenlenker Adenauer und de Gaulle, die haben da drauf gepfiffen, die haben gesagt, nein, das ist klug, egal, was die Leute auf der Straße denken, wir machen das und heute. Nehme ich viele Politiker und Politikerinnen so wahr, die richten sich sehr danach, was kommt in den sozialen Medien gut an, also was ist das, was die Leute, wie verliere ich am wenigsten stimmen, was muss ich für Themen benennen, um auch am rechten Rand irgendwie mich abzusichern und dieses Schielen auf Zustimmung, das schränkt das oft ein, dass gute Ideen, die einfach unpopulär sind, wie Energiesparen zum Beispiel. Dass so was gemacht wird, weil wenn alles immer so ein Mehrheitsbrei wird, dann dann wirkt es die konstruktiven, aber manchmal mühsamen Entscheidungen ab. Und ich würde mir wünschen, dass es Menschen gibt, auch künftig, die Mut haben und und Sachen machen und und, und klug agieren, weil von außen, also auch wenn es Gott gibt, dann glaube ich nicht, dass er sich darum kümmert, dass die UN fair weiter existieren können. Sie müssen die Menschen sich drum kümmern.

Sprecher 1

Meine letzte Frage wäre noch, ich selber beobachte, dass Partnerschaften nicht ganz inklusiv sind, also viele Partner*innen, die vor allem auf lokaler Ebene sind, werden nicht in Partnerschaften involviert, vor allem indigenes Wissen wird nicht beachtet. Es gibt ja auch das Stichwort Epistemische Gewalt. Wie könnte man zukünftig Partnerschaften inklusiver gestalten?

Sprecher 2

Ja, also es gibt so Codes of Conduct. Es gibt so Vorgaben, also ich fand es ziemlich gut, als die ADA im Rahmen ihrer strategischen Prüfung so einen Kriterienkatalog aufgestellt hat mit ich meine, es sind 21 oder 22 Qualitätskriterien für Programmarbeit, wo etwa die Wertschätzung für Indigenes Wissen ein wichtiges Kriterium ist. Partizipation, die Einhaltung von Arbeitsrechtlichem, von ILO Vorgaben und so weiter also ich habe vorhin mich darüber ausgeweint, ach wie bürokratisch und ach wie umständlich unsere Arbeit geworden ist. Sie ist es deswegen auch, weil es mittlerweile ein Haufen Policies und Vorgaben und Safeguarding Mechanismen gibt und Gendervorgaben und Klimavorgaben, die wir immer überprüfen müssen. Und das ist fürchterlich anstrengend, das kostet Geld, aber es hat den Vorteil, dass bestimmter Unfug, der vor 30 Jahren noch möglich war, heute nicht mehr passiert, und Inklusion ist eines dieser Themen, also wir sind jetzt immer gefragt in der jährlichen Statistik, wenn wir berichten müssen, da werden auch Marker vergeben für Gender, für Umwelt, für. Projekte mit mit Inklusionskomponenten vor 10 Jahren hätten wir nicht gewusst, wie viele Menschen mit Behinderungen bei den Zielgruppen dabei sind. Bei unseren Projekten heute müssen wir das Wissen, heute müssen wir für unsere Indikatoren disaggregieren nach Gender, Altersstufe. Mit Menschen mit mit Behinderungen. Ja, nein, müssen wir das untergliedern, und das ist anstrengend,

das macht Arbeit, aber es hat auch diesen Nutzen, dass eben auf solche Komponenten geschaut wird. Also es gibt ja viele Menschen finden es so anstrengend, dass es schon die Gegenbewegung gibt zur Wokeness. Wokeness ist ja jetzt ein schlechtes Wort, ja, Leute wollen sich davon abgrenzen und sagen, wir sind nicht so pedantisch und wir sind normal. Wir sind nicht so die verrückten Durchgeknallten. De facto finde ich aber, dass die Prinzipien, die da ausgearbeitet wurden, das geht ja zurück auf empfundene Ungerechtigkeiten von manchmal kleinen Gruppen, die man auch berücksichtigen sollte, und das ist ja praktisch, wie wie wenn man vereinbart, man geht zu einem Galadinner und man zieht sich auf eine bestimmte Weise an, man popelt sich nicht mit dem Finger in der Nase, man legt sich eine Serviette auf. Also um die gesamte Geschichte angenehm und schöner zu gestalten. Also ich, ich, ich in meiner Wahrnehmung sind viele Prinzipien, die heute unter Wokeness gelten, also dass man versucht, Gendergerechtigkeit zu pflegen, dass man versucht, nicht rassistisch zu sein, dass man versucht, Menschen mit Behinderungen nicht auszugrenzen oder nicht binäre Menschen, das sollte eigentlich zum guten Ton gehören und für manche Menschen ist es so eine Überforderung, dass sie sagen. Also analog würde das so heißen. Ach, mir ist das zu blöd, ein Taschentuch zumindest. Ich schnäuz es einfach ins Hemd.

Sprecher 2

So so kommt mir das manchmal vor.

Sprecher 1

Das sehe ich auch so. Dann wäre meine aller allerletzte Frage noch, ob sie abschließend noch etwas sagen wollen zu diesem Thema, was Ihnen noch auf dem Herzen liegt, was Ihnen einfällt.

Sprecher 2

Zu Ihren Fragen nicht. Aber wenn Sie mir erlauben, würde ich Ihnen eine Frage stellen, denn.

Anhang 2.3: Interview mit Organisation 3

Sprecher 1

Okay also Herr (...), wie gesagt, Danke noch mal, dass Sie dieses Interview mit mir führen. Ich schreibe gerade meine Masterarbeit zum Thema globale Partnerschaften im Rahmen von SDG 17. Das SDG 17 ist das letzte Ziel der Sustainable Development Goals von der UN und in dem Ziel geht es vor allem darum, dass die anderen Ziele erreicht werden durch Partnerschaften, die Sektorübergreifend und mit vielen verschiedenen Akteuren bewältigt werden. Und deswegen frage ich verschiedene Akteure aus unterschiedlichen Bereichen, was ihre Sicht auf globale Partnerschaften sind. Da würde ich sie als erstes Fragen, ob Sie sich kurz vorstellen können und Ihre Rolle in Ihrer Organisation erklären können.

Sprecher 2

Sehr gerne. Mein Name ist (...), ich leite die Abteilung römisch 5 A 4 im Bundesministerium für Inneres, das ist die Abteilung für Migrationsförderungen und Single Point of Contact/ EU und internationale Projekte. In meiner Abteilung verwalten wir verschiedene Finanzierungsinstrumente der Europäischen Union und unter anderem und haben verschiedene Finanzierungsschwerpunkte und seit einigen Jahren darunter auch Projekte in Drittstaaten, also Migrationsprojekte in Drittstaaten. Wir interagieren auch sehr stark mit unseren Kollegen vom Außenministerium, wenn es um das sogenannte Neighborhood Development and International Cooperation Instrument NDICI geht. Das ist ein relativ großes Finanzierungsinstrument der Europäischen Union. Das vor allem in Drittstaaten finanziert wird, Projekte in Drittstaaten finanziert und da auch einen sehr großen Teil von Migrationsprojekten, aber auch Entwicklungszusammenarbeitsprojekte. Und das ist so der Bereich, in dem ich mich bewege.

Sprecher 1

Also wenn Sie das so beschreiben, kriege ich schon den Eindruck, dass Sie einen schon ein bisschen Ahnung haben von globalen Partnerschaften und auch vor allem im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit. Zusammenarbeit ist das richtig?

Sprecher 2

Ja, und wie gesagt, ich bin jetzt seit 2008 im Innenministerium tätig, meistens im Migrationsbereich und seit jetzt auch bald 10 Jahren, eigentlich immer in einem sehr stetigen Austausch auch mit den Kollegen der Entwicklungszusammenarbeit. Das Migrationsthema ist seit 2015 immer internationaler geworden und dadurch ergeben sich Synergien mit der Entwicklungszusammenarbeit, ergeben sich Synergien mit verschiedenen Akteuren, die dann international tätig sind und wo man verschiedene Partnerschaften schließen muss. Unsere Rolle ist da meistens die der Finanzierung in dem Zusammenhang und das ist ein sehr spannendes Feld, indem wir da tätig sein können.

Sprecher 1

Das klingt auch sehr, sehr spannend. Ich würde sie jetzt noch fragen, was sie momentan im Kontext von Partnerschaften beschäftigt, können Sie da bisschen was darüber erzählen?

Sprecher 2

Was mich also generell meine, meine Tätigkeit, die ich schon dargestellt habe, hängt sehr stark damit zusammen, Projekte zu finanzieren, auch im internationalen Kontext vom Migrationskontext. Und da haben wir über die Jahre hinweg jetzt doch einige Partnerschaften etablieren können mit vor allem internationalen Organisationen, die im Migrationsbereich sind, ja. Vor allem der UNHCR und IOM als UN Migrationsorganisationen, sehr relevant. Aber auch das ICMPD, das ist eine mehr europäische Migrations -IO, die hier tätig ist, aber auch verschiedenen NGOs. Und was mich da jetzt gerade wirklich beschäftigt ist, dass ich sehe, dass durch Einsparungen im globalen Kontext also das alles vor allem von den sozusagen von den USA hier Finanzierungen wegbrechen, die ein bestehendes System durchaus bedrohen, sagen wir mal, man nimmt in den Medien sehr stark diese quasi Zerschlagung der USAID wahr, also der Entwicklungs- behörde der der Vereinigten Staaten die USA sparen aber auch eben bei UNHCR und IOM, die sehr stark im Migrationsbereich dort tätig sind. Und dies zwingt diese Organisationen auch einen Sparkurs zu fahren. Da wird ein doing less with less wird da kommuniziert, ja das hat dann auch Auswirkungen auf auf einerseits auch auch Migrationsbewegungen, wie wir befürchten, aber natürlich unmittelbar für Menschen, die von Projekten dieser Organisationen profitieren und von denen betreut werden. Das sehen wir mit mit einer großen Sorge, das beschäftigt uns sehr, gleichzeitig sehen wir uns hier in Österreich vor einer Situation im Zusammenhang mit dem Bundesbudget, 2025 und 26. Das uns auch Spielräume, die wir in den letzten Jahren hatten, nicht mehr in der Form ermöglichen wird.

Sprecher 1

Können Sie mir kurz aus Ihrer Sicht schildern, wie sie eine gute Partnerschaft definieren, also eine gute globale Partnerschaft?

Sprecher 2

Eine gute globale Partnerschaft würde ich so definieren, dass man sachorientiert sich zusammensetzt und versucht, bestehende Herausforderungen oder Probleme gemeinsam zu lösen. Und da hat jeder seinen oder die Akteure, die hier beteiligt sind, und das beginnt bei Staaten, in denen diese Probleme bestehen oder auftreten, wie auch immer diese gestaltet sind, sind zu den Menschen, die von diesen Problemen betroffen sind und von verschiedenen Akteuren wie internationalen Organisationen oder der Europäischen Union und ihren Mitgliedstaaten, die vielleicht etwas weiter weg von diesen Geschehnissen sind. Die alle haben eine gewisse Rolle in diesem Bereich und jeder trägt oder kann einen unterschiedlichen Beitrag zur Lösung von Problemen beitragen. Und aus meiner Sicht ist eine gute Partnerschaft eine gute globale Partnerschaft, wenn man sich sachorientiert der Lösung der Probleme annähert und dabei ideologische Gräben überwindet.

Sprecher 1

Ich hab in anderen Interviews, die ich bisher geführt habe, zur Frage natürlich auch gestellt und da kam aber auch immer diese Win Win Situation zu sprechen, also dass sozusagen die, die am anderen Ende der Partnerschaft sind meistens Akteurinnen,

die weniger selber von ihren Ressourcen in die Projekte reinstecken, sondern mehr Ressourcen empfangen, dass sie etwas von der Partnerschaft haben und natürlich auch die Akteure, wie jetzt zum Beispiel bei Ihnen, die die Finanzierung geben. Wie sehr achten Sie auf diese Win Win Situation?

Sprecher 2

Das spielt natürlich auch eine Rolle aber bei uns ist es aber vielleicht etwas anders. Wir formulieren in den Projekten, die wir finanzieren, konkrete Ziele, das heißt, uns die Umsetzung von Zielen, das ist uns das das Allerwichtigste. Meine Erfahrung sagt mir, dass ein gutes Projekt die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt. Ja, und wenn die Interessen aller Beteiligten möglichst berücksichtigt sind, dann kommt eine gute Lösung dabei heraus. Das kann man dann als Win Win Situation bezeichnen, ja. Wenn so ein Projekt etabliert wird, das wir finanzieren, dann sind wir im Theolog mit unserem Partner und sehen uns vielleicht nicht nur mit dem konkreten Partner, sondern unter Umständen sogar auch mit dem Staat, in dem das Vorhaben realisiert wird. Das heißt, da hören wir mehrere Stimmen, hören mehrere Interessen und versuchen dir so gut es geht unter einen Hut zu bringen. Das führt dann zu guten Lösungen und zu sogenannten win win Situationen im besten Fall ja.

Sprecher 1

Wenn sie sagen, dass sie konkrete Ziele formulieren, um zu schauen, wie erfolgreich die Partnerschaft ist, haben sie auch Indikatoren oder was haben Sie für andere Ressourcen, um zu messen, wie die Partnerschaft erfolgreich ist?

Sprecher 2

Ich habe sehr konkrete Projekte vor Augen, die wir in den letzten Jahren etablieren konnten, wo wir ein Modell verfolgen das... Entschuldigen Sie, wenn ich da ein bisschen aushole.

Sprecher 1

Nein, kein Problem.

Sprecher 2

Dass man unter dem Schlagwort Financing not linked to costs subsumieren kann. Das bedeutet klassische Finanzierungen Haben meistens einen Schwerpunkt auf den Abrechnungen, das heißt, da werden inhaltliche Ziele formuliert, da werden Indikatoren festgesetzt. Der Schwerpunkt solcher Projektkontrollen liegt aber meistens auf der Abrechnung, auf der Belegskontrolle. Was wir tun ist, wir formulieren Ziele, sagen also Indikatoren, wir sagen das, und das muss erreicht werden, so und so viele Leute sollen betreut werden, so und so viele Leute sollen Zugang zu Psychologischen Unterstützungen kriegen sollen, Bildungsangebote kriegen sollen Waschleistungen erhalten wie auch immer sollen registriert werden, sollen Beratungen, kriegen unterschiedlichster Form, um eine Art von Beispielen zu bringen oder dass bestimmte Dinge sollen erreicht werden. Kurse Schulungen sollen abgehalten werden in einer bestimmten Anzahl. Wir kontrollieren dann eigentlich nur mehr, wurden diese Ziele erreicht, wurde das umgesetzt, allenfalls in der erforderlichen Qualität, die man schon vorher definieren muss. Wenn das der Fall ist,

dann kann der Projektträger, also unser Partner, die vollen Mittel, die er erhalten hat, also die, die ihm zustehen, auch erhalten, wenn er sie nur teilweise erreicht, diese Ziele, dann wird es Prozentuell reduziert oder im schlimmsten Fall muss er halt alle Gelder zurückzahlen, aber es erfolgt keine Belegkontrolle. Das heißt die Kontrolle und der Dialog über das Projekt findet rein über die Inhalte statt und über nichts anderes mehr. Und so versuchen wir in den letzten Jahren, unsere Projekte in diesem Kontext meistens zu realisieren. Es gibt auch andere Finanzierungsquellen, da sind wir eher noch klassischer unterwegs, da spielt diese finanzielle Kontrolle mehr Rolle und auch dort werden aber gewisse Indikatoren vorgeschrieben und werden dann überprüft.

Sprecher 1

Brauchen Sie in Ihrer Arbeit mit anderen Akteurinnen eine bestimmte Infrastruktur, benötigen Sie bestimmte Ressourcen, um die Partnerschaft als erfolgreich zu betiteln?

Sprecher 2

Wir brauchen vor allem einen kompetenten Partner, der weiß, was er tut und Erfahrung vor Ort hat und mit den entsprechenden Behörden vor Ort oder den Institutionen, die vor Ort einfach existieren, gut und kooperativ interagieren kann. Das benötigen wir vor allem. Haben wir das nicht, das heißt, haben wir einen Partner, der vielleicht kompetent ist, aber keinen Kontakt oder keine Beziehungen zu den Behörden oder Institutionen vor Ort hat, dann ist das Projekt sehr wahrscheinlich zum Scheitern verurteilt, so kompetent auch ist, er wird, er wird das nicht auf den Boden bringen. Haben wir einen inkompetenten Partner, der gute Kontakte zu den Behörden vor Ort hat, wird es auch scheitern, weil er inhaltlich das nicht umsetzen kann, das heißt, es braucht es braucht in diesem internationalen Kontext immer gute Beziehungen zu den Behörden oder Institutionen vor Ort. Die müssen das wollen. Ohne ihm geht es nicht, die müssen das auch unterstützen, sonst geht es nicht um derjenige, der es umsetzt oder die Organisation, die es umsetzt, die muss auch wissen, was sie tut, die muss die entsprechenden ein gutes Konzept haben, die muss die gut qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben, sonst sonst ist da keine Chance, dass man das erfolgreich implementiert.

Sprecher 1

Wie wichtig ist neben dem Wissen und der Kompetenz der Partner*innen, wie wichtig ist da auch noch Kommunikation?

Sprecher 2

Immer auf allen Ebenen ist Kommunikation da sehr wichtig. Einerseits eben, wie wie schon gerade erwähnt, müssen unsere Partner mit den Behörden vor Ort sehr gut kommunizieren und sehr klar und sehr deutlich, da darf es keine Missverständnisse geben. Auch wir müssen mit den Behörden vor Ort vorab am besten alles geklärt haben, damit, dass das, was wir finanzieren, nicht gegen deren Interesse ist. Weil sonst hat es auch eben keine Chance auf Umsetzung. Und auch die Kommunikation mit dem mit dem Träger selbst, also der Organisation, die das umsetzt, die muss sehr klar sein, sehr, partnerschaftlich, korrekt, aber auch klar. Ja,

das das ist wichtig. Es ist wichtig, dass man einen Rahmen etabliert, am besten, wo offen diskutiert werden kann, ja also wo auch Probleme angesprochen werden und nicht versucht wird, irgendwas unter den Tisch zu kehren.

Sprecher 1

Sie haben am Anfang gesagt, dass vor allem internationale Organisationen oder auch größere NGOS sehr wichtig sind in ihrer Arbeit. Haben sie noch andere Partner*innen, zum Beispiel aus dem privaten Bereich, Unternehmen, die auch wichtig sind in ihrer Arbeit?

Sprecher 2

In bei uns konkret jetzt nicht. Die treten eher dann in Kooperation mit unseren Partnern aus. Aber aber wir selbst agieren eigentlich oder schließen keine direkten Partnerschaften mit Unternehmen bislang.

Sprecher 1

Okay ich würde ein bisschen auf das Thema Best Practice eingehen. Können Sie mir ein Beispiel von einem von einer guten Partnerschaft erklären und irgendwie so ein bisschen drüber erzählen, wie die Partnerschaft in der Praxis aussieht?

Sprecher 2

Ja, ich kann dabei bleiben. Also in den letzten Jahren haben wir eine sehr gute Partnerschaft mit dem UNHCR beispielsweise etabliert. Wir pflegen schon eine gute, langjährige, jahrzehntelange gute Partnerschaft mit dem UNHCR in Österreich, haben das aber ausgeweitet jetzt auf die Kolleg*innen in Genf, wo es uns eben gelungen ist, quasi die Drehscheibe für Projekte in unserem Bereich, also das Hauptquartier vom UNHCR und von dort aus werden dann mit den entsprechenden Partnern vor Ort Projekte implementiert und hier haben wir eine gute, ein gutes Kommunikationsklima aufgebaut. Einfach eine gewisse Vertrauensbasis geschaffen, die es uns ermöglicht, offen über unsere Bedürfnisse zu sprechen. Gleichzeitig haben wir, glaube ich, ein offenes Ohr für die für die Anliegen des UNHCR entwickelt und. Und sind so in der Lage, uns relativ schnell darüber auszutauschen, wenn wir sagen, wir möchten in einem und wir haben Mittel und wir haben Interesse in einem bestimmten Land ein Projekt zu realisieren, wie sieht es da aus, habt ihr da etwas, gibt es da einen Bedarf, wie seht ihr das, dann wird darüber diskutiert. Relativ relativ rasch erhalten wir notwendige Unterlagen, die wir dann prüfen können, können uns mit ihnen offen darüber austauschen und so gelingt es uns dann auch relativ zügig, Projekte dann auch, also eine Finanzierungsvereinbarung, zu schließen und und einen Beitrag dazu zu leisten, zu solchen Vorhaben.

Sprecher 1

Das heißt, die Idee für die Projekte kommen immer von ihnen und nicht andersherum, beispielsweise von den Partner*innen?

Sprecher 2

Sowohl als auch. Also es ist beides möglich. Es ist umgekehrt möglich, dass der UNHCR an uns herantritt und sagt, wir hätten da ein Vorhaben, wir haben da Bedarf

an einer Finanzierung, ist das in eurem Interesse? Wie sieht es da aus? Und teilweise kommen so sowieso so allgemeine Informationen, wenn wieder eine Krisensituation ist. Was macht die Organisation vor Ort? Das prüfen wir dann automatisch. Und abseits dessen ist es dann wirklich so, dass immer wieder strategische Runden stattfinden. Österreich hat sich in den letzten Jahren insgesamt also über die Entwicklungszusammenarbeit und auch unsere Finanzierungen zu einem der Top Finanziere des UNHCR weltweit entwickelt. Wodurch wir auch sogenannte strategische Konsultationen haben. Auf höherer Beamtenebene. Und da tauscht man sich sehr allgemein dann über wichtige Themen aus, sodass das gegenüber dann Bescheid weiß und eine Ahnung davon hat, was den anderen bewegt oder wo die Prioritäten liegen.

Sprecher 1

Okay. Wir haben vorhin ein bisschen über gute Zusammenarbeit gesprochen, jetzt würde ich über eine schlechte Zusammenarbeit sprechen wollen. Gibt es Herausforderungen, die in ihrem alltäglichen Beruf jetzt in Bezug auf Partnerschaften vorkommen?

Sprecher 2

Muss ich kurz umdenken. Geld ist immer eine Herausforderung, das wird jetzt in den nächsten Jahren eine neue Herausforderung sein. Bei bestimmten Finanzierungsinstrumenten jetzt nicht den Töpfen, die ich gerade angesprochen habe, ist eine Herausforderung. Sondern wo wir auch EU-Mittel verwalten und es dazu klare Vorgaben und Richtlinien gibt und wo das die Regelungen des innerstaatlichen Fördersystems auch mehr zur Geltung kommen bei, bei diesen Vorhaben haben wir oft die Schwierigkeit, dass für internationale Partner die Einhaltung dieser Vorgaben schwierig ist. Aufgrund ihres besonderen Status, den diese Organisationen haben. Also das kann auch beispielsweise gerade die UN Institutionen treffen, die aufgrund ihrer Satzungen von ihren Mitgliedstaaten, also auch beispielsweise Österreich, aber andere Mitgliedstaaten gewisse Rechte eingeräumt bekommen. Beispielsweise auch, dass sie ein eigenes Board of Auditors haben, also Auditoren, die nur die dürfen, die quasi überprüfen oder eine sogenannte Second Level Prüfung machen. Und da hatten wir in den vergangenen Jahren immer wieder Diskussionen bei der Art von Projekten, weil eben diese EU Finanzierungen, klare Prüfungen auch vorgeben, also dort müssen wir prüfen, dann gibt es eine eigene EU Prüfbehörde, die auch prüft. Und einerseits wollen diese Organisationen diese Verträge unterschreiben und unterschreiben sie auch, und dann kommen sie, aber Kollegen, teilweise Juristen aus Genf und sagen, naja, aber wir haben unsere eigenen Regeln und die habt ihr uns zugestanden, das widerspricht dem Ganzen. Da hat es schon in den letzten Jahren intensive Diskussionen auch gegeben zu dieser Thematik und ich würde mal so sagen, da sind sich die Regelungen dieser Organisationen und die EU Regelungen im Weg, also das kann schwierig werden bei bestimmten Finanzierungsinstrumenten. Andere Probleme können auftauchen, wenn Organisationen in Konkurrenz miteinander sind. Sie müssen sich vorstellen, jeder hat Interesse daran, Finanzierungen zu erhalten, und es gibt Regionen durchaus im südöstlichen Europa, nicht in der EU, wo namhafte Organisationen durchaus offen in einer Konkurrenz stehen und die Mitarbeiter vor Ort diese Konkurrenz auch so

betreiben, dass dann Vorhaben der anderen Organisationen in ein schlechtes Licht gerückt werden. Und das kann dann durchaus medial auch aufschlagen und kann dann dazu führen, dass

Sprecher 2

wir uns auf einer Ebene damit beschäftigen müssen, die eigentlich nicht notwendig sein sollte, ja.

Sprecher 1

Wie gehen Sie dann beispielsweise auf der einen Seite mit diesem bürokratischen Problemen um und auf der anderen Seite mit diesem Konkurrenzproblem?

Sprecher 2

Das Konkurrenzproblem versucht man anzusprechen auf vielleicht höheren Ebenen, und man versucht zu sensibilisieren, dass das nicht gerade ideal ist und man hofft, dass sich Besserung ergibt. Das liegt aber dann teilweise einfach an den handelnden Personen vor Ort, das ist halt schwierig, wo Menschen sind, da menscht es, also das ist halt immer ein Problem. Diese bürokratischen Themen, ja, das hat mir und meinem Team viel Kopfwahl in den letzten 10 Jahren verursacht und wir haben unendliche Diskussionen mit den Organisationen und ihren unterschiedlichsten Vertretern geführt, immer im Geist, dass man zu einer Lösung kommt, aber das ist halt, irgendwann kommt man dann auch zu einer Lösung. Dann sagt man, das ist es, und wenn man sie dann bewegt man sie vielleicht noch einmal und man muss aber irgendwann dann sagen, so mehr können wir nicht geben, wenn ihr das haben wollt, dann müsst ihr damit leben. Und irgendwann erreicht man den Punkt und dann, dann muss das der andere auch verstehen und dann ist es aber auch sehr wichtig, dabei zu bleiben und das klar auszusprechen. Und teilweise sind manche Vertreter dieser Organisationen auch sehr dankbar, dass man das tut, damit sie intern dann auch die entsprechende Klarheit haben und sagen, ja, wir müssen uns jetzt entscheiden, wollen wir Geld haben und wollen wir unsere Vorhaben umsetzen oder oder wollen wir das nicht, und ab einem gewissen Punkt, muss diese Klarheit dann her.

Sprecher 1

Ich habe mir jetzt, gerade während sie das erklärt haben, gedacht, dass diese ganzen bürokratischen Anforderungen ja eigentlich auch den Arbeitsprozess verlangsamen.

Sprecher 2

Tun Sie ja, tun Sie das ist halt, Sie müssen, sie müssen so denken bei diesen Finanzierungsinstrumenten, gerade von der Europäischen Union, das ist halt Steuergeld, also das ganze Geld, das wir einsetzen, ist Steuergeld. Das heißt, die Menschen aus den Ländern, alle Menschen aus den Ländern der Europäischen Union, die Steuern zahlen, verdienen es, dass damit mit diesem Geld sorgsam umgegangen wird, dass es gut kontrolliert wird, dass man genau darauf schaut, was damit gemacht wird. Und das bedeutet, dass es ein gewisses Regularium geben muss. Ich glaube, das Regularium da bemüht wird, das gibt es dann halt einfach.

Das heißt, das ist immer der Hintergedanke und das gehört zu diesem System dazu, das heißt, man versucht einfach mit einem gewissen bürokratischen System im Hintergrund zu gewährleisten, dass Finanzmittel möglichst gut und sinnvoll eingesetzt werden, und das gehört einfach zur Verantwortung gegenüber den Steuerzahler*innen dazu. Umgekehrt, und das ist halt einfach immer die Negativseite, Bürokratie neigt dazu, sich gern einfach zu vermehren. Ja, das ist wirklich Dinge wegzulassen im Sinne eines schnelleren Vorankommens, eines mehr auf Inhalte schauen. Das ist oft schwierig, weil er halt immer im Hintergedanken ist, aber was ist, wir haben wenig Geld, das muss sorgsam eingesetzt werden. Deswegen brauchen wir auch bestimmte Verfahren im Hintergrund oder Regeln die Probleme, die ich aber geschildert habe, liegen eigentlich mehr daran, dass sich Regeln der Organisationen widersprechen, das ist ja mehr das Problem, als dass es Regeln gibt oder Bürokratie gibt. Aber ja, das hat hat im konkreten Fall sehr klar auch zu Verzögerungen geführt.

Sprecher 1

Ja, und das ist ja dann im Kontext zum Beispiel der Migration nicht sehr sinnstiftend, wenn die ganzen Regeln sich widersprechen und dadurch ein Rattenschwanz an Maßnahmen und Regelungen dranhängt.

Sprecher 2

Ja, ja, ja, das ist ein Thema. Und das werden wir noch weiter mitnehmen.

Sprecher 1

Ja. Was, würden Sie sagen, was es noch andere für andere Schwierigkeiten in der Partnerschaft gibt, die jetzt nicht so auf diesem Makro Level sind?

Sprecher 2

Außerdem außerdem dem erwähnten können es natürlich dann doch auch thematische Punkte sein, wo halt unter Umständen Organisationen eine eine andere Zielrichtung verfolgen, in der Theorie als Mitgliedstaaten der Europäischen Union unter dem ganzen politischen Druck, der der besteht, wo ja, das kann ein Thema sein.

Sprecher 1

Wie würden Sie sagen, spielen Machtasymmetrien in Ihren Partnerschaften eine Rolle?

Sprecher 2

Naja, was ist Macht. Jeder hat unterschiedliche Macht. Ja ein Staat hat vielleicht relativ viel macht, weil er gestalten kann, weil er Finanzmittel zur Verfügung stellt, das kann man als Macht bezeichnen. Macht kann aber auch kommunikative Macht sein, Zugang zu Medien und und da würde ich einmal sagen, dass die Organisationen, die den Staaten gegenüber stehen, nicht wenig Macht besitzen. Also wenn sich ein Vertreter des UNHCR hinstellen würde und sagen würde da passieren schlimme Dinge oder das was das Innenministerium tut, ist ein Wahnsinn. Das nur als Beispiel, dann wird das schon eine immense Auswirkung haben auf den

öffentlichen Diskurs und Druck erzeugen auch auf uns. Selbst wenn wir die Macht haben, also ich glaube, man darf nicht unterschätzen, dass internationale Organisationen, insbesondere aber auch viele NGOs, eine sehr starke kommunikative Macht haben und durchaus geübt drin sind Soziale Medien und diese Kanäle gut zu bedienen und mit den und mit Medien zu interagieren. Und das ist ihre Macht und die Nutzen sie ja auch. Insofern, glaube ich, gibt es Symmetrien, einen Markt auf unterschiedlichen Ebenen, kommunikativ und in der medialen Präsenz weiß ich nicht unbedingt, ob die Machtsymmetrie zugunsten der Mitgliedstaaten steht. In finanzieller Hinsicht natürlich, da gibt es Machasymmetrien. Vielleicht ganz generell würde ich sagen, unser Zugang ist ein partnerschaftlicher. Wir versuchen sehr offen, sehr klar und sehr, sehr ehrlich mit unseren Partnern zu reden. Wir nennen sie auch Partner, auch sehr bewusst. Und wir haben auch ein offenes Ohr für sie. Es ist nicht nur einfach so, dass wir sagen, ihr habt euch Geld und nehmt es und und tut es und und tut das, was wir sagen.

Sprecher 2

Sonst gibt es nichts, sondern wir. Wir sind in einem Dialog, insofern sehe ich jetzt weniger das Problem einer Machtverschiebung oder eine schiefe Ebene, sondern wir versuchen eine gerade Ebene, eine Augenhöhe zu leben, und ich glaube, das ist auch der produktive oder der konstruktive Weg, den man gehen muss. Wir arbeiten gerade im internationalen Bereich eher weniger mit sehr kleinen Organisationen zusammen. Wenn kleine Organisationen involviert sind, dann hat das damit zu tun, also dann sind das eher Partner vom größeren und der größere ist uns Ansprechpartner, auch das verringert ein Machtgefälle, würde ich mal meinen. Weil diese Organisationen, mit denen wir kooperieren, durchaus gewisse Bedeutung haben, die sie automatisch schon auf eine auf eine Augenhöhe begeben und deren Möglichkeit nicht so beschränkt sind.

Sprecher 1

Also würden Sie sagen, es gibt auch kein Machtungleichgewicht zwischen Ihnen als Institution im globalen Norden und Partner*innen, die vielleicht aus Drittstaaten oder aus dem globalen Süden kommen.

Sprecher 2

Also ja, das ist natürlich immer von den ökonomischen Voraussetzungen dann abhängig. Klar gibt es da Unterschiede, da brauchen wir, brauchen wir nicht reden. Aber unser Zugang, jetzt, wir, wir haben in den letzten Jahren auch sehr stark damit begonnen, Migrationsdiplomatie zu betreiben. Das heißt sehr bewusst. Da war Österreich vor 10 Jahren nirgendwo und wir haben auch auf Migrationsebene einfach den Dialog mit mit anderen, mit Staaten des globalen Südens, die für uns wichtig sind in dem Kontext versucht, einfach stärker zu betreiben, und unser Zugang ist nicht ist, ist auch da einer auf Augenhöhe. Und wir glauben dass das nur das erfolgreich sein kann. Vielleicht muss man dazu sagen, Österreich ist jetzt im europäischen Verhältnis ein mittelgroßes Land ohne großartige Kolonialgeschichte, also wir waren keine Kolonialmacht in dem Sinn, vor allem nicht im Globalen Süden, wir treten dort nicht mit als ehemalige Kolonialherren auf. Sondern wir sind ein mittelgroßer europäischer Staat mit gewissen Interessen und und glauben nicht da

auf einer anderen Ebene zu sein als die Staaten, mit denen wir reden. Und wir leben aber durch diesen Zugang, dass man umgekehrt auch offene Ohren für uns hat, weil man einfach merkt, dass wir uns nicht als Kolonialmacht verstehen, die irgendwie alles besser weiß und vorgeben will, sondern dass wir eben auch zuhören und wissen wollen, was braucht ihr eigentlich, was ist euer Bedarf, worum geht es euch und nur so kommst du dann zu Lösungen. Das ist unser Zugang. Wie gesagt, habe ich vielleicht am Anfang diese Frage jetzt weniger direkt beantworten können, weil es für mich keine Rolle gespielt hatte.

Sprecher 1

Ich möchte ein bisschen auf die Zukunft zu sprechen kommen. Was würden Sie sich zukünftig für globale Partnerschaften wünschen?

Sprecher 2

Wie gesagt, vieles von dem, was wir tun, glaube ich, dass das einfach eine Fortsetzung finden kann. Ich glaube, wichtig wäre einfach, dass die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung stehen. Dass eine offene und ehrliche Kommunikation auf Augenhöhe weiter möglich ist und dass einfach Vereinbarungen auch eingehalten werden, dass man jeder sich seiner Pflichten und seiner seiner Möglichkeiten bewusst ist, dass man da willens ist, konstruktiv zusammenzuarbeiten, ich glaube, das würde ich mir wünschen. Dass man eben den Blick darauf hat Lösungen zu finden, die in dem Sinne auch dazu führen Menschen einerseits in Notlagen hilft und sie nicht in neue Notlagen führt. Ja, also das wäre gut.

Sprecher 1

Würden Sie zukünftig Partnerschaften strukturell oder konzeptionell ändern wollen?

Sprecher 2

Vielleicht sind wir dazu zu jung in dem Geschäft, also auch wenn es jetzt so knappe 10 Jahre sind, wir lernen stetig dazu, das heißt oder sind dabei zu lernen. Ich glaube, wir müssen jetzt einmal einen gewissen Weg gehen und der Weg ist der, der Zusammenarbeit, Kommunikation auf Augenhöhe, einander zuhören, offen sein für das Thema des anderen, umgekehrt aber auch die eigenen Standpunkte vertreten und versuchen diese voranzubringen. Ich glaube, das ist der Weg, den wir jetzt versuchen, weiter zu gehen, und da müssen wir lernen, wie erfolgreich das Ganze ist. Insgesamt wird sich das System halt auch nach den allgemeinen Gegebenheiten richten müssen. Und wir erleben gerade eine Welt, die sich ändert. Ja wo Grundstrukturen anders sind, das wird eine eine mehr multipolare Welt werden, verschiedene Machtzentren werden werden sich etablieren, die Frage wird sein, wird die Herrschaft des Rechts wird es die noch geben in einigen Jahren oder wird nur das Recht des Stärkeren herrschen? Das werden alles Dinge sein, die das Handeln auf dieser Ebene beeinflussen werden. Wo steht Europa in ein paar Jahren in so einem Fall, also wir sind in einer Umbruchphase von bestehenden Systeme und Vorgangsweise werden dort sehr stark in Frage gestellt im internationalen Kontext. Das wird wird einfach Auswirkungen auch auf dieses System haben. Wir erleben gleichzeitig Entwicklungen wie einen Klimawandel, der Auswirkungen unter Umständen in einem gewissen Maß auch auf Migrationssysteme haben wird, wie

auch immer, auch das können wir nicht abschätzen. Wir haben umgekehrt, in Europa sind wir unter sehr starken demografischen Druck. Das heißt, die Bevölkerungen in Europa werden tendenziell älter, verlassen den Arbeitsmarkt. Was bedeutet das? Wir erleben gleichzeitig eine digitale Transformation, künstliche Intelligenz, Automatisierungen in unterschiedlichsten Bereichen, die auch wieder die Gesellschaften in Europa, aber auch im Süden verändern werden. Und das passiert alles gleichzeitig und und das wäre, was ich vorher gesagt habe, klingt nach einem Wunsch, nach Kontinuität und, das ist ein ehrlich gemeinter Wunsch, nur die Frage ist, wie sehr wird, dieser Wunsch in Erfüllung gehen können, wenn sich alles ändert und und.

Sprecher 2

Insofern ist es auch schwierig zu sagen, wie wird sich das entwickeln, was passiert da alles. Ich glaube, wir sagen gerade alle ein bisschen Passagier auch und erleben gerade sehr live eine sehr große Änderung des gesamten Systems mit und was da rauskommt, werden wir, können wir wahrscheinlich noch nicht ganz abschätzen.

Sprecher 1

Das stimmt. Ich bin eigentlich schon am Ende angelangt. Ich würde sie zum Abschluss noch fragen, ob Sie irgendetwas erwähnen wollen, was aus Ihrer Sicht wichtig zu erwähnen ist.

Sprecher 2

Ich hätte jetzt keine Ergänzungen mehr.

Sprecher 1

Okay dann bedanke ich mich, das war's. Ich habe sehr viele Informationen, sehr viel gute Informationen von ihnen bekommen, es war ein sehr spannender Einblick.

Anhang 2.4: Interview mit Organisation 4

Sprecher 1

OK. Thank you again that you're doing this interview with me. I will briefly talk about my topic. I am doing my Master's research on global partnerships in the context of SDG 17. And therefore, I am doing conducting interviews with different stakeholders from the global South, but also from the global North to catch their experiences, their perspectives on global partnerships. And I'd like to ask you if you could briefly introduce yourself and describe your role within your organization.

Sprecher 2

OK. Thank you very much. My name is (...). I'm the Senior Regional Policy and Liaison Advisor for IOM Regional Office in Vienna, which is covering EU countries, the broader EEA countries and the Southeast Europe and East Europe, as well as all the way up to Central Asia, which is 56 countries, territories and areas. Yeah.

Sprecher 1

OK. I think that you have probably worked with other organizations. Can you tell me to what extent your organization is active in the field of global partnerships?

Sprecher 2

Yeah, of course. So I have worked for other organizations, other UN agencies, other NGOs also had a couple of years in the private sector as well. But in terms of partnership within currently the International Organization for Migration, partnerships of course is critical is one of the most important aspects of our work. And part of the way that we work is to ensure also that we have partnerships with both the private sector as well as non state actors as well as the 4th state actors. So it's also one of the foundations of the recently, relatively recently adopted the global framework of migration, which is the Global Compact of Migration 2018. And one of the essential aspects of that is indeed whole of society, whole of government and a 360° approach for migration together. So even there, there is a big focus on partnerships.

Sprecher 1

Yeah, I get that. Do you have a definition for SDG 17? So do you know what global partnerships in the context of SDG 17 is?

Sprecher 2

That is the definition that we use.

Sprecher 1

OK, Yeah.

Sprecher 2

Formal definition, but it's a working definition that we work with when it comes to SDG 17. Of course, we're guided by that framework, so we're guided by the word.

Sprecher 1

Yeah.

Sprecher 2

The spirit of course as well. Not just the the lecture of all this, but the spirit of it as well, which I think is.

Sprecher 1

OK.

Sprecher 2

Yeah, yeah.

Sprecher 1

What are the characteristics of a good partnerships for you?

Sprecher 2

Characteristic of a good partnership is that you know, everyone complements each other and all working towards the same goal. It's like a big multi national, you know, a big multinational is made-up of many small partners that feed into the supply chain, if you will. And similarly here, a good partnership is that, you know, we all have a clear vision, clear direction, clear objective outcome of what we want to achieve and everyone works towards that and does their part to complement the other without overlapping or stepping on anyone's toes or encroaching on mandates. So yeah, working in the same spirit, same direction and to achieve a common goal, I think that would be.

Sprecher 1

Sorry, go on.

Sprecher 2

No, no. Please go ahead.

Sprecher 1

I just wanted to ask if there's some tools you need for a partnership to be successful.

Sprecher 2

Yes, definitely. For a partnership to be successful is clear, clear delineation of the again, objectives, goal objectives, and roles for each and everyone.

Sprecher 1

Is there also or are there some other factors you need like for example communication or trust aside from clear responsibilities?

Sprecher 2

That goes without saying, I think, yes, I think your communication is essential. And of course, trust, again, goes without saying really. It's yeah, I think like I was saying earlier, everyone complements each other without anyone's those and without approaching anyone's mandate.

Sprecher 1
Yeah.

Sprecher 2
Yeah.

Sprecher 1
As you work in an international organization, you need different resources from your partners in partnerships than for example NGO or someone from the public space. Is there some infrastructure that is very specific to your organization? As in what you need in your partnerships?

Sprecher 2
I'm not sure I understand the question. Can you say that again?

Sprecher 1
I wanted to ask if you need certain resources that for example other stakeholders like NGOs or other stakeholders from private sectors don't need?

Sprecher 2
If anything specific, that terms of resources that we need that they would not need. We do have an existing framework under which we worked within the GCM and it's not necessarily a framework, sorry. It's within the framework of the GCM, but we have a working set up which is called the UN Network on Migration. And that network on migration brings together that I was saying earlier, the whole of government and all of society as well. Rather it brings the whole of society to support on the Global Compact of Migration. So that is useful. So that's what others do not necessarily have, they have different ones. They have smaller groups, the smaller coalitions on a specific aspect of migration, like a smaller coalition on let's say irregular migration, smaller coalition on regular migration, one on border management, one on remittances, one on that for engagement.

Sprecher 2
So things like that. It says that the network brings them all together. So that's one resource I can think of. The other thing that I can think of is I would not necessarily say that others should not have it, but it is the financial resources then advance on a specific topic or agreement or something that we all commonly agreed to do, such as the what we have currently is the migration multi partner trust fund and the trust fund is a tool that brings together by definition different partners of the UN system. There's a multi partner trust fund to support the government in advancing the global compact of migration and advancing other migration power as well. And in that we do have also partnership with non state actors as well. So civil society, private partners, migrants organizations and so forth. So yeah, that's another very important resource that we do have.

Sprecher 2

But I think we need to be strengthened on that. And I think it brings together people more strongly. Once you put the money on the table and that money is tied to partnerships, then you will definitely get partnerships. Small carrots to ensure partnerships between different agencies and entities.

Sprecher 1

So you would say that money is often the incentive to start partnerships?

Sprecher 2

Yes, especially an important part of the incentive. Of course, not the only incentive, but it's an important part.

Sprecher 1

Yeah.

Sprecher 2

Yeah, yeah. We're not all humanitarian, we're not all nonprofits. As I was mentioning, some of us are private sector. So their objective is also not always philanthropic, but there is also another of course, financial return for it. So sometimes we also in the UN world and in the society world, we also sometimes use a similar, let's say, thinking logic, not uncommon. Yeah, let's put it that way.

Sprecher 1

What partners would you say are the most important for the IOM?

Sprecher 2

That's a very difficult question to answer because in different parts of the world we have different partners, different parts of the world we have different priorities. So yeah, no, it's a very difficult question to answer. Right now in the Europe and Central Asia region, we have, for example, a much like, you know, pronounced focus on regular migration and labour mobility as opposed to irregular migration and trafficking and smuggling and border governance. But that does not mean that those are not important for us, that we don't do them. But they are second, they're as I mean, they're, they're not as important or as critical as for example, labour migration. But at the same time, having said that, although this is a clear priority, there's a clear need for that Governments don't always agree. So there's a whole politicization of migration, which makes it more complicated to advance our priorities, our partners, especially the ones that are empirically more beneficial for everyone, for countries of origin, countries of transit, even country destination.

Sprecher 2

So it's difficult to answer your question on who is the most important partner. That is that from an operational point of view. Then from a more institutional point of view, of course, the governments for us are the most important partner as a UN entity. So that goes without saying. That partnership with government, it's, it's key, it's important because ultimately as a UN entity, we serve them. That's our mandate. Yeah. Mandate is to serve our member states, Yeah. So.

Sprecher 1

OK. I would like to talk more about like concrete examples. So I'd like to ask you if you can give me a concrete example of a partnership you are involved with recently or in a past partnership, so that I have an idea of how partnerships are lived in your organization.

Sprecher 2

Some concrete examples of partnerships.

Sprecher 1

Yeah.

Sprecher 2

OK, generics like any topic, nothing in particular.

Sprecher 1

No, nothing in particular. Just in general.

Sprecher 2

OK, Then maybe I can bring an example from when I was when I was heading the IOM mission in Egypt. I joined IOM, joined forces with the government, different ministries, even within the government, the private sector and the NGOs and the migrant groups all together. And of course, IOM was coordinating this effort. Now, what was the objective of the of this partnership? The objective of the partnership was to satisfy the labor market needs in, in this case Italy with Egyptian labor. Italy has a declining fertility rates and therefore there is very few labor market entrance that are able to, you know, do the job that's required for one. And for two, they're able to also pay taxes, which then would then feed into the economy but also into their very own pensions in the future. So Italy needed workers. On the contrary, Egypt has too many workers which they could not find jobs for in the labor market. So being historically countries that have first of all their neighbors just sort of speak across the Mediterranean are very close to one another.

Sprecher 2

And historically there's a good partnership between the two countries and trade So there's a lot of a lot of commonality between the two countries. So perfect combination. We chose a specific community that had the highest number of irregular migrants in Italy from Egypt and that was called the Fayum region. So we went there, we spoke to the youth there and we asked them, you know, what are their needs? What do they want? Why do they all go to the [...] regularly? Why don't they go regularly?

Sprecher 2

And they were met on it. So there was a partnership. So we offered an alternative and an alternative being vocational training center. So another part of the vocational training, another part of the government. So they're here, we cooperate again with

the Ministry of technical vocation and education training dedicated ministry at the time. And then we also cooperated with the Ministry of Education. So that Ministry of Education endorsed the certificates that were issued by this TVEST in Egypt by the ministry there, that had been quite delayed by the certification requirements in Italy. So the migrants or the migrants to be would have already a valid certificate to work within Italy already reducing the bureaucracy there.

Sprecher 2

And then we cooperated with the Italian private sector who then also worked with us to identify the labor market needs before their needs. And they came down to Egypt, did the testing in the centre, identified the people, the workers that they saw were best, were best for them and then they would take them to Italy for for work. And then of course, there was also the ministry, the Italian government on the other side with the visas and the paperwork and, and their actual migration to to Italy. So as you can see, we we partnered with a number of entities from the local community to raise awareness to the ministries, the Egyptian government, parts of it and then with the Italian private sector and Italian government. And then eventually also using these groups of persons who are migrating so as the fast for groups. So then we had discussions with them through cultural centers and consular services in Italy. So consular services, which is Ministry of Foreign Affairs, another part of the partnership. To then raise awareness on how these migrants, Egyptian migrants, that Italy could support their countries of origin, which is Egypt, financially and non financially.

Sprecher 2

So through, so, you know, different kinds of remittances, but also financial remit. So quite a number of partners and it was a pretty good one, pretty good one.

Sprecher 1

I got from that description that it is very important for you to also consider local people. As you said, you talk to the local youth in Egypt. How important is it in general to consider the local context of your partnerships?

Sprecher 2

I think it's key. I think it's essential, especially when a project like this one here is so focused on eliminating irregular migration of youth from a specific area. We were wondering why is everyone from this area of Fayum leaving? And other regions less used for leaving. So in that specific context, the, the local context was literally the eye of storm, if you will, or at the core of everything we did. The objective was to reduce the regular migration from Fayum. But other than that specific project, the local context, the national context is key. The essential, like I was saying earlier, we know that we need migration and that the world cannot survive, you know, with the current economic model that we have without migration, yes. So we have governments opposing migration.

Sprecher 2

So understanding the local context, a local being also national, it's fundamental because we cannot go to government and say, OK, let's do a project that, you know,

brings in more, you know, youth from Egypt Italy now. Because Italians now let's say an example, the government are not necessarily in favor of migration. I mean, yesterday, I think, or two days ago now, the Dutch government failed because of migration. And they say we have to close our borders and we decide who comes in and who doesn't come in. And we don't want anyone, you know, in our country. When again, there is empirical evidence, there is data. And everyone knows for decades that of course, without migration, the Dutch economy would collapse. I say dutch, but the same applies to other nations. The Belgian government fell because of the topic as well back in 2018. The Italian government, also migration is, you know, always at the center of everything they talk about. But can they, I mean, can any European country, any EU country survive without migrants?

Sprecher 2

And the answer is no, they cannot because the fertility rates are low and with low fertility rates, there is no contributions to the economy. And there's also a report that was issued by the European Union, and it was presented by the the president von der Leyen. And it was a report done by the one of the most renowned and acclaimed economists of our time name is Mario Draghi. And Mario Draghi presented this report to saying that for Europe's economy to grow, we need migrants because migrants also contribute to innovation, creativity and keep the economy going. And in the current world where let's say growth and not to say capitalism necessarily, but growth is our model, then we need people to work. Mechanization is not enough. And you can and you cannot, there is no evidence that you can increase fertility. I mean, it's it doesn't work.

Sprecher 2

You can't just, a government cannot go ask women have more babies just because the government wants people to pay taxes. You can't just go say, excuse me, I want more taxes. Can you please make 3 babies? And then I, well, I'm not going to make three babies just because you want me to. I make 3 babies because I want to. That's a different story. But most people, yeah, don't on average don't want to have more than two, you know two children per household. And that's not enough.

Sprecher 1

Yeah, that's very true. As you mentioned in the practical example, there were different entities and stakeholders involved in the partnership. What are the typical difficulties or tensions that can arise in such partnerships when are so many stakeholders are involved?

Sprecher 2

Yeah, one of the challenges and difficulties that we have is indeed the the fact that we don't all, let's say have the same model for guarantee. The private sector, for example, has the least bureaucracy, let's put it that way. They, you know, OK, you have a problem. Let's throw money at it, OK? You know, they're like, OK, how much does it take to fix, let's say, the professional training center? Let's say a machine is not working right. Yeah. So they're like, oh, this is going to delay our graduates and discipline our graduates. It means that we are going to have workers, you know, 2-3

months later.

Sprecher 2

And that's unacceptable for us. We want graduates, you know, in January of the, you know, 1st of January of next year. That's that, you know, easy problem. Let's say a machine doesn't work in a vocational center, throw money at it, fix it, get it done now. That's how they would operate. However, the government of course, has to go through a tender. They can't just go say, Oh, yeah, yeah, I know a guy knows a guy who sells the machine gonna be like, yeah, but that's not good for us because that, yeah, that guy that, you know, of course going to take money under the table. You know, there's a lot of corruption.

Sprecher 2

To avoid corruption, the government, what they do is they issue a tender and they say, OK, we have a broken machine that needs to be fixed. And by the time that, you know, that whole process, let's say is done, then it's it takes weeks and months sometimes. And the and the private sector is not happy. We as the UN, we are somewhere in between. We are not the, you know, the least practicable, but we're also not the most practicing either. There is some leniency, but nevertheless, yeah, we have our property as well. So that's a little bit of challenge. I think there is a different modus operandi and the different expectations in the different way and

Sprecher 2

the different approach to problem solving is is the one of the key challenges.

Sprecher 1

Do you also experience like power imbalances in the partnerships?

Sprecher 2

I mean, yes, definitely our imbalances is an important one as well for sure. And, we try to mitigate that, of course, the UN or the network of migration to the extent possible. But I mean, yeah, power imbalances mainly come from of course, who is the pen holder of on a report. So who besides that, yeah, basically who is the project manager? But I think that happens everywhere, to be honest with you, in any setting.

Sprecher 1

Do you also experience power balances in terms of global North versus global South or are these power imbalances not very present in your partnerships?

Sprecher 2

Ah, no, no, they are for sure. They are in fact, like if I go back to our priorities here in the Europe and Central Asia region where we know that the reason we have been advocating for this for a long time. We know there's a need for labor migration for labor migrants to come in. We know that the economy is going to survive without without migrants. We know that and the government know that as well. Yes, what is being the narrative in the media is exactly the opposite. It is no, we don't need migrants, so we need to close our borders and things like that, which is very untrue. I

mean, it's inaccurate and damaging to be honest with you as well.

Sprecher 2

For the very Europeans themselves, for Europe itself before, before the migrants themselves. I mean, the biggest loser is Europe in all of this. So yes, when we sit around the table and going back to your point on the power imbalances, when we sit around the table, yeah, for sure people, you know, around the table will have a conversation. But the the result will be what Europe wants because Europe is the one that holds the holds the guards, so to speak. And it's the one that ultimately funds these projects. So again, going back to the project manager speaking, it's the one that dictates the rules whether we like it or not. That's true. In fact, even if it's not the necessarily the right thing to do.

Sprecher 2

Yeah. So for sure there are power and balance between the North and the South that there is no doubt about that. I think that the current situation, political situation with reduced funding from the political North and the global North versus the net limited funding from the Global South fund, you know, the UN but also other other partners of the UN. Now there's a bit of an awakening by the South that if they want something done, they need to fund it themselves or at least contribute funding it themselves. But there is that awareness. I think the US has created and initiated what then led to a fire attack by many governments on how to yeah, how to approach overseas development assistance. That says maybe here just I'm going to question a little bit, but that says overseas development assistance again is it's also serving the interests of certain governments over us. So again there we see a power imbalance.

Sprecher 2

Sure. And with, with that there is also an awareness that we do have remittances, financial remittance and overseas developmental systems. And there are quite almos always, non politicized with little power imbalances in the, in the bigger picture. So this has been increasing. I mean, the remittances have always exceed, it's always been known, but in recent years it's exceeded overseas development system for many years now and will continue to be the case because with more migration, we're going to see more people on the move and therefore more flow of capital also flowing back to country of origin. I think that's, that's a very fair assumption to make. And with declining, yeah, with declining development assistance, I think one needs to focus on leveraging those remittances for development rather than relying on foreign countries for development and aid assistance in your country. I would think that's the trend and a very important one and one that we're definitely working on as well.

Sprecher 2

And we're going to be bringing that to the financing for development conferences to be and the next few more days.

Sprecher 1

Your point fits perfectly to the set of last questions I wanted to ask you. I'd like to hear what you think global partnerships need in the future.

Sprecher 2

What we need from global partnerships, sure. So, yeah, now what I was saying is I don't have anything in particular to add to that. The goal right now is to uphold the values of and the principles of the UN. I think now we are in a very delicate moment in history where we are seeing a deterioration of the respect of international law, not just human rights but or humanitarian law or law of conflict. And you know, we cannot have famine in 2025 and we cannot let people starve in 2025. We cannot. I mean, that's unacceptable, especially when I think it's over a decade ago now that we have more people dying because of obesity and overeating related diseases than than famine, which may have not been the case in the 60's, the 70's. And you know, maybe even the 80s when we had a time in certain parts of Africa. So we can't let that happen.

Sprecher 2

So what I basically ask from global partnerships is to hold their ground and keep advocating and strengthening even more so the advocacy on upholding the rights and the principles of the international frameworks that are have been agreed on by the very same member states, by the way. So we're not asking the government to do anything different from what their predecessors committed to, to ensure that we have a better world. Literally, I think that the spirit of the UN is, is even losing a little bit. It's the value which is very, very, very dangerous. So there is a moment now where we can leverage or you know, turn this, this crisis into an opportunity and say, OK, fine, we have to do a reset. Agreed. OK. Of certain aspects of our partnerships at the UN and there is an effort by the Secretary General right now and I think it's called UN 80, maybe you've heard of that. And that is to basically try to review a little bit our partnerships within the UN and try to make it, you know make the UN even more cost effective and cost efficient and and more operational as well, you know more efficient and more effective in general financially and programmatically.

Sprecher 2

I mean, it's a bit blatant and of course this requires a bit of a reform of the UN Council, which is also on the way. Not on the way, but it's being discussed. I shouldn't say on the way it's being discussed. There have been some discussions on how that can happen. But again, going back to the earlier question of power imbalances, of course, yeah, there's going to be some, yeah, some pushback, of course, by those in power to make any change. Yeah. So that's, yeah, that's what I would ask my partnership really is to because then, yeah, then we can all feel all benefits. We really all benefit because the people that divide these frameworks and these and these are not, are not people that have nothing better to do.

Sprecher 2

These are, you know, they're experts. I mean, the issue of, you know, also just on advancing gender, you know, women's rights, not even gender. Let's not even go to the bigger, just a very specific group of women, which is half of the world. And we're still having pushback on that in some parts of the world, which is which is crazy. I mean, yeah. So again, we cannot go back on these commitments. So we need to

park together and complement each other. Like for example this one here.

Sprecher 2

A good example, a concrete example of that is the Global Compact of Migration.

Sprecher 1

Yeah.

Sprecher 2

The very beginning, the very the opening paragraph, literally the opening paragraph says it rests on the Sustainable Development Goals and it's 2030 Agenda and the 17 SDG. And it rests on other frameworks which are the ones most relevant to migration, which is the ones on climate change, the ones on gender quality to women empowerment to you know. So as you advance the global compacts on migration, you're also advancing the 17 SDGS. You're also advancing the broader 2030 agenda. You're also advancing the framework on the, the eradication of discrimination against women, but also the one on the women empowerment, the Beijing plus 30 that took place last year. It's on the trying to remember the name of that framework, the convention on, well, I forgot the name of it, name of it, but basically the empowerment of women as well. So again, as you advance migration, you are advancing a lot of other values, a lot of other frameworks that have very important values and principles. Yeah, I think we need to stick to that and and stick to it together and not be broken.

Sprecher 1

Yeah, I think that's a perfect final word for my interview. I thank you so, so, so much for doing this with me. I have a lot of insight now. Different questions that I was very interested in were answered by you and I have only to say that I wish you everything good and I will send you my form of consent later so that you can read it and sign it. OK.

Sprecher 2

It sounds good.

Sprecher 1

Thank you so so much again.

Sprecher 2

You're very welcome. Good luck with your. And if there's anything else, I know you've been in touch with (...), my colleague, yes, she will help you with anything.

Sprecher 1

Thank you so much. Have a great day. Thanks.

Sprecher 2

You bye, bye, bye bye.

Anhang 2.5: Interview mit Organisation 6

Sprecher 1

OK, so I don't know if I told you and in complete what I'm researching, but I'm doing my Master's thesis on global partnerships in the context of the last Sustainable Development Goals, which is SDG 17. And in this context, I am looking at different perspectives of different stakeholders on global partnerships. And I wanted to also interview NGOs from the Global South and get their perspectives on global partnerships. And for my first question, I would like to ask you if you could briefly introduce yourself and describe your role within your organization.

Sprecher 2

OK. And so my name is (...) and I work as a Programs and Impact Director at IDE Mozambique. IDE is an American NGO that works in 13 countries in Africa, Asia and Latin America. And Mozambique particularly we work the organization in general works with market solutions, with market systems development interventions and mainly entrepreneurship, so that the entrepreneurs are the ones that are like the market linkages to other communities. So we work in agriculture, in WASH, in nutrition and other sectors.

Sprecher 1

OK. Do you already have some form of experience with global partnerships in your organization?

Sprecher 2

Yes, we do partner with other NGOs in different sectors. In agriculture, well, I could speak more about like our national partnerships, but I know that on the global arena we partner with other NGOs on nutrition on WASH. And in agriculture, I'm trying to think and agriculture partnerships are more locally.

Sprecher 1

OK. Do you also have partnerships that are more like on an international level, as in, for example, the UN or some organizations like that?

Sprecher 2

No. We are implementing now as one project for UNICEF in Mozambique, but at a global level, no 'cause actually how it works, it's more localized at, at a country level.

Sprecher 1

OK. Can you describe what a good partnership is for you?

Sprecher 2

A good partnership for me is a relationship where there's collaboration, where both sides are gaining something either knowledge or funds or reputation or more network or further partnerships and importantly they are aligned in their values.

Sprecher 1

Can you describe what your organization needs in partnerships for the partnerships

to be successful?

Sprecher 2

As I said, I think that it needs an alignment on values. What is important for us, what are our core values? What do we do? What's the vision, what's the mission? And then partnerships are also about like you cannot do anything, you can everything, you cannot do everything well. So understanding what is the strength of others to learn.

Sprecher 1

Yeah. Do other factors like trust or communication or clear responsibility play in your experience? Sure.

Sprecher 2

And communications are very important since the beginning outline what are the responsibilities, what are the roles of each partner in each task. Is it's important for our successful partnership for sure, yeah.

Sprecher 1

What are the most important partners in your organizations?

Sprecher 2

When for us, our most important partner, we're an NGO and we work on grants and funding. So our most important partners are those that, that trust our work that are aligned with our values and unconditionally support the work that we do. So it's not us always trying to win funds from calls for proposals and so on, which can be sometimes not very stable, yeah and not the best to run a country office. But those partners that have been almost forever and are like, like our work and support it unconditionally. So those are our great partners for us.

Sprecher 1

Can you give me like an example of how a partnership works for you?

Sprecher 2

In our case, given the nature of our work as it could be different partnerships. So let's say those partners that fund us and they make a pledge either what amount of funding or where could these funds go either to programs or to country offices. Because as you said, there's trust on, on the work that we do. There needs to be some sort of reporting on like what are we doing with these, with these funds. We, I think that our partners value a lot not only our work, but our commitment also to report impact. So there is a strong reporting mechanism that I guess that it's key in, in the relationship and like what are we doing and what is the impact that those funds are high in the communities. And so there's a good communication component and the verification of the work done. Like there needs to be accountability.

Sprecher 2

Yeah. And like, serious accountability.

Sprecher 1

Is transparency in partnerships also important for you?

Sprecher 2

Yes, it is. It is important. We need to tell yeah, to be 100% transparent. What are we doing? What have been the problems, what have been the challenges 'cause there there are always challenges and openness to accept them is also important.

Sprecher 1

I want to talk about challenges because sometimes in partnerships challenges can arise. Can you tell me what typical difficulties can arise in partnerships?

Sprecher 2

All sort of difficulties, partnerships changing their values and their interests. Like you can see how in the world things are shifting a little bit. So let's say like now less things on gender and inclusivity are being funded. So that's a challenge. Leadership as well. Like sometimes despite that you have a relationship for years or decades with an institutional organization. If leadership changes, things can change from from a year to another. Working in the ground brings several challenges.

Sprecher 2

Working with government, that takes a long time. Here in Mozambique particularly, we are prone to a lot of natural disasters, so cyclones, floods, droughts, and there's kind of political instability. So in the ground, a lot of things can happen and implementation, I mean, following the plan can be sometimes impossible. So that's always a challenge that needs to be well communicated to the partner with transparency. And sometimes as there is a distance center, funders can be in Washington or in Geneva or in New York, there's a big distance between what happens there and what happens in the in the field. Like sometimes they can not understand the day-to-day challenges here. So that is that is difficult to convey sometimes.

Sprecher 1

Yeah. When you speak about that your funders are for example in the Global North, do you also think there is a power imbalance between the funders in the Global North versus you as an organization in Africa?

Sprecher 2

Yes, I mean, to be honest, yes, we report to them, it's their money. So there is obviously a power relationship. But yes, the best partnerships are the ones that are like obviously more horizontal and we're aligning our values and, and the work that we do. But yes, at, at the end of the day, they are the ones that dictate that dictate where we work, what we do, for how long. So yes, there's there's a power dynamic pressure.

Sprecher 1

How important is it for you that your partners understand the local context of Mozambique?

Sprecher 2

It's very important because as you say, there's so many challenges that arise in the field that there's such a disconnection from the global N. So we do try to make our best either to transmit that in our reports or in our communications, doing videos or organizing visits as well. Because it's very different when when a partner, when a donor comes to the field and understand where their funds are going and and the day-to-day challenges that we face.

Sprecher 1

Yeah. You mentioned that the the political system is shifting at the moment. For example, US aid stopped their fundings and that has extreme consequences for development cooperation. How do you navigate that?

Sprecher 2

We were badly affected by that I mean I think that the sector in general is going to change forever. So that's, that needs to be known. There's not going to, we're not going back to, to that abundance of funds, I guess and how we are navigating it. I mean, we've been restructuring already like 4 times, laying off people and looking for funds, trying to find other partnerships that find our our work equally as important, making a lot of business development, making our work more visible in in the networks.

Sprecher 1

Yeah, I read in the literature that a lot of organizations, especially in the global South, feel like they're they're fighting with other organizations for fundings. Do you feel like it's the same in your context?

Sprecher 2

Yes, 100% is the same organizations fighting for less funds and same people fighting for less jobs. So yes, for sure there's, there's a scarcity of funds of jobs.

Sprecher 1

Yeah.

Sprecher 2

Sector right now.

Sprecher 1

I have just a few questions left. What would you like to see for the future of global partnerships?

Sprecher 2

I think that the international system needs to to get more real like these partnerships at a lower level for cooperation and Aid and Development are not the solution. The

solution is poor countries and developing countries having same trading conditions at a lower level. Like that is where the the real change comes from. So it's not aid or it's not charity. It's OK, let's make the rules of the game. Fair enough, so that the poor countries can participate economically equally in the world.

Sprecher 1

Do you also think that there needs more structural change in the international system besides trade?

Sprecher 2

Completely yeah, Trade, I think trade, is the big one, but it because it's like such a creation of wealth and there's so much extraction from the Global North to the global South. So trade is a big one. But like everything related with regulations, with partnerships. I mean, you see how Europe still, I know France still benefiting and exploding all these West African colonies. So yeah, that's where change needs to come from.

Sprecher 1

Then my last question would be, is there anything else you'd like to add to the topic that is important to you?

Sprecher 2

Well, it's a terrible moment for International Development. We see that the countries are not abiding to the rules that they created because it seems that it, they were created for, for the global South and not for them. So it seems that the system is also, it's like inexistent and, and, and the West countries are not abiding to them like the International Criminal Court sentence. And if they are the allies of the West, they don't listen to that. So it's it's a little bit of a facade.

Sprecher 1

Yeah. What do you think is the incentive for global North countries to have partnerships if they don't abide to the rules they created?

Sprecher 2

They don't have. They just they're looking for money and power. That's it. Those are the incentives.

Sprecher 1

Thank you. Those are all my questions that needed to be answered. Thank you so so much.

Sprecher 2

Good luck with your intenses.

Sprecher 1

Thank you. Have a great day. Thank you. Bye.

Anhang 2.6: Interview mit Organisation 7

Introduction and context

Could you briefly introduce yourself and describe your role within your organisation?

(..) of Kulima, Delegate in Maputo City as Kulima has Delegations in all Provinces of the country.

To what extent is your organisation active in the field of global partnerships or development cooperation?

Kulima as a national organization having Delegations in all provinces of Mozambique pushes for inclusive partnerships that prioritize social equity, environmental sustainability, and human rights. We have partnerships with the government, the private sector, academia and Research Institutions and International Organizations. Our partnerships are related to our areas of interventions which are:

- 1.Support for rural finance**
- 2.Education and public health**
- 3.Environment and natural resources**
- 4.Social promotion and human rights**
- 5.Food and nutritional security**
- 6.Emergency**

Do you already have experience with projects related to SDG 17 or multi-stakeholder partnerships?

Yes. As the goals of SDG 17 which are: End hunger, achieve food security, and promote sustainable agriculture, Ensure healthy lives and well-being for all and Ensure inclusive and equitable quality education and lifelong learning opportunities are included in Kulima's interventions' areas.

Definition and understanding of partnerships

What do you understand by a global partnership in the context of SDG 17?

A global partnership in the context of SDG 17 refers to collaborative efforts among governments, private sector, civil society, and international organizations to achieve sustainable development worldwide. Partnerships for the Goals emphasizes the need for stronger cooperation to mobilize resources, share knowledge, and implement policies that support economic growth, environmental sustainability, and social equity.

What are the characteristics of a good partnership for you?

A good partnership is built on several key characteristics that ensure effective collaboration and sustainable impact like shared vision and goals, common objectives and work towards mutual purpose, a clear understanding of roles and responsibilities to ensure efficiency, trust and transparency, inclusivity and equity, strong governance and accountability, sustainable resources mobilization.

How would you describe a multi-stakeholder partnership (MSP)? Do you experience this form in your work?

A multi-stakeholder partnership (MSP) is a collaborative approach that brings together diverse actors such as governments, private sector, civil society, academia, and international organizations to address complex global challenges.

Organisation and needs in the collaboration

What do you think is needed for a partnership to be successful?

A successful partnership requires several key elements to ensure long-term impact and effectiveness with the following factors: Partners must align on common goals and establish a clear vision for collaboration, Well-defined roles and responsibilities prevent misunderstandings, Trust & Transparency, equal participation, new ideas and creative solutions.

What roles do trust, communication or clear responsibilities play in your experience?

Trust, communication, and clear responsibilities are fundamental to the success of any partnership. Open and transparent dialogue ensures that all partners are aligned on goals and expectations. Effective communication helps resolve challenges quickly and promotes innovation. Miscommunication can lead to confusion, delays, and breakdowns in collaboration.

What support (e.g. resources, coordination, infrastructure) is needed in your partnerships?

Successful partnerships require a range of support mechanisms to ensure effective collaboration and long-term impact. Resources, good coordination and infrastructure are very important.

Which partners are particularly important for your organisation?

All partnerships are important as long as we share the same vision and can complement each other.

Experiences & concrete examples

Can you give a concrete example of a partnership in which you were involved?

-Governments at all levels, Distrital, Provincial and nacional

-Others organisatons of the civil society such us Rede da Crianca, Linha Fala Crianca -GIZ

-Naturvernforbundet

-USAID

-FUNAE

-FDC

-The partership with various organizations funded by NORAD working on energy issues as a consortium

-The partership with various organizarions on people with disabilities' empowerment

How was the collaboration organised?

Collaboration is organized through multi-stakeholder partnerships who work together to achieve certain common goals. This collaboration is based on the activities to be implemented and on the trust of each other.

How were decisions made and goals formulated?

Decisions are made through partners meetings and goals formulation follow a structured, collaborative process involving multiple stakeholders obeying Stakeholder Engagement & Consensus Building, impact assessments and Agreements.

Challenges and ambivalences

What are typical difficulties or tensions in such partnerships?

Partnerships often face challenges and tensions that can hinder collaboration and impact. Common difficulties are Differing Priorities & Interests, Larger entities (e.g., multinational corporations) may dominate decision-making, leaving smaller partners with limited influence, Limited financial support can

slow down projects and reduce effectiveness, Dependency on external aid can create instability in long-term partnerships, Misunderstandings due to cultural differences, language barriers, or lack of transparency, Poor communication can lead to inefficiencies and mistrust and lack of clear governance structures can lead to mismanagement or corruption

Do you experience power imbalances between actors (e.g. international vs. local organisations, global north vs. global south)?

Yes

Are there conflicts or problems in implementation?

Sometimes

What works less well in your view?

When partners are at the same level

Reflection & future perspectives

What would you like to see for the future of global partnerships?

The future of global partnerships has to be transformative, shaping a world that's more interconnected, equitable, and resilient. I would like to see stronger collaborations that prioritize inclusivity, sustainability, and technological innovation. I would like to see partnerships that focus on bridging economic disparities where wealthier nations invest in emerging economies through fair trade, education, and infrastructure development, rather than exploitative practices. Global efforts could also prioritize climate action, ensuring that countries work together to address environmental challenges with shared resources and knowledge I would like to see a world where dialogue replaces conflict and partnerships transcend political rivalries would be ideal

What would need to change structurally or conceptually to make global partnerships more inclusive or effective?

To make global partnerships more inclusive and effective, fundamental shifts both structural and conceptual would be necessary. Structurally, we'd need new frameworks that prioritize fairness, equity, and mutual benefit. Conceptually, we'd have to rethink how nations, organizations, and individuals collaborate. Here are a few key areas for change: Decentralization of Power, Equitable Access to Resources, Transparency & Accountability, Prioritizing Social Impact Over Profit and more collaboration than competition.

In your opinion, are there any best practices that could serve as role models?

While no partnership is perfect, certain global initiatives have set powerful but there some examples that stand out: The European Union (EU), The United Nations (UN), The African Continental Free Trade Area (AfCFTA), COVAX among others. These models highlight transparency, shared responsibility, and long-term commitment.

Conclusion

Is there anything else you would like to add that is important to you in regards to this topic?

No