

Sind wir nun PartnerInnen oder nicht?

Die Zusammenarbeit deutscher und tansanischer Organisationen auf dem Prüfstand

Christoph Pinkert

ist als selbstständiger Dozent und Trainer für religions- und friedenswissenschaftliche Bildungsarbeit sowie für Konflikt- und Länderanalyse tätig.

Welche Kriterien die Qualität von Partnerschaft zwischen Organisationen in Deutschland und Tansania definieren, ist nicht leicht zu erfassen. Oft wird von „echter“ oder „wahrer“ Partnerschaft gesprochen. Auch die Redewendung „Partnerschaft auf Augenhöhe“ beschreibt das erstrebenswerte Ziel. Das zeigt deutlich, dass Abstufungen vorgenommen werden, um die eigene Partnerschaft von anderen, „unwahren“ abzuheben. Was sich aber genau dahinter verbirgt, bleibt weitestgehend unbeantwortet. Daher stelle ich einen modellhaften Leitfaden vor, anhand dessen unterschieden werden kann, ob es sich bei einem Austausch zwischen einem/einer tansanischen und deutschen AkteurIn um eine Partnerschaft handelt oder nicht. Vertiefend werden die Unwägbarkeiten, die eine Partnerschaft verhindern, benannt und Vermeidungsstrategien illustriert.

Eine Partnerschaft sollte sich in erster Linie an Werten¹ ausrichten. Das geschieht, indem die PartnerInnen-Organisationen sich ihrer Werte bewusst sind und sie auch offen kommunizieren, möglicherweise sogar Gemeinsamkeiten generieren. Allein das hilft bereits, Handlungen nachzuvollziehen bzw. zu rechtfertigen, ohne Unverständnis hervorzurufen. Damit die zu Grunde gelegten Werte Ausgangspunkt des zukünftigen Handelns werden, muss eine Partnerschaft durch Vertrauen, Verantwortung und ein gemeinsames Regelwerk geprägt sein.

Vertrauen: Es ist sicherlich Konsens, dass eine „Partnerschaft“, in der sich die beteiligten Akteure nicht vertrauen, auch nicht als solche bezeichnet werden kann. Sich aufeinander zu verlassen, stellt einen Grundpfeiler partnerschaftlicher Arbeit dar. Sobald eine Seite versucht, die andere in eine passive Rolle zu drängen und eigene Ideen und Wünsche durch Verführung bzw. Manipulation umzusetzen und nicht durch Kommunikation oder einen transparenten Aushandlungsprozess, ist das ein klares Indiz, dass sich die Beziehung auf Abwegen befindet. Schließlich basiert das Handeln nicht mehr auf Werten wie Gleichberechtigung oder Wahrheit. Im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit lassen sich einseitig initiierte Projekte nennen oder nur von einem/einer AkteurIn benannte Bedarfe, die vermeintlich bedient werden müssten wie ausrangierte PCs, die „ihr bestimmt noch gebrauchen könnt“. Unabhängig vom rassistischen Beigeschmack fördert der/die InitiatorIn weder Vertrauen (der/die PartnerIn weiß vermeintlich nicht selbst, was er oder sie braucht) noch bringt er/sie es dem Gegenüber entgegen (ich entscheide allein und benötige keine weitere Unterstützung).

Verantwortung: Aufgaben werden aufgeteilt, und es ist klar kommuniziert, wer was zu tun hat. Dies stellt sicher, dass beide Seiten eine Wertschätzung ihrer Arbeit erfahren und am gemeinsamen Prozess beteiligt sind. Sollte die Erledigung der Aufgaben nur bei einem/einer AkteurIn liegen, braucht es auch keine Verantwortung mehr. Wozu auch? Denn die Akkumulation von Macht – schließlich liegen Entscheidung und Umsetzung nur bei einer Seite – führt zwangsläufig zu willkürlichen Handlungen, die den passiven Part ebenso zwangsläufig verletzen. Dem anderen ausgeliefert zu sein und keine Verantwortung übernehmen zu können, widerspricht nicht nur Werten wie Freiheit und Würde, sondern äußert sich in massiv destruktivem Verhalten. Die Sabotage bzw. Veruntreuung von Projekten oder Projektmitteln kann ein Hinweis sein, dass ein/e AkteurIn auf die Ohnmacht aufmerksam macht, reagieren und Verantwortung übernehmen will. Sobald viel Zeit und Kraft in Kontrolle des Gegenübers oder in Rechenschaftsberichte investiert wird, liegt die Verantwortung letztlich doch wieder beim Kontrollierenden: ein klares Zeichen, dass Verantwortlichkeiten nicht aufgeteilt wurden und es sich folglich nicht um eine Partnerschaft handelt.

Regelwerk: Es ist unerlässlich, dass beide Partner Regeln, Durchsetzungsmittel und Sanktionen vereinbaren, das heißt aushandeln und sich nicht aufoktroyieren lassen. Die Parteien müssen einverstanden sein und sich dem System unterwerfen. Das stellt sicher, dass Vertrauen und Verantwortung innerhalb eines Rahmens wachsen, bei dem die Orientierung an gemeinsam akzeptierten Werten das Fundament bildet. Sollte dieser Schritt ausbleiben und keine klaren Richtlinien vereinbart werden, führt das unweigerlich zu einem aktiveren bzw. maßloseren Vorgehen der machtvolleren Seite (z.B. auf Grund von Ressourcen oder Zugängen zu Entscheidungsträgern). Das endet zumeist in der Anwendung von Gewalt (Druckmittel, Erpressung; das Gegenüber hat oft keine Wahl und wird in der freien Entfaltung eingeschränkt) und der Befriedigung eigener Wünsche, anstatt gemeinschaftliche Projekte anzugehen. Vertrauen, Verantwortung und Regeln bedingen einander und führen als wertorientierte Pfeiler zu einer starken Partnerschaft. Genauso stehen auch Verführung, Willkür und Gewalt in Verbindung zueinander und bringen in der Summe eine ebenso starke, jedoch destruktive Allianz hervor, die auf keinerlei Werten beruht, sondern Abhängigkeitsverhältnisse kreiert.

Warum sich Beziehungen in der Entwicklungszusammenarbeit nicht durchgehend als Partnerschaften herausbilden, sondern in Form destruktiver Macht manifestieren, stellen die Dissertationsergebnisse von Karim Sahyoun (2009) in wesentlichen Punkten dar. Zuvor muss bedacht werden, dass die Komplexität von in Jahrzehnten oder Jahrhunderten gewachsener vermeintlicher „Partnerschaft“ nicht allein durch das oben beschriebene Modell erfasst, geschweige denn gelöst werden kann. Aber es bietet Hinweise, wo sich ein gegebenenfalls genaueres Hinschauen lohnt und an welchem Aspekt akribischer gearbeitet werden sollte.

Vor allem Beziehungen, die auf Abhängigkeitsverhältnissen beruhen, verhindern eine Partnerschaft. Daher steht eine einseitig initiierte Hilfsaktion nach Schulz von Thun (2003) per se unter ungünstigen Vorzeichen, da sie zu physischer und psychischer Abhängigkeit² führt und ein Ungleichgewicht etabliert. Die psychische Abhängigkeit hat einen länger anhaltenden Effekt und kann zu schwerwiegenden Problemen in der Zusammenarbeit führen.

In der ersten Stufe profitieren noch beide Seiten von der Verbindung, in der zweiten wird Hilfe gewähren bereits als Pflicht und Hilfe erhalten als Recht angesehen. Helfen und auf Hilfe angewiesen sein wirkt am Ende identitätsbildend auf die AkteurInnen, gehört zu ihrem Selbstbild und wird auch nicht mehr ohne weiteres hinterfragt. Der dritten und letzten Stufe der psychischen Abhängigkeit geht häufig eine historisch gewachsene Zusammenarbeit voraus. Daher bewegen sich besonders kirchliche Partnerschaften in dieser Dimension und setzen die Eltern-Kind-Beziehung der Kolonialzeit fort. Das biblische Mandat des Helfens sowie die internationale Vernetzung kirchlicher NGOs wirken dabei unterstützend.

Untermauert wird die These durch eine großangelegte Studie in Kamerun und Haiti (vgl. Sahyoun 2009: 59ff.), wo jeglicher Kontakt auf Basis von Geberansätzen aktive und passive Rollen erzeugte, die mehrheitlich zu massiver Abhängigkeit führten.³ Den Hinweis auf eine solche Konstellation liefert z.B. die Budgetplanung des Empfängers/der Empfängerin. Sollte eine (kirchliche) Organisation externe Ressourcen als festen und unverzichtbaren Bestandteil in den Haushalt aufgenommen und eine Struktur darauf aufgebaut haben, handelt es sich aller Wahrscheinlichkeit nach um die dritte Dimension von Abhängigkeit. Jeder Rückzug des „Partners“ oder der „Partnerin“ hätte den Zusammenbruch der Unterstützung zur Folge. Die lokalen Kräfte können demnach nicht mehr auf die Hilfe verzichten und – machtlos – für die eigene Finanzplanung (und Nutzung der Mittel) keine direkte Verantwortung übernehmen. Der/die GeberIn sieht sich in seinen/ihren Handlungen bestätigt, da ohne ihn/sie die vitalen Funktionen von Projekten oder ähnlichen Investitionen nicht aufrecht zu halten sind. Kontrolle und damit die Gewalt über den/die EmpfängerIn sind das Fazit.

John Mwaniki von der Organisation ACK Kamatakimo stellte in mehreren anglikanischen Diözesen in Kenia die Abhängigkeit kirchlicher PartnerInnen fest. Er versucht, die lokalen Kräfte zu stärken, so dass sie ihre Gemeinden mehr in die Verantwortung nehmen und sich stückweise emanzipieren, um wieder Kontrolle über die eigenen Strukturen zu erhalten. Mwaniki (2015) konstatiert: „Sometimes outside friends or donors may help, sometimes they may not. But the responsibility belongs to the church, not to outsiders.“⁴

Es bleibt zu klären, was Menschen dazu verleitet, das Gegenüber zu kontrollieren, zu manipulieren und letztlich in eine Abhängigkeit zu drängen, anstatt ihm Verantwortung und Vertrauen entgegenzubringen. Tatsächlich gibt es dafür nachvollziehbare, wenngleich inakzeptable Gründe. Wer sich mit den Unzulänglichkeiten anderer beschäftigt und sie dauerhaft zum eigenen Arbeitsfeld erhebt, braucht sich nicht mit sich selbst sowie den eigenen Fehlern und Defiziten auseinanderzusetzen. Im Gegenteil: Durch das Engagement kreiert er ein positives Selbstbild zu Lasten der Gegenseite. Der/die GeberIn legitimiert durch die scheinbar unverzichtbaren Leistungen Herrschaft über Empfangende – ein sehr verlockendes Instrument der Machtsicherung. Nichts wird aus der Hand gegeben und so das Bedürfnis nach Sicherheit befriedigt. Letztlich kann solches Handeln identitätsbildend wirken, so dass – oberflächlich betrachtet – der Drang besteht, diesem Muster gerecht zu werden. Das soll kein Plädoyer gegen die Hilfe sein, denn sie ist ein zentraler Aspekt jeder Partnerschaft. Allerdings muss sie in Absprache und im gegenseitigen Nutzen und Einverständnis gewährt werden – ohne eine Seite zu entmündigen oder für das eigene Selbstbild (unbewusst) zu instrumentalisieren. Und Würde als ein zentraler Wert muss gewahrt bleiben.

Keine Partnerschaft ist perfekt. Aber wenn man den Weg beschreitet und gemeinsam in den Austausch treten möchte, sollte man sich Zeit füreinander nehmen. Partnerschaft ernst nehmen, heißt in erster Linie, das eigene Handeln zu reflektieren und die permanente offene Auseinandersetzung zu suchen, um zu erkennen, an welcher Stelle Abhängigkeiten bestehen und wo Potenziale zu nutzen sind. Das kann verletzen und zu Rückschlägen führen. Letztlich findet Entwicklung in der Partnerschaft (nicht nur auf NGO-Ebene) jedoch ausschließlich im Zusammenwirken statt und nicht durch Einzelbestrebungen.

(Verkürzte Fassung des Vortrags „Schaften für die Partnerschaft: Woran müssen wir arbeiten?“ beim Studententag des Tanzania-Network)

Quellen:

1 Basierend auf dem ATCC-Macht-Raum-Modell von Karl-Heinz Bittl (2015). Weitere Informationen unter www.eiccc.org. Für die folgende Betrachtung wurde das Konzept entsprechend angepasst und umstrukturiert.

2. *Physisch:* Abhängig von nicht reproduzierbaren Gütern, z.B. Ersatzteile, Wissen oder Folgekosten, die vor Ort nicht hergestellt oder aufgebracht werden können. *Psychisch:* Die „PartnerInnen“ können die Ersatzteile, das Wissen oder die Folgekosten nicht beschaffen, fragen die GeberInnen wieder nach Hilfe, die sich in ihrer Handlung bestätigt fühlen. Der/die vermeintliche PartnerIn empfindet Machtlosigkeit, kann keine Verantwortung übernehmen und ist auf die andere Seite angewiesen. Er/Sie wird darin bestärkt, dass er/sie allein die Probleme nicht lösen kann.

3. Dies lässt sich auch beim sogenannten skill-building feststellen. Im Gegensatz zum capacity-building werden nur einzelne Personen mit spezifischem Wissen ausgestattet, was sich ohne den/die „PartnerIn“ nicht reproduzieren lässt und somit Abhängigkeiten erzeugt. Die Community selbst kann auf dieses, in ihrer Gemeinschaft von außen generierte, Machtgefälle bereits mit Ablehnung reagieren, was zu erheblichen Problemen führen kann.

4 Ausführliche Informationen zu Kamatakimo liefert Sahyoun (2009: 183ff.).

Bittl, Karl-Heinz (2015): Macht und Ohnmacht, in: <http://www.eiccc.org/>, sowie eigene Aufzeichnungen, Europäisches Institut Conflict-Culture-Cooperation.

Mwaniki, John (2015): Strengthening churches through good stewardship - ACK Katmatakim, Kenya, in: http://tilz.tearfund.org/en/resources/publications/footsteps/footsteps_61-70/footsteps_64/strengthening_churches_through_good_stewardship_ack_katmatakim_kenyk/#sthash.trFyCLba.dpuf, Tearfund International Learning Zone.

Sahyoun, Karim (2009): Phasing-Out Development Interventions. Approaches, Challenges and Opportunities for Community-Focused NGO Projects and Programmes, Dissertation, Berlin.

Schulz von Thun, Friedemann (2003): Klarkommen mit sich selbst und anderen. Kommunikation und soziale Kompetenz, Reinbeck.

Tanzania-Network.de e.V.

Koordinationsstelle

Kameruner Straße 1 | 13351 Berlin

Fon +49 (0)30 41 72 35 82 | Fax +49 (0)30 41 72 35 83

ks@tanzania-network.de | www.tanzania-network.de

Bankverbindung

Tanzania-Network.de e.V.

Sparkasse Bielefeld | Konto-Nr. 33 133 331 | BLZ 480 501 61

IBAN DE55 4805 0161 0033 1333 31 | Swift-BIC SPBIDE3BXXX

Für den Inhalt dieser Publikation ist allein Tanzania-Network.de e.V. verantwortlich; die dargestellten Positionen geben nicht den Standpunkt von Engagement Global GmbH und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung wieder.

Redaktion

Silke Harte, Melanie Deter, Arnold Kiel, Helga Lippert, Marisa Sann, Naima Braun, Elisabeth Steinle-Paul.

Naima Braun ist verantwortlich für die Redaktion im Sinne des Pressegesetzes.

Die Redaktion behält sich vor, eingesandte Beiträge zu bearbeiten. Die Artikel im vorliegenden Heft spiegeln nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider.

Interessierte sind herzlich zur Mitarbeit eingeladen! ks@tanzania-network.de

Druck: Druckservice Siegen, Birlenbacher Straße 40, 57078 Siegen



Die zur Herstellung eingesetzten, elementar chlorfrei (ECF) gebleichten Zellstoffe stammen zu 100 % von Hölzern aus vorbildlicher, FSC-zertifizierter Waldwirtschaft.

Habari-Abonnement

Name	Vorname
Straße	PLZ Ort
Telefon	E-Mail

☐ Ich bitte / wir bitten das Tanzania-Network den Beitrag für das Abonnement (24,- / vier Ausgaben pro Jahr) bis auf Widerruf, erstmals ab (Folgejahr) von folgendem Konto im Wege des Bankeinzugsverfahrens einzuziehen:

Inhaber	Geldinstitut
Konto-Nr. / IBAN	BLZ / BIC

☐ Ich zahle / wir zahlen das Abo (24,- / vier Ausgaben pro Jahr) und evtl. Spenden durch Überweisen auf das Konto des Tanzania-Network

.....
Ort, Datum

.....
Unterschrift