Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

BMZ Referat G40 März 2025

Shifting Power: Gleichberechtigte Partnerschaften in der zivilgesellschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit fördern

Übersicht über hilfreiche Instrumente, um Nord-Süd Partnerschaften gerechter zu gestalten

Hintergrund:

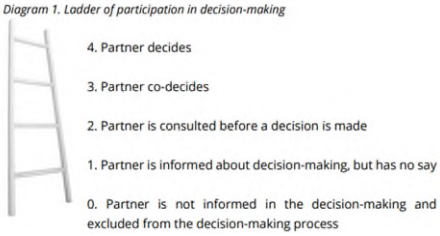
Schon lange wird im entwicklungspolitischen Diskurs die Notwendigkeit besserer und gerechterer Partnerschaften zwischen Nord und Süd betont. Die BMZ Strategie für feministische Entwicklungspolitik und die neue Zivilgesellschaftsstrategie des BMZ bekräftigen den Anspruch, in der Gestaltung von Partnerschaften eine machtkritische Haltung einzunehmen.

Die im Folgenden vorgestellten Instrumente wurden aus der Zivilgesellschaft heraus entwickelt, um Partnerschaften zu bewerten und Impulse für deren gerechtere Gestaltung von zu setzen:

1. Power Awareness Tool 2.0 von Partos
2. Reflektions- und Praxishilfe von Glokal e.V.
3. Publikation Transforming Partnerships in International Cooperation von Peace Direct
4. Accountability Toolkit von Asylum Access

Während sich alle vier Tools auf die Reflektion von Partnerschaften zwischen Organisationen aus dem Globalen Norden und Globalen Süden fokussieren, unterscheiden sie sich hinsichtlich ihrer zugrundeliegenden theoretischen Annahmen und dem Umfang der Durchführung. Die folgende Kurzdarstellung soll einen ersten Überblick über die Methodik und die Anwendungsbereiche des jeweiligen Instruments geben und dabei helfen, einen geeigneten Ansatz für eine partnerschaftlichere Zusammenarbeit auszuwählen.

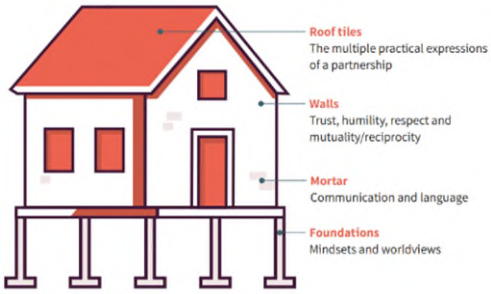
1 Power Awareness Tool 2.0 (englisch)

Herausgeber*in	Partos (niederländischer zivilgesellschaftlicher Dachverband für Entwicklungszusammenarbeit)
Zweck des Toolkits	Das Power Awareness Tool (PAT) dient der **Analyse und Reflektion von Machtverteilung in einer Partnerschaft bezogen auf Entscheidungsfindung**. Es basiert auf einer Evaluierung durch Nutzer*innen und Organisationen aus dem Globalen Süden
Link	The-Power-Awareness-Tool-2.pdf
Schwerpunkte	Machtverhältnisse bei Entscheidungsfindung
Zielgruppe	INROs/Gebende und lokale NROs/Empfangende
Methodik	Das PAT soll im Rahmen von **moderierten Workshops** mit Organisationen stattfinden, zwischen denen eine Partnerschaft besteht, die analysiert werden soll. **Schritt 1:** Teilnehmer*innen **identifizieren** getroffene (bei länger bestehenden Partnerschaften) oder anstehende (bei neuen Partnerschaften) Entscheidungen, die reflektiert werden sollen. **Schritt 2:** Die Leiter (siehe Grafik) bildet die Grundlage, die das **Ausmaß vom Einfluss der Partner*innen auf die Entscheidungsfindung** abbildet: von 0 (Partner*innen nicht involviert) bis 4 (Partner*innen entscheiden). Jede*r Partner*in bewertet das Level der Beteiligung auf einer Skala von 0-4. *Diagram 1. Ladder of participation in decision-making*  **Schritt 3:** Die Moderation führt die Gruppe durch die Liste der Entscheidung und fragt für jede Entscheidung ab, **ob und wieso Teilnehmer*innen mit der Beteiligung einverstanden** sind oder nicht. **Schritt 4:** Für Entscheidungen, für die die Beteiligung als nicht angemessen bewertet wurde, wird im vierten Schritt **reflektiert, welches Beteiligungsniveau (von 0-4) von Partner*innen gewünscht ist**. **Schritt 5:** Im letzten Schritt werden **Handlungsschritte für jede Entscheidung abgeleitet**, die das tatsächliche Beteiligungsniveau and das gewünschte Beteiligungsniveau annähern sollen.
Anwendungs-bereich	Das PAT soll als **halbtägige Lernübung in Präsenz oder digital** angewendet werden und in verschiedenen Phasen der Partnerschaft stattfinden. Die Partnerorganisationen werden bevorzugt von nur einer Person repräsentiert, die über das notwendige Wissen über Entscheidungsprozesse in der Partnerschaft verfügt, ggfs. können aber auch alle Beteiligten teilnehmen.
Besonderheit	Leichte Durchführbar- und Vergleichbarkeit

2 Reflexion- und Praxishilfe (deutsch)

Herausgeber*in	Glokal e.V. (Berliner Verein für machtkritische Bildungsarbeit und Beratung)
Zweck des Toolkits	Die Praxishilfe liefert **Anregungen zur Reflektion** von praktischer Arbeit, Positionen, Handlungen und bestehenden Verhältnissen/Strukturen von Nord-Organisationen **sowie Handlungsstrategien zur Transformation von Partnerschaften.**
Link	Reflektions- und Praxishilfe zur Publikation "Märchen von der Augenhöhe"
Schwerpunkte	Postkolonialität, Rassismuskritik, Bewusstwerdung von Machtstrukturen
Zielgruppe	Die Reflektions- und Praxishilfe richtet sich Organisationen aus dem Globalen Norden, die mit Partnerorganisationen im Globalen Süden kooperieren.
Methodik	**Die Reflektions- und Praxishilfe umfasst kritische Fragen, die miteinander in Verbindung stehen.** Die Fragen bewegen sich in drei Bereichen (ideologische Ebene, Ebene der Identitäten und Kommunikations-/Wissensebene) und beziehen sich auf mögliche Reproduktionen von Macht und Rassismus. Beispielfragen: • *Gibt es eine kritische Diskussion, was 'entwickelt' ist, wer von wem als 'entwickelt' konstruiert wird und wer 'entwickelt' werden muss?* • *Gibt es unterschiedliche Wertigkeit von Personal im Globalen Süden und Globalen Norden (z.B. gleiche Arbeitsverträge, Entlohnung)?* • *Was wird der Süd-Organisation zugetraut und was nicht?*
Anwendungs-bereich	Die Reflektions- und Praxishilfe lässt sich auf **individueller Ebene** und auf **Organisationsebene** für Organisationen aus dem Globalen Norden anwenden. Die kritischen Fragen sollten laut Glokal e.V. noch durch eine kritische Beschäftigung mit zentralen Konzepten wie „Entwicklung" oder „Hilfe" ergänzt werden. Die Reflektionshilfe ist nicht als einmalige „check-the-box"-Übung angelegt, sondern sollte in einen **fortlaufenden Prozess zur Bewusstwerdung von Machtstrukturen und Privilegien eingebettet werden**.
Besonderheit	Erarbeitung bietet sich für einen längeren Zeitraum an

3 Transforming Partnerships in International Cooperation (englisch)

Herausgeber*in	PeaceDirect (internationale NGO, die gewaltfreie Gruppen in Krisengebieten unterstützt)
Zweck des Toolkits	Die Publikation liefert **Anregungen und konkrete Ansätze für den Aufbau und die Aufrechterhaltung gleichberechtigterer Partnerschaften** zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren im Globalen Süden und Globalen Norden
Link	Transforming Partnerships in International Cooperation
Schwerpunkte	In Papier werden Gründe beleuchtet, warum die Bestrebungen nach gleichberechtigten Partnerschaften bis heute nicht erfüllt werden und formuliert vier Bausteine für gleichberechtigte Partnerschaften.
Zielgruppe	(Internationale) zivilgesellschaftliche Organisationen aus dem Globalen Norden und Globalen Süden.
Methodik	Handlungsanregungen für die vier Bausteine („building blocks“)  **Block 1: Mindset und Weltansicht (Fundament)** **- Akteur*innen des Globalen Südens (GS)**: Reflektionen über Internalisierung von Rassismus und neokolonialen Einstellungen innerhalb der Organisation. **- Akteur*innen des Globalen Nordens (GN)**: Analysen der eigenen Privilegien, Voreingenommenheit; Erforschung der Geschichte der eigenen Organisation **- Gemeinsam**: Erkunden von Gemeinsamkeiten und Unterschieden in Ideologien und Motivationen der eigenen Arbeit – **Block 2: Werte - Vertrauen, Demut, Respekt, Gegenseitigkeit – (Wände)** **- GS und GN** (getrennt): Definitions- und Prioritätensetzung (Werte, Prinzipien, Verhaltensweisen) von Partnerschaften. **- Gemeinsam**: Austausch über Definitionen und Prioritäten **Block 3: Kommunikation und Sprache (Mörtel)** **- GS**: Üben von Kommunikations-Techniken, um Perspektiven, Bedürfnisse, mögliche Probleme gegenüber Partner*innen klar ausdrücken zu können. **- GN**: Vermeidung von Sprache, die die Handlungsfähigkeit von Akteur*innen im GS einschränkt **- Gemeinsam**: Gegenseitiges Feedback zur Gestaltung einer transparenten Kommunikationskultur. **Block 4: Praxis (Dach)** Für den vierten „building block“ werden Empfehlungen für diverse Bereiche der praktischen Projektumsetzung gegeben, bspw. zur Organisationsentwicklung.
Anwendungs-bereich	Die Erarbeitung der Inhalte und Reflektionsprozesse erfolgen zuerst getrennt – innerhalb der Organisationen und Teams im Globalen Süden und Norden – und dann in einem **gemeinsamen Prozess**.
Besonderheit	Sollte in einen langfristigen Veränderungsprozess eingebettet werden

4 Accountability Toolkit 1.0 (englisch)

Herausgeber*in	Asylum Access (Menschenrechtsorganisation für vertriebene Menschen)
Zweck des Toolkits	Das Accountability Toolkit wurde mit dem Ziel entwickelt, Verantwortlichkeit in Partnerschaften mit zivilgesellschaftlichen Organisationen zu stärken, die auf Gleichberechtigung und der Stärkung der lokalen Führung beruhen.
Link	2023-EP-V2-Toolkit-V1-2.pdf
Schwerpunkte	Elemente gleichberechtigter Partnerschaften; Lokalisierung und Zusammenarbeit mit lokalen Organisationen u.a. aus dem Fluchtkontext.
Zielgruppe	INROs und deren Partnerschaften mit „lokalen“ NGOs; aber auch Geber, multilaterale, regionale und globale Netzwerke und Partnerschaften zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen.
Methodik	Folgende Kernelemente liegen dem Toolkit zugrunde: • Gemeinsames Verständnis von Kultur, Kontext und Macht, z.B. Verstehen und Anerkennung von Macht • „Shared Ownership“ d.h. gemeinsame Verantwortung der Partner im gesamten Projektzyklus • Vertrauen und Transparenz, z.B. bezüglich Werten und Erwartungen • Flexibilität, z.B. Anpassung an sich verändernde Bedürfnisse • Lernen und Verantwortlichkeit, z.B. gemeinsames Lernen. **Partner 1** wird im Toolkit als Partner mit mehr Ressourcen begriffen; **Partner 2** als Partner mit vergleichsweise weniger Ressourcen innerhalb der Partnerschaft. **Es gibt einen Fragenkatalog für Partner 1 als Selbsteinschätzungs-Tool:** • Das Tool bietet Raum, die für sich relevanten Elemente einer gleichberechtigten Partnerschaft zu identifizieren. **Das Joint Partnership Assessment Framework (JPAT) ist für die gemeinsame Nutzung durch Partner 1 und 2 vorgesehen, um regelmäßig und gemeinsam über das Voranschreiten der Partnerschaft zu reflektieren:** • Die Partner führen die JPAT erst für sich aus, bevor die JPAT zusammengeführt wird. • Einschätzung zu Visionen in verschiedenen Bereichen von Partnerschaften in den drei Kategorien (hervorragend, vielversprechend, Handlungsbedarf). • SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Möglichkeiten, Bedrohungen) entlang der gemachten Einschätzungen.
Besonderheit	Nutzung digitaler Methoden (Dashboards, Excel) ermöglicht einfaches Zusammenarbeiten und gute Überblicke über Handlungsfelder

Auswahl an weiterführender Literatur:

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2024) *Die Zusammenarbeit des Bundesentwicklungsministeriums mit der Zivilgesellschaft*, (https://www.bmz.de/resource/blob/209008/zusammenarbeit-mit-der-zivilgesellschaft.pdf).

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2023) *Strategie Feministische Entwicklungspolitik*, (https://www.bmz.de/resource/blob/146200/strategie-feministische-entwicklungspolitik.pdf).

VENRO Report (2022) *Shifting Power - Wie entwicklungspolitische und humanitäre Nichtregierungsorganisationen den Folgen von Kolonialismus in ihrer Arbeit begegnen können* (https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/Studien_Berichte/Venro_Report_ShiftingPower_WEB.pdf).

DAC *Recommendation on Enabling Civil Society in Development Co-operation and Humanitarian Assistance* OECD/LEGAL/5021 (https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-5021)

OECD (2024) *Shifting Power with Partners: Toolkit for Implementing the DAC Recommendation on Enabling Civil Society in Development Co-operation and Humanitarian Assistance*, *Best Practices in Development Co-operation*, OECD Publishing, Paris

(https://www.oecd.org/en/publications/shifting-power-with-partners_7987e8db-en.html)

Baguios, A., King, M., Martins, A. and Pinnington, R. (2021) *Are we there yet? Localisation as the journey towards locally led practice: models, approaches and challenges*. ODI Reports. London: ODI (https://odi.org/en/publications/are-we-there-yet-localisation-as-the-journey-towards-locally-led-practice).