

Verfasser: **Puhm, Jonas**

Matrikelnummer: **20070468**

Studiengang: **International Management in Nonprofit- Organizations**

**Semester 1**

Abgabedatum: **07.September 2007**

Email: **jonaspuhm@web.de**

# **Ethische Herausforderung: Nord-Süd Partnerschaften in der nicht- staatlichen Entwicklungszusammenarbeit**

Bei: **Frau Prof. Dr. Heusler**

Lehrveranstaltung: **Normatives Management – Unternehmensethik** (Modul: 3.1)

Prüfungsleistung: \_\_\_\_\_

Korrekturzeichen: \_\_\_\_\_

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>VORWORT</b> .....	<b>2</b>
<b>1. EINLEITUNG</b> .....	<b>3</b>
<b>2. ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT UND PARTNERSCHAFT: ZWEI BEGRIFFE</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Zum Begriff der Entwicklungszusammenarbeit</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2 Zum Begriff Partnerschaft</b> .....	<b>6</b>
<b>3. HÜRDEN &amp; HERAUSFORDERUNG EINER NORD-SÜD PARTNERSCHAFT</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1 Herausforderung: Moral- und Wertvorstellungen</b> .....	<b>9</b>
<b>3.3 Herausforderung: historische Entwicklung</b> .....	<b>11</b>
<b>3.4 Herausforderung: Umgang mit Abhängigkeitsverhältnissen (Macht)</b>	<b>11</b>
<b>3.5 Das richtige Maß an „Konditionalität“</b> .....	<b>14</b>
<b>3.2 Herausforderung: interkulturelle Kommunikation</b> .....	<b>15</b>
<b>4. EINE ETHISCHE BASIS FÜR NORD-SÜD PARTNERSCHAFTEN</b> ....	<b>16</b>
<b>4.1 Reflexion ethischer Grundprinzipien für eine effektive Partnerschaft in der EZ (gemeinsame Prinzipien)</b> .....	<b>17</b>
4.1.1 Linderung menschlicher Leid- und Unrechtfahrungen.....	17
4.1.2 Solidarität.....	18
4.1.3 Partizipation.....	18
<b>4.2 Grundregeln für Nord-Süd Partnerschaften in der EZ</b> .....	<b>19</b>
<b>5. FAZIT</b> .....	<b>21</b>
<b>QUELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>22</b>

***„Niemand ist so arm, dass er nichts mehr geben könnte  
und niemand so reich, daß er nichts mehr empfangen könnte...“***

(ein peruanischer Bischof zum Thema Partnerschaft<sup>1</sup>)

## **Vorwort**

Durch ein Praktikum im Rahmen meines Sozialpädagogikstudiums an der Berufsakademie Stuttgart bin ich im Januar 2005 erstmals für 3 Monate nach Kisumu/ West-Kenia gereist, um in der kleinen, lokalen NGO UHURU Community Development Project mitzuarbeiten. Die politisch und konfessionell unabhängige Non-Profit Organisation wurde 2002 von dem kenianischen Sozialarbeiter Davies Okombo gegründet, um mittellose, hoffnungslose, heimatlose und schutzlose Kinder in dieser Region zu unterstützen und ihnen eine Zukunftsperspektive zu ermöglichen. Nach einem anfänglichen Kulturschock lernte ich die Kultur, die Lebens- und Arbeitsweise in der west-kenianischen Provinzhauptstadt kennen (damit meine ich nicht: verstehen!) und schätzen, ging im Sommer des gleichen Jahres nochmals für 3 Monate zur genannten NGO und gründete im November 2005 mit einigen Kommilitonen in Stuttgart den mildtätigen Verein „UHURU- Für Kinder ohne Hoffnung e.V.“ ([www.uhuru-ev.de](http://www.uhuru-ev.de)) bevor ich 2006 für zwei weitere 3monatige Aufenthalte nach Kisumu ging.

Seither und bis heute arbeiten wir, die kenianische NGO und unser deutscher Verein, partnerschaftlich zusammen- mit allen Höhen und Tiefen, die eine Partnerschaft ausmachen können.

Obwohl ich über 1 Jahr in Kisumu (Stammesgebiet der „Luo“ –der drittgrößte Stamm Kenias) gelebt und mich intensiv mit der dortigen Kultur und sozioökonomischen Situation auseinandergesetzt habe, ist es oft sehr schwierig die Vorschläge, Entscheidungen und Handlungen unseres Partners nachzuvollziehen. Die Gefahr, dass Missverständnisse und Meinungsverschiedenheiten auftreten ist sehr hoch und oft ist es schwierig einen „gemeinsamen Nenner“ zu finden. Da ich ein sehr gutes persönliches Vertrauensverhältnis zu dem Manager unserer Partnerorganisation habe, halten sich die Probleme und Konflikte in Grenzen, aber es ist ohne Zweifel eine große Herausforderung, sich immer wieder auf bestimmte Ziele und Maßnahmen zu verständigen und ggf. Kompromisse einzugehen.

---

<sup>1</sup> Martin Breiwe (MISEREOR), Präsentation beim Keniaseminar 2007 zum Thema Partnerschaft

# 1. Einleitung

„Development co-operation is a huge business with an estimated turnover of over 50 billion US\$ a Year affecting around three quarter of the worlds population.<sup>2</sup>“ Afrika allein „erhielt zwischen 1970 und 2000 rund 400Mrd. USD an Hilfe. Es lässt sich nicht nachweisen, dass dieses Geld viel bewirkt hätte.<sup>3</sup>“

Die große Vision der Vereinten Nationen, die im Jahr 2000 erklärten *Millennium Development Goals*, welche bis 2015 erreicht sein sollen, ist offensichtlich gescheitert und wo man hinschaut, sind Zweifel und Kritik mit dem Begriff Entwicklungszusammenarbeit (EZ) verbunden- am wenigsten scheinen diejenigen von der EZ zu profitieren, die sie am notwendigsten bräuchten, nämlich die ärmsten und benachteiligten Bevölkerungsgruppen in den s.g. Entwicklungsländern (auch als „Länder des Südens“ bezeichnet). Wo die öffentliche EZ versagt und die Regierung kein funktionierendes Wohlfahrtssystem zur Verfügung stellt, liegt die Hoffnung dieser Bevölkerungsgruppen auf dem stark wachsenden nicht-staatlichen Sektor (NGOs und Kirchen). Als Süd-NGOs werden in der folgenden Arbeit diejenigen Organisationen (und Kirchen) bezeichnet, die in dem entsprechenden Entwicklungsland entstanden sind und Sozialleistungen für „die Armen und Benachteiligten“ erbringen. Die Notwendigkeit der Kooperation bzw. Partnerschaft mit s.g. „Nord-NGOs“ (NGOs mit dem Sitz in der reichen „Industrieländern“) ergibt sich dabei in erster Linie aus einem Mangel an finanziellen Ressourcen. Die EZ im NGO-Sektor, um die es in der folgenden Arbeit geht, ist also zumeist durch die Kooperation (mindestens) zweier Organisationen aus zwei i.d.R. völlig unterschiedlichen Kulturkreisen/ Gesellschaftssystemen gekennzeichnet- zwei Welten treffen aufeinander!

Unterschiedliche Möglichkeiten, Stärken, Netzwerke, Ideen, Interessen, Weltanschauungen, Ziele und verschiedene Organisationskulturen und -strukturen –daraus ergeben sich zahlreiche Chancen für eine erfolgreiche Durchführung gemeinsamer Programme und Projekte. Gleichzeitig, und davon hängt letztendlich der Erfolg bzw. die Qualität der gemeinsamen Entwicklungsarbeit ab, ergibt sich aus der ungleichen „Fernbeziehung“ eine immense Herausforderung an das Management der beiden Organisationen- denn es geht zunächst darum, eine gemeinsame Basis für die Zusammenarbeit, im Sinne gemeinsamer Werte und Ziele zu finden und zu entwickeln, um letztendlich im Sinne der Zielgruppe effektiv zusammenarbeiten zu können.

In meiner bislang 21-monatigen Tätigkeit als Geschäftsführer des Vereins „UHURU- Für Kinder ohne Hoffnung e.V.“ und im Kontakt mit anderen deutschen Organisationen, die ebenfalls auf der Grundlage einer solchen Partnerschaft Nord-Süd Partnerschaft arbeiten, habe ich immer wieder festgestellt, wie schnell es zu Missverständnissen und Konflikten zwischen den

---

<sup>2</sup> Bachmann, S.7

<sup>3</sup> Christen (2005, S.1) zitiert in Koller, S.11

Partnerorganisationen kommen kann und wie verheerend die Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit vor Ort (in unserem Fall West-Kenia) sein können. Ich bin davon überzeugt, „dass die Qualität der Beziehung zwischen den Partnern und die Qualität ihrer gemeinsamen Entwicklungsarbeit in engem Zusammenhang stehen<sup>4</sup>“, und daraus ergibt sich meine Motivation, im Rahmen dieser Hausarbeit die folgende Fragestellung zu bearbeiten:

Worin liegen die Herausforderungen einer Nord-Süd Partnerschaft und welche Werte und ethischen Prinzipien sind geeignet, eine gemeinsame tragfähige Basis zu bilden, die eine möglichst erfolgreiche Zusammenarbeit möglich macht?

Im ersten Teil der folgenden Hausarbeit sollen einleitend die beiden zentralen und nicht unumstrittenen Begriffe „Entwicklungszusammenarbeit“ und „Partnerschaft“ vorgestellt werden. Der Hauptteil setzt sich aus zwei Kapiteln zusammen, wobei zunächst die Herausforderungen d.h. mögliche Hürden betrachtet werden sollen, die sich aus der Unterschiedlichkeit der Partner ergeben (Kapitel 3.) bevor auf dieser Grundlage die Frage diskutiert werden soll (Kapitel 4.), ob und inwiefern es möglich ist gemeinsame ethische Grundprinzipien und Regeln für die Zusammenarbeit zu definieren.

Abschließend werden in einem Fazit die wesentlichen Erkenntnisse kurz zusammengefasst mit dem Hinweis, dass die Hausarbeit keine allgemeinen Lösungen sondern lediglich Denkanstöße liefern konnte.

Hinweis: Da es sich bei meiner konkreten Verantwortlichkeit um eine deutsch-kenianische Partnerschaft handelt, wird sich die folgende Arbeit entsprechend am deutschen und kenianischen Kontext orientieren.

---

<sup>4</sup> Evangelischer Entwicklungsdienst (eed): „Partnerschaft in der Entwicklungszusammenarbeit: Abhängigkeiten abbauen ...“

## 2. Entwicklungszusammenarbeit und Partnerschaft: zwei Begriffe

### 2.1 Zum Begriff der Entwicklungszusammenarbeit

„Die Entwicklungszusammenarbeit, welche noch bis in die achtziger Jahre offiziell Entwicklungshilfe genannt wurde, begleitet das Weltgeschehen seit nunmehr vierzig Jahren. (...) Entwicklungszusammenarbeit ist (...) untrennbar mit dem Stichwort Entwicklungspolitik verbunden. Sie ist das Instrument ihrer Durchführung.<sup>5</sup>“ Die Entwicklungspolitik an sich hat, auf nationaler und internationaler Ebene, erst nach der Kolonialzeit (in den fünfziger Jahren<sup>6</sup>) an Bedeutung gewonnen. Sie bezeichnet alle Ziele und Maßnahmen, die eine bestimmte Entwicklung, insbesondere auf der Ebene der einzelnen als solche definierten Entwicklungsländern, anstreben. Von Entwicklungshilfe bzw. EZ spricht man, „wenn Träger von Entwicklungszusammenarbeit langfristig Ressourcen zur Verfügung stellen, die für den Entwicklungsprozess wichtig sind (...)“<sup>7</sup> und zwar zu günstigeren, als den marktüblichen Bedingungen. Die Beiträge können geistiger oder materieller Natur sein, wobei die EZ im engeren Sinne kommerzielle Handelsbeziehungen ausschließt.

Wie der Name schon sagt, instruiert die neue Endung *Zusammenarbeit*, dass die entwicklungspolitischen Ziele nicht (mehr) von außen aufgesetzt und erzwungen, sondern partnerschaftlich erreicht werden sollen, was in der Praxis bedeuten müsste (das Prinzip Partnerschaft soll im folgenden Kapitel näher bestimmt werden), dass grundsätzlich ein Partner im entsprechenden Zielgebiet in den Prozess der Maßnahmenentwicklung und –durchführung einbezogen ist.

Um die EZ angemessen darzustellen, müsste eine detaillierte Differenzierung der zahlreichen Formen und Träger, sowie die komplexen Beziehungsgefüge, Arbeitsfelder und Beziehungsphänomenen vorgenommen werden, die ich an dieser Stelle nur anschnitten werde. Bezüglich der Träger lassen sich zunächst öffentliche (Regierungen und multilaterale Organisationen) und nichtstaatliche (NGOs und Kirchen) Träger unterscheiden. Im Bereich der öffentlichen EZ kann grundsätzlich zwischen bilateraler, das bedeutet i.d.R. direkte Zusammenarbeit (bspw. materielle Hilfe oder Entsendung von Fachleuten) und multilateraler, d.h. indirekter Hilfe (insb. durch die Weltbank) unterschieden werden<sup>8</sup>. Die öffentliche EZ basiert

---

<sup>5</sup> Passon, S.13; vgl. auch Cremer et. al, S.2

<sup>6</sup> Den Beginn der deutschen Entwicklungszusammenarbeit markiert die Beteiligung an dem „Erweiterte Beistandsprogramm der Vereinten Nationen für wirtschaftliche Entwicklung unterentwickelter Länder und Regionen“ (heute UNDEP) im Jahre 1952. (Zitat: Broschüre des BMZ zu 40 Jahre deutsche Entwicklungspolitik)

<sup>7</sup> Cremer et. al, S.2

<sup>8</sup> vgl. Passon, S.15f

auf Abkommen/Verträgen mit den Regierungen der entsprechenden Partnerländer, wie z.B. in Bezug auf Armutsbekämpfung die PRSP<sup>9</sup>s oder auf globaler Ebene die MDG<sup>10</sup>.

Die Formen der EZ lassen sich im wesentlichen unterscheiden in finanzielle, technische und personelle Zusammenarbeit.

„Die nichtstaatlichen Träger der Entwicklungszusammenarbeit wählen ihre Partner nach eigenen Kriterien, die sie vor ihren Geldgebern rechtfertigen müssen.<sup>11</sup>“ Die Träger, Formen und Motive der nichtstaatlichen EZ sind sehr unterschiedlich bzw. je nach Institution einzigartig, sodass ich an dieser Stelle lediglich eine kurze beispielhafte Differenzierung in Bezug auf die Arbeit von NGOs in Kenia vornehmen möchte. In Kenia sind heute ca. 5000 NGOs<sup>12</sup> registriert (zzgl. ausländische NGOs), die Neubert wie folgt unterscheidet:

- 16,51% ausländische NGOs bzw. 14,91% NGOs mit Sitz in Europa oder Nord-Amerika
- 1,07% internationale NGO-Dachverbände
- 34,62% nationale NGO-Zweige internationaler NGOs
- 47,8% nationale NGOs

Über  $\frac{3}{4}$  der in Kenia tätigen NGOs verfügen damit über eine eigene kenianische gesellschaftliche Basis, was den Vorteil der Zielgruppennähe, gleichzeitig häufig auch den Nachteil eines erschwerten Zugangs zu finanziellen Ressourcen impliziert und eine Außenabhängigkeit begründet. Bezüglich der ethisch-moralischen Motivation ist bemerkenswert, dass fast zwei Drittel aller in Kenia tätigen NGOs religiös geprägt sind<sup>13</sup>.

## **2.2 Zum Begriff Partnerschaft**

*„Partnerschaft heißt für mich: Die Gegebenheiten, Ziele, Wünsche und Voraussetzungen, die in meinem Land herrschen, nicht über die Lebensumstände und Bedingungen zu stellen, die in einem anderen Land herrschen. „  
(BMZ, Bundesministerin Heidemarie Wieczorek-Zeul)*

Im allgemeinen Kontext bezeichnet der Begriff Partnerschaft das „Prinzip des vertrauensvollen Zusammenwirkens zwischen Personen, Organisationen oder auch Staaten, die ihre Ziele nur gemeinsam unter gegenseitiger Kompromissbereitschaft, auch unter Einsatz entsprechender institutionalisierter Konflikt- und Kompromissregelungen erreichen können.“<sup>14</sup>

Wie oben erläutert, hat das Prinzip Partnerschaft in den letzten Jahren entwicklungspolitisch an Bedeutung gewonnen- das zeigt sich allein schon in der Verabschiedung von dem Begriff

---

<sup>9</sup> **Poverty Reduction Strategy Paper**

<sup>10</sup> **Millennium Development Goals der Vereinten Nationen**

<sup>11</sup> **Prof.Dr.Cremer et. al, S.11**

<sup>12</sup> [www.ngobureau.org.ke/survey.asp](http://www.ngobureau.org.ke/survey.asp) (31.07.2007)

<sup>13</sup> **vgl. Neubert, 147ff**

<sup>14</sup> **Meyers Lexikon Online, Kategorie: Partnerschaft**

„Entwicklungshilfe“<sup>15</sup>. Es ist die Rede von „Partnerschaft auf Augenhöhe“ und unsere Politiker werben- wie Bundespräsident Horst Köhler bei der Auftaktrede seiner Initiative „Partnerschaft mit Afrika“<sup>16</sup> –für eine „echte Partnerschaft“ in der Entwicklungszusammenarbeit ...doch offensichtlich besteht nach wie vor noch eine drastische Diskrepanz zwischen Rhetorik und Realität.

Während später im Hauptteil die wesentlichen Merkmale einer Nord-Süd Partnerschaft diskutiert werden sollen, geht es nunmehr darum, kurz einige Begründungen für Nord-Süd Partnerschaften zu skizzieren, die im öffentlichen Diskurs um das Etikett „Partnerschaft“ angeführt werden. „Partnerschaft begründet sich erstens durch christliche oder allgemein humanitäre Werte und der daraus abgeleiteten moralischen Pflicht zur Hilfe; sie begründet sich zweitens, ebenso weltanschaulich fundiert, auf einer gemeinsamen politischen Haltung, die sich gegen internationale Ungleichheit und Ausbeutung richtet und der daraus abgeleiteten Forderung nach Solidarität; und sie begründet sich drittens auf einer gemeinsamen professionellen Orientierung und der Zielsetzung der Entwicklung und Verbesserung der Lage der Armutsbevölkerung verbunden mit der Einsicht, dass die Stärkung der Süd-NRO ein wichtiger Teil des Entwicklungsprozesses ist.“<sup>17</sup>

Je nach Leitbild und professioneller Orientierung der Organisationen, stehen sicherlich unterschiedliche Begründungen für die Zusammenarbeit bzw. Partnerschaft im Vordergrund. Die genannten Begründungen sollen nicht darüber hinwegtäuschen, dass nicht nur ethisch und moralisch hochwertige Prinzipien zwei Organisationen in der EZ zusammenbringen und die Grundlage der Partnerschaft bilden, sondern teilweise auch kriminelle bzw. betrügerische, fundamentalistische oder kommerzielle Ziele und Prinzipien im Vordergrund stehen.

### **3. Hürden & Herausforderung einer Nord-Süd Partnerschaft**

*Entwicklungshilfe versucht zwischen Welten zu vermitteln,  
die oftmals nur unter größten Schwierigkeiten miteinander zu verknüpfen sind ...*

(Daniel Passon, 1999, S.7)

Die Bilanz der bisherigen EZ ist, wie schon in der Einleitung angedeutet, deprimierend: steigende Armutsraten in vielen Ländern Afrikas, trotz Milliarden von Entwicklungsgeldern. Der Optimismus, welcher noch vor einigen Jahren mit der Erklärung der *Millennium Development Goals* (MDG) der Vereinten Nationen geweckt wurde, scheint mittlerweile (siebeneinhalb Jahre

---

<sup>15</sup> vgl. Cremer et. al, S.2

<sup>16</sup> <http://www.partnerschaft-mit-afrika.de/content/index.php>

<sup>17</sup> Neubert, S. 288



nach der Erklärung: zur Halbzeit des Projektes)verflogen zu sein – die MDGs nur eine ethisch-moralische Illusion von einer gerechteren, besseren Welt?

Doch woran scheitern eigentlich die Bemühungen der Entwicklungszusammenarbeit und unsere moralisch hochwertigen entwicklungspolitische Ziele?

Angenommen die Gleichung „Qualität der Entwicklungsarbeit = Qualität der Nord-Süd Partnerschaft“ träfe zu, so wäre hiermit der Hauptgrund für das Scheitern der EZ definiert. Die Hürden und Herausforderungen, sind also offensichtlich in dem Verhältnis zwischen dem Nord- und dem Süd- Partner zu verorten, welches nach wie vor durch ein Nord-Süd-Gefälle und unterschiedliche Interessen gekennzeichnet, den guten Willen der EZ häufig korrumpiert<sup>18</sup>.

Neben vielen Argumenten und Vorwürfen setzt sich heute insbesondere die Kritik am Eurozentrismus in der EZ d.h. die Erkenntnis durch, dass unsere westlichen Moral-, Wert- und Zielvorstellungen nicht das Maß aller Dinge sein können, wenn es darum geht, Bevölkerungsgruppen aus „fremden Kulturkreisen“ zu helfen. Während auch in der politischen Debatte ein entsprechender Umdenkungsprozess bemerkbar ist - *„Das Potential für partnerschaftliches Handeln ist meiner Meinung nach noch lange nicht ausgeschöpft. Deutsche und Europäer können viel von afrikanischer Kultur, afrikanischem Selbstbehauptungswillen, Optimismus und Flexibilität lernen“*<sup>19</sup>(Bundespräsident Horst Köhler) - ist der Weg von der Rhetorik zur Realität häufig noch weit.

Kesselring setzt in diesem Zusammenhang die Hoffnung auf die beispielhafte Gestaltung der EZ durch NGOs, indem er schreibt: „Wenn Basisgruppen im Süden und Nichtregierungs-Organisationen im Norden ihre Zusammenarbeit an der <<Entwicklungsfront>> intensivieren, dann besteht Hoffnung, dass sich über kurz oder lang auch die hemisphärenbedingte Perspektivenblindheit zurückbildet.“<sup>20</sup>

Die großen Herausforderungen in Nord-Süd Partnerschaften, und das drückt schon das einleitende Zitat dieses Kapitels von Daniel Passon aus, liegen offensichtlich in der großen „Distanz“ zwischen den beiden Partnern. Damit ist nicht nur die räumlich Distanz gemeint, die den direkten Kontakt und die Kontaktpflege erschwert, sondern v.a. auch die immensen kulturellen und sozioökonomischen Differenzen. Besonders ausschlaggebend sind die Unterschiede bezüglich des jeweiligen gesellschaftlichen und organisationsinternen Werte- und Normensystems, das der Denk- und Verhaltensweise der Mitglieder zugrunde liegt.

Die anhaltende Debatte in der Organisationstheorie und Managementpraxis um das Phänomen „Organisationskultur“ und den entscheidenden Einfluss von Kultur auf die Existenz und der Erfolg einer Organisation unterstreicht dies. Gerade dem NPO-Sektor werden aus

---

<sup>18</sup> Cremer et al., S.45

<sup>19</sup> Bundespräsident Horst Köhler, Eröffnungsrede der 2. „Partnerschaft mit Afrika“- Konferenz am 13. Januar 2007

<sup>20</sup> Kesselring, S.19

systemtheoretischer Sicht eine überdurchschnittliche Identifikation ihrer Mitglieder und gesellschaftliche Integrationskraft zugeschrieben, mit der Folge der entsprechenden Entwicklung kulturspezifischer Verhaltensmuster<sup>21</sup>.

Die große Herausforderung an das Management der Nord- und Süd-NGO besteht nun darin, sich trotz der Differenzen einander anzunähern, was in erster Linie eine intensive Kommunikation und die Bereitschaft voraussetzt, sich offen mit der Andersartigkeit des Partners und dessen Situation auseinander zusetzen.

Passon benennt diese Herausforderung, indem er feststellt: „Aufgrund einer naturgegebenen häufig erschwerten Ausgangslage sowie kultureller Eigenheiten lassen sich die Zielvorstellungen von Maßnahmen nicht an denen der westlichen Industrieländer bewerten. (...) Insofern ist Entwicklungshilfe (...) ein komplexes konfliktreiches Unterstützungsanliegen: die Komplexität wirkt dabei sowohl auf die Unterstützungsgeber als auch auf die Unterstützten. Interessenkonflikte, zum Teil konträre Interessenslagen strukturieren wesentlich den Entwicklungsprozess.“<sup>22</sup>

Im folgenden sollen einige distanzbedingte Hürden bzw. Herausforderungen genannt werden, die von beiden Seiten erkannt und gemeinsam überwunden werden müssen:

### **3.1 Herausforderung: Moral- und Wertvorstellungen**

Moral- und Wertvorstellungen prägen die Sozialisation der Mitglieder des Kulturkreises/ der Gesellschaft und begründen deren Denk- und Verhaltensweise. Sie stellen die Grundlage für das Zusammenleben der Mitglieder dar und bieten Orientierung bei der Beurteilung von Situationen, bei Entscheidungen etwas zu tun oder zu unterlassen. Die Unterschiede zwischen Gruppen und Gesellschaften können diesbezüglich immens sein, was v.a. bei einem Vergleich afrikanischer mit westlichen- bzw. europäischen Gesellschaften deutlich wird. Bezüglich der substantiellen Ethik begründet sich die afrikanische Ethik bspw. auf dem „Kommunitarismus“ (Gemeinschaftserfahrungen in der Sippe mit dem Ziel des „guten Lebens“ in der Gemeinschaft, Kritik an der Auffassung des „ungebundenen Selbst“, Allverbundenheit: der Mensch als Teil im universellen „Netz des Seins“<sup>23</sup>), während in westlichen Gesellschaften die Prinzipien „Individualismus“ und „Liberalismus“ an oberster Stelle stehen<sup>24</sup>.

Das traditionelle Gemeinschaftsbewusstsein afrikanischer Gesellschaften kann in verschiedenen Situationen bspw. dazu führen, dass individuelle bzw. eigenmächtige Entscheidungen, die nicht im Sinne der Sippe/ des Stammes sind (z.B. nach Absprache mit den Stammesältesten), als unüblich oder unerwünscht angesehen werden, während bei uns in

---

<sup>21</sup> vgl. Badelt, S.119 ff

<sup>22</sup> Passon, 1999, S.7

<sup>23</sup> O.Oruka, 1994 zitiert in A.Graness, S.4

<sup>24</sup> vgl. Bujo Bénézet, 1993, S.49ff, und Bujo Bénézet, 2000, S.17f

Deutschland selbstbewusste und individuelle Entscheidungen eine bedeutende Tugend darstellen und gesellschaftlich durchaus erwünscht und gefordert sind. Eine weitere Charakteristik der afrikanischen Denkweise, die sich von der westlichen unterscheidet, bezieht sich auf den Rationalismus. Spätestens seit Immanuel Kant orientiert sich der „westliche Mensch“ in seinem Denken und Handeln im wesentlichen an der Vernunft, die von der Sicherheit des wissenschaftlichen Beweises ausgeht – d.h. an einer formal-logischen und mathematischen Rationalität. Die afrikanische Denkweise hingegen orientiert sich an einem weit umfassenderen Begriff der Rationalität, welcher auch Nicht- Begründbares im Normfindungsprozess für das ethisch moralische Handeln zulässt. Neben den greifbaren Tatsachen und Phänomenen akzeptiert die afrikanische Gemeinschaftsethik ein allgegenwärtiges Mysterium (Stichworte: Ahnen- und Geisterglaube), das als Teil des universellen „Netz des Seins“, also der Gemeinschaft verstanden wird<sup>25</sup>. Gerade auch diese religiösen oder mystischen Denk- und Handlungsformen der afrikanischen Zielkultur, in der gemeinsame Programme/ Projekte einer Nord-Süd Partnerschaft durchgeführt werden, sind von der Süd-NGO oft schwer zu akzeptieren- für den Erfolg einer Maßnahme sind sie jedoch häufig ausschlaggebend... „oder sind Zauberriten nur deshalb nicht sozial funktional, weil sie einer rationalen Grundlage westlichen Denkens widersprechen könnten?“<sup>26</sup>

Kulturelle Normen und impliziertes Wissen, die auch zwischen sozialen Gruppen innerhalb einer Nation höchst unterschiedlich sein können (in Kenia leben z.B. über 40 ethnische Gruppen mit unterschiedlichen Sprachen/ Dialekten und Kulturen), bezeichnen Cremer et al. - im Gegensatz zu ökonomischen Verhältnissen, institutionellen Strukturen und gesetzlichen Regelungen- als informelle Mechanismen, die für Außenstehende nur schwer zugänglich sind. Nichts desto trotz können gerade die informellen Gegebenheiten zum Scheitern eines gemeinsamen Projektes führen. Wenn beispielsweise ein Einheimischer einer falschen sozialen Gruppe als Abteilungsleiter eingesetzt wird, kann dies dazu führen, dass seine Anweisungen von den Mitarbeitern schlicht ignoriert werden<sup>27</sup>.

Weitere Beispiele für ethisch normative Unterschiede und deren Auswirkungen, würden den Rahmen dieser Hausarbeit bei weitem sprengen (obwohl ich allein aus den praktischen Erfahrungen meines einjährigen Keniaaufenthalt noch zahlreiche Beispiele dieser Art einbringen könnte). Es dürfte jedoch offensichtlich geworden sein- und das war die Intension dieses Abschnittes-, dass die ethisch normative Dimension eine ganz wesentlich Rolle in gemeinsamen Projekten von Nord- und Süd NGOs spielt, und eine große Herausforderung an das Management der beiden Partnerorganisationen stellt – sowohl bezüglich der Gestaltung der Partnerschaft an sich, als auch bezüglich der Konzeptionsentwicklung und Personalführung.

---

<sup>25</sup> vgl. Bujo Bénézet, 2000, S.26f

<sup>26</sup> Passon, S.8

<sup>27</sup> vgl Cremer et. al., S.17f

### **3.3 Herausforderung: historische Entwicklung**

Das Verhältnis zwischen Europa und Afrika, begründet sich im wesentlichen auf der Kolonialzeit – in Kenia begann diese Ende des 19. Jahrhunderts. Unter britischer Vorherrschaft wurde eine 3-Klassen Gesellschaft definiert, wobei die Kenianer der untersten Klasse zugeordnet waren- diese Klassengesellschaft besteht bis heute fort. Die Kolonialzeit war auch eine Diktatur des westlichen Werte- und Normensystems, wobei sich die menschenunwürdige Behandlung, Unterdrückung, Ausbeutung und Enteignung der afrikanischen Bevölkerung, auch auf Veröffentlichungen renommierter Philosophen wie F.W. Hegel (1770-1831) begründet- er schreibt dem Afrikaner Eigenschaften wie *„naturbedingte Minderwertigkeit, Wildheit und Unbändigkeit zu, die es unmöglich machen, diese Menschen zu verstehen. Wenn wir ihn fassen wollen, müssen wir alle europäischen Vorstellungen fahren lassen (...). Eben darum können wir uns auch nicht in seine Natur hineinempfinden, sowenig wie in die Natur eines Hundes“*<sup>28</sup>.

Betrachtet man die geschichtliche Entwicklung Kenias, so ist festzuhalten, dass die Kenianer seit der Kolonialzeit kaum an der Gestaltung ihres Gesellschaftssystems teilhaben konnten<sup>29</sup>.

Die Verhältnisse der Kolonialzeit belasten bis heute das europäisch-afrikanische Verhältnis und die Entwicklung einer gleichberechtigten und vertrauensvollen Partnerschaft. Diesbezüglich fallen v.a. zwei Gefahren auf: einerseits können Erwartungen/ Forderungen oder Eingeständnisse auf der Basis von Schuldzuweisung das Verhältnis belasten und andererseits ist nach wie vor eine Arroganz der Europäer bzw. eine Unterordnung der Afrikaner zu beobachten, die einer effektiven partnerschaftlichen Zusammenarbeit im Wege steht.

Die Herausforderung in Nord-Süd Partnerschaften besteht nun darin, diese historischen Barrieren und entsprechende Vorurteile abzubauen, was Anstrengungen auf beiden Seiten bedeutet.

### **3.4 Herausforderung: Umgang mit Abhängigkeitsverhältnissen (Macht)**

Aufgrund der ökonomischen Situation insbesondere in den ärmsten Ländern Afrikas, ist die Außenabhängigkeit der meisten Süd- NGOs offensichtlich- „trotz der restriktiven Informationspolitik in Finanzfragen machen die NRO (die Rede ist von NGOs in Kenia und Ruanda) kein Geheimnis daraus, dass ihre Wohlfahrts- und Entwicklungsaktivitäten überwiegend aus Mitteln der Entwicklungshilfe und damit aus dem Norden stammen“<sup>30</sup>. Weniger offensichtlich ist jedoch, dass sich die Süd-NGOs mehr und mehr emanzipieren und die Nord- NGO nicht nur bei der Erreichung ihrer satzungsmäßigen Zielen (armen oder

---

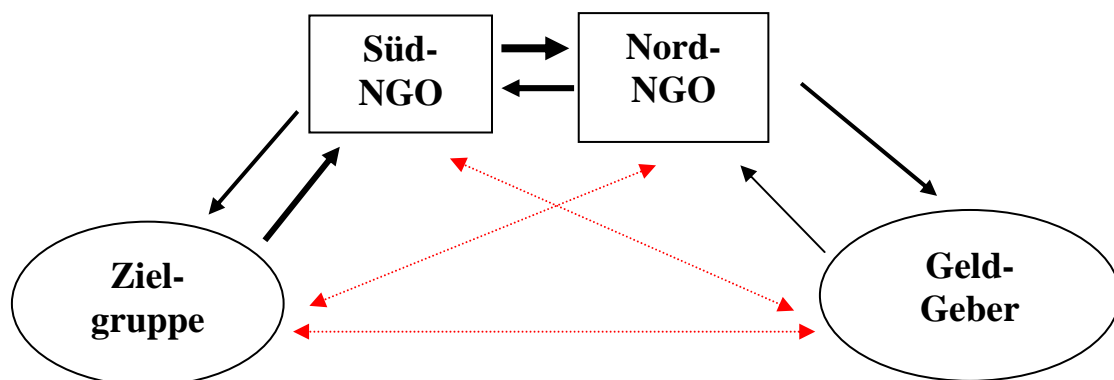
<sup>28</sup> R.A.Mall, 1995, S.52

<sup>29</sup> vgl. Diplomarbeit, Jonas Puhm

<sup>30</sup> Neubert, S.276

benachteiligten Bevölkerungsgruppen in Entwicklungsländern helfen) von einem Partner im Süden abhängig sind.

Die folgende (sehr) vereinfachte Darstellung soll diese Interdependenz veranschaulichen mit dem Ziel, ein entsprechendes Bewusstsein herzustellen, welches arrogantes, bevormundendes und ignorantes Verhalten (das ist erfahrungsgemäß nicht selten der Fall und im Endeffekt ein partnerschaftsbelastendes Problem) nicht rechtfertigt. Die folgende Darstellung beschränkt sich daher lediglich auf die Parteien, die direkten Einfluss auf die partnerschaftliche Zusammenarbeit haben (politische und gesamtgesellschaftliche Bedingungen sind hier nicht berücksichtigt).



An der Erreichung des Zieles, arme oder benachteiligte Bevölkerungsgruppen in einer bestimmten Region darin zu unterstützen, ihre Lebenssituation nachhaltig zu verbessern, sind zunächst primär vier Parteien beteiligt. Die Konstellationen der Zusammenarbeit und gegenseitigen Abhängigkeiten, wie sie in der Praxis funktionieren, sind mit schwarzen und Konstellationen, die praktisch weniger oder nicht funktional sind, mit roten Pfeilen bezeichnet.

Was die **Nord- NGO** betrifft, so liegt ihre Stärke zunächst im Zugang zu finanziellen Ressourcen (aber auch ggf. im Expertenwissen)d.h. die Möglichkeit, Kontakte zu potentiellen Geldgebern (Privatpersonen, Firmen, Stiftungen, öffentliche Gelder) aufzunehmen und auch durch Aktionen und Veranstaltungen Geld zu sammeln. Die damit zusammenhängende Machtposition wird jedoch durch folgende Bedingungen relativiert:

- **Die Nord-NGO** hat ein praktisches Problem, wenn es darum geht „die vorhandenen Gelder auch im Entwicklungsbereich zu nutzen, das heißt in Projekte und Programme umzusetzen.“<sup>31</sup> Die Nord- NGO hat i.d.R. keinen Zugang zur Zielgruppe und so auch keine Möglichkeit, ihre entwicklungspolitischen Ziele ohne die Hilfe eines lokalen Partners zu realisieren.
- **Die Nord-NGO** ist gegenüber den Geldgebern zur Rechenschaft verpflichtet, die im o.g. Sinne nur mit Hilfe eines lokalen Partners erbracht werden kann, der entsprechende

<sup>31</sup> Brodhead et al. 1988 :149-150 zitiert in Neubert, S.289

Berichte über die Verwendung der Gelder erbringt.

- Die **Nord- NGO** ist des weiteren von Geldgebern abhängig, sowie **die Geldgeber** ohne eine entsprechende vertrauenswürdige Organisation ihre Unterstützungsabsicht (aus religiöser, weltanschaulicher, politischer o.ä. Motivation) i.d.R. nicht verwirklichen können.

Die Stärke der **Süd-NGO** ist i.d.R. die gesellschaftliche Basis in der Zielregion bzw. der Zugang zur Zielgruppe. Sie verfügt über notwendiges Wissen bezüglich der Kultur und Bedarfslage der Zielgruppe und ist daher in der Lage, Projekte und Programme umzusetzen. Folgende Faktoren schränken die Selbstständigkeit der Süd-NGO jedoch ein:

- Angesichts der ökonomischen Situation und der fehlenden staatlichen Unterstützung in vielen „Entwicklungsländern“ sind die Süd- NGO i.d.R. stark von den Entwicklungsgeldern aus dem Norden bzw. von einer Partnerorganisation/ Kirche im Norden abhängig.
- Der Vorliebe für Wohltätigkeit und soziales Engagement der Süd-NGO, stehen häufig Schwächen im Managementbereich (Planung, Budgetierung, Rechnungs – und Personalwesen, Evaluation etc.) entgegen<sup>32</sup> oder es bestehen Defizite in den Bereichen Professionalisierung (in Kenia z.B. im Bereich Soziale Arbeit) bzw. Fortbildungsmöglichkeiten, sowie Informationsbeschaffung und Verwaltung. Hierbei kann die Kooperation mit einer entsprechenden Nord-NGO den langfristigen Erfolg der Süd-NGO bedeuten.
- Die Zielgruppe ist zunächst mehr oder minder von der Süd- NGO abhängig, da sie i.d.R. keinen Zugang zu wohlfahrtsstaatlichen Leistungen hat und auch keine Ressourcen, sich so zu organisieren, dass ein direkter Kontakt zu potentiellen Geldgebern möglich wäre. Die Süd- NGO ist im Gegenzug auf das Vertrauen, die Kooperationsbereitschaft und das Eigenengagement der Zielgruppe angewiesen.

Die Interdependenz der verschiedenen Parteien dürfte anhand dieser kurzen Darstellung ersichtlich geworden sein. „Sowohl die Nord-NRO wie die Süd-NRO können als Organisationen nur mit Entwicklungsgeldern bestehen und sind jedenfalls mittelfristig nicht in der Lage, ohne einander auszukommen. Nord-NRO und Süd-NRO sind damit ebenso aufeinander angewiesen wie Selbsthilfegruppen und die NRO, die direkt an der Basis arbeiten<sup>33</sup>.“ Die vermeintliche Allmacht der Nord-NGO ist heute laut Neubert auch dadurch nicht mehr gegeben, da „(...)neben der Konkurrenz der Süd-NRO um Unterstützung aus dem Norden, auch eine Konkurrenz um geeignete [einigermaßen aussichtsreiche] Projekte und Programme zwischen Nord-NRO [besteht].<sup>34</sup>“

Die Herausforderung an das Management der beiden Partnerorganisationen besteht nun darin, sich mit ihren Kompetenzen und Stärken zu ergänzen, anstatt sich gegenseitig mit ihren ja

---

<sup>32</sup> vgl. Teuber, S.45ff

<sup>33</sup> Neubert, S.290

<sup>34</sup> Neubert, S.289

vorhandenen Druckmitteln zu blockieren. Dies ist nur über den Dialog und die Verständigung auf gemeinsame Ziele, moralische Prinzipien und Regeln möglich und erfordert Sensibilität und Rücksichtnahme auf beiden Seiten- zugunsten der Armen und Benachteiligten d.h. zugunsten der Zielgruppe.

### **3.5 Das richtige Maß an „Konditionalität“**

Als Geldgeber nehmen sich die Nord- NGOs i.d.R. die Freiheit heraus, Entwicklungsgelder an bestimmte Bedingungen bzw. Konditionen zu knüpfen und über dieses Instrument bewusst oder unbewusst ihre Interessen und Ziele durchzusetzen oder jedenfalls Einfluss auf die Arbeit der Süd-NGO zu nehmen. Diese „Konditionalität“ ist ein zentraler Diskussionspunkt in der EZ-Debatte, wobei durchaus Uneinigkeit darüber besteht, „wieweit das Setzen von Bedingungen für die Gewährung von Hilfe ethisch berechtigt ist.“<sup>35</sup>

Die Position der Süd-NGOs bezüglich der meist einseitigen „Konditionalität“ ist tendenziell klar: einerseits bedeuten die Bedingungen meist einen zusätzlichen Verwaltungsaufwand, aber „weitaus unangenehmer ist für sie die inhaltliche Einflussnahme der Geber auf ihre Arbeit. Dies schränkt in erheblichem Maß ihre Eigenständigkeit und Planungsfähigkeit ein und kann ihr professionelles Selbstverständnis durch implizite und explizite Maßregelungen verletzen.“<sup>36</sup>

Höchst geteilt ist auf der anderen Seite die Position der Geberorganisationen bzw. Nord-NGOs und entsprechend unterschiedlich sind die Formen und Begründungen der „Konditionalität“ in der Praxis. Gerade in kleineren, alt eingesessenen Organisationen mit älteren Vorständen (das ist meine Erfahrung, die keineswegs generalisiert werden sollte), werden häufig den bspw. afrikanischen Partnern sämtliche Kompetenzen im Bezug auf die Projektverwaltung und Methodik der Durchführung abgesprochen, mit der Folge einer „Zusammenarbeit „ nach dem Prinzip: „wenn wir aus Deutschland nicht klar vorschreiben, wie was zu machen ist, dann kann das Projekt ja nur scheitern“. Der Süd-Partner wird sich hier vielleicht entschließen, nicht zu widersprechen um seine Existenz zu sichern, auch wenn die Bedingungen seinen Wünschen oder den artikulierten Bedürfnissen der Bevölkerung entgegenstehen und praktisch überhaupt nicht umsetzbar sind. Während diese Praxis ethisch keinesfalls vertretbar ist und mit Partnerschaft nichts zu tun hat, gibt es andere Formen der „Konditionalität“, die der erfolgreichen Zusammenarbeit durchaus zuträglich sein können. Die Forderung bspw. nach Rechenschaft über die Verwendung der Gelder und Dokumentation der Projektarbeit beinhaltet die Möglichkeit zur Evaluation und entsprechenden Verbesserung der Angebote bieten.

Sozialethisch, und das ist die Herausforderung an die Entscheidungsträger der Partner-NGOs (insbesondere an die Nord-NGO), kommt es darauf an, Konditionalität verantwortungsvoll zu gestalten und Bedingungen nicht einseitig festzulegen, sondern sie partnerschaftlich und fair

---

<sup>35</sup> Cremer et al., S.7

<sup>36</sup> Prefed 1989: 26 zitiert in Neubert, S.283

auszuhandeln<sup>37</sup>. Die vereinbarten Bedingungen und Regeln für die Zusammenarbeit sollten des weiteren reziprok für beide Partner gelten. „Nur wenn Vereinbarungen von allen akzeptiert werden (...), wird der Weg zu einer Entwicklungspartnerschaft frei, die weit über finanzielle und ökonomische Beziehungen hinaus geht.“<sup>38</sup>

### **3.2 Herausforderung: interkulturelle Kommunikation**

Kommunikation ist das Mittel, mit welchem Differenzen und Hürden in der Partnerschaft überwunden werden können. Die Kommunikation kann durch verschiedene Faktoren erschwert sein und stellt jedenfalls an sich schon eine Herausforderung auf beiden Seiten dar.

- *technische Faktoren* können insbesondere in ländlichen afrikanischen Regionen die Kommunikation erschweren, in denen noch kein Zugriff auf Medien wie Internet oder Fax besteht. Die Kommunikation mit Mobiltelefone, ist nach eigener Erfahrung allenfalls möglich, macht aber eine regelmäßige Kommunikation schwierig und teuer.
- *sprachliche Faktoren*: häufig und gerade dann, wenn eine deutsche Organisation beteiligt ist, ist die Kommunikationssprache (i.d.R. englisch) für mindestens eine Partei nicht die Muttersprache. Dadurch können Missverständnisse auftreten, die u.U. verheerende Auswirkungen auf die Partnerschaft an sich oder die gemeinsamen Programme und Projekte haben können.
- *kulturelle Faktoren*: wie oben schon ausführlich beschrieben, bestehen z.T. gravierende Unterschiede zwischen den Bezugskulturen der Nord- und Süd- Partner. Die Vorstellungen von der richtigen und guten Entscheidung und Handlung in bestimmten Situationen, oder Vorstellungen und Interessen bei Frage der Zieldefinition (allgemein, oder in bestimmten Programmen und Projekten) unterscheiden sich oft maßgeblich. Schnell können hier Missverständnisse und praktische Probleme auftreten (gerade auch, weil die i.d.R. knappen finanziellen Ressourcen Konsens, statt Kompromisse fordern- „entweder Brunnen, oder Wasserfilter“), was den partnerschaftlichen Dialog um der effektiven Zusammenarbeit willen herausfordern<sup>39</sup>.

Und auch die Art und Weise der Kommunikation spielt eine Rolle. Durch Metakommunikation (Kommunikation über Kommunikation) und erst nach einiger Zeit, werden die Partner auf der selben „Wellenlänge“ kommunizieren können.

Eine Nord-Süd Partnerschaft zu führen bedeutet, zwischen zwei Welten zu vermitteln, die oftmals nur unter größten Schwierigkeiten miteinander zu verknüpfen sind! Gerade in diesen Unterschieden und Differenzen liegt die große Herausforderung, die sich für beide Partnerorganisationen stellt. Sie enthalten sowohl ein hohes Konfliktpotential und die Gefahr

---

<sup>37</sup> vgl. Cremer et al., S.46

<sup>38</sup> Cremer et al., S.46

<sup>39</sup> vgl. Cremer et al, S.16f



des Scheitern, als auch entscheidende Chancen für die erfolgreiche Zusammenarbeit. Die gemeinsame Parole muss daher lauten: Chancen wahrnehmen und nutzen, Risiken und Gefahren überwinden!

Nachdem es bisher v.a. um die offensichtlichen Unterschiede zwischen Nord- und Süd- NGO ging, soll sich das folgende Kapitel mit der Frage nach einer möglichen gemeinsamen Basis beschäftigen.

## 4. Eine ethische Basis für Nord-Süd Partnerschaften

*All human beings are born free and equal in dignity and rights, are endowed with reason and conscience, and should act towards one another in a **spirit of brotherhood***

(Universal Declaration of Human Rights, Article 1)

Im folgenden Kapitel geht es darum, ethische Schnittmengen in Nord-Süd Partnerschaften bzw. ethische Grundprinzipien zu identifizieren, die geeignet sind, eine gemeinsame Basis für eine effektive und langfristige partnerschaftliche Zusammenarbeit darzustellen. Doch an welchen Theorien könnte sich diese Diskussion orientieren?

„In der interkulturellen Ethik ist die Methode verbreitet, bei der Bestimmung von ethischen Prinzipien vom Gedankengut eines Ethikers auszugehen und dafür universalgültigen Anspruch zu erheben.<sup>40</sup>“ Diese Methodik ist nach Koller jedoch denkbar ungeeignet, v.a. wenn es darum geht, eine gemeinsame (d.h. Konsens) ethische Grundlage von Nord-Süd Partnerschaften in der EZ zu definieren, da „ethische Theorien unweigerlich kulturbefangen und darum für andere Kulturräume nicht per se gültig sind.“<sup>41</sup>“ Ethische Theorien sind in der Regel eurozentristisch geprägt und diese Erfahrung der begrenzten Anwendbarkeit solcher als universell gültig erklärter Theorien habe ich bezüglich der „Universal Declaration of Human Rights“ in einer Hausarbeit mit dem Titel „Die Bedeutung der Menschenrechte für die Ethik- Ist die erklärte Universalität der Menschenrechte eine Utopie?“ gemacht. Aus diesem Grund ist die Anwendbarkeit ethischer Theorien wohl nur begrenzt und mit Vorbehalt für die Bestimmung eines ethischen Fundamentes von Nord-Süd Partnerschaften geeignet, die in erster Linie selbst dafür verantwortlich sind, über einen intensiven und gleichberechtigten Dialog ihre Grundprinzipien und Regeln für die partnerschaftliche Zusammenarbeit festzulegen. Ursprünglich sollte die folgende Reflexion auf einer Befragung von Managern deutscher und kenianischer NGOs begründet sein - da dieses Projekt nicht abgeschlossen werden konnte, wird deshalb unter dem genannten Vorbehalt des Eurozentrismus auf Literatur zurückgegriffen.

---

<sup>40</sup> Koller, S.305

<sup>41</sup> Koller, S.305

#### **4.1 Reflexion ethischer Grundprinzipien für eine effektive Partnerschaft in der EZ (gemeinsame Prinzipien)**

Einige mögliche Grundprinzipien wurden oben bereits erwähnt. Es war die Rede von der moralischen Pflicht zur Hilfe, die sich auf christlichen oder allgemein humanitären Werten begründet und u.a. vom Ansatz „der Verletzbarkeit des Menschen bzw. gemeinsamen menschlichen Leid- und Unrechtserfahrungen aus [geht].<sup>42</sup>“ Des Weiteren war die Rede von Solidarität, die sich auf einer gemeinsamen politischen Haltung begründet und sich ebenso auf die menschlichen Leid- und Unrechtserfahrungen bezieht. Und es war die Rede von der Einsicht, dass die Stärkung der Süd-NGO und die ergänzende partnerschaftliche Zusammenarbeit für eine erfolgreiche Nord-Süd Partnerschaft unerlässlich ist. Aus diesen Erkenntnissen heraus sollen in Anlehnung an Cremer et al. folgende ethische Grundlagen diskutiert werden: Partnerschaft mit dem Ziel der Linderung menschlicher Leid- und Unrechtserfahrungen, Solidarität und Partizipation.

##### **4.1.1 Linderung menschlicher Leid- und Unrechtserfahrungen**

Menschliche Leid- und Unrechtserfahrungen werden besonders in den Ärmsten Ländern der Erde offensichtlich, in denen Existenzarmut, Hunger, Krankheiten, Folter und drastische Einschränkungen der Freiheitsrechte durch Diskriminierung und Unterdrückung einer bestimmten Bevölkerungsgruppe den Alltag bestimmen, wobei im ganzheitlichen Sinne physisches und nicht- physisches Leid eingeschlossen sind. „Die Zahl der Menschen, die mit unwürdigen, ja kläglichen Lebensbedingungen vorlieb nehmen müssen [ist] heute größer als jemals zuvor in der Geschichte.<sup>43</sup>“ In Kenia, einem relativ „wohlhabenden“ Entwicklungsland (*Human Development Index: 0,488<sup>44</sup>*), liegt bspw. die Armutsrate bei 63%, die Kindersterblichkeit bei 10%, die durchschnittliche Lebenserwartung bei 48 Jahren- und die große Katastrophe in unserer Zielregion „Kisumu“ ist die Immunschwächekrankheit Aids , die viele Kinder zu Waisenkinder macht. Entsprechend „erbärmlich“ oder sogar lebensbedrohlich ist die Situation vieler Familien und insbesondere der Kinder.

„Immer handelt es sich um menschliche Erfahrungen, die in ihrer noch nicht reflektierten Grundform weithin kulturunabhängig sind und nirgends einfach hingenommen werden, sondern sozusagen aus sich selbst heraus nach ihrer Überwindung schreien oder zumindest eine plausible Erklärung verlangen.<sup>45</sup>“ Der Anblick menschlichen Leidens ist also stark emotional belegt und enthält an sich einen normativen Appell zum Handeln: „so nicht!“ In diesem Sinn

---

<sup>42</sup> Cremer et al., S.20

<sup>43</sup> Kesselring, S.12

<sup>44</sup> aus dem *Human Development Report (2005) der Vereinten Nationen abgeleiteter Index, zur ländervergleichenden Beurteilung der sozialen Situation bzw. des Entwicklungsstandes. Vgl hierzu Diplomarbeit von Jonas Puhm, S.22ff*

<sup>45</sup> Cremer et.al, S.20

besteht und begründet sich das Ziel der EZ, also der gemeinsame Auftrag der Nord-Süd Partner, zunächst darin, menschliches Leid zu überwinden bzw. zu lindern, wobei aus moralischer Perspektive die Priorität auf der Unterstützung der am stärksten Betroffenen d.h. der Ärmsten der Armen liegt.

#### **4.1.2 Solidarität**

Der z.T. inflationär verwendete Begriff „Solidarität“ bezeichnet eines der Grundprinzipien menschlichen Zusammenlebens, nämlich ein Zusammengehörigkeitsgefühl von Individuen oder Gruppen, das sich in gegenseitiger Unterstützung und Hilfe äußert <sup>46</sup>. Grundlegend für solidarische Handeln ist zunächst die menschliche Fähigkeit zur Empathie, d.h. sich in die Situation anderer Menschen hinein zu versetzen und an den Gefühlen des Gegenübers teil zu haben. Gerade Leid- und Unrechtserfahrungen rufen in diesem Sinne „Mit-Leid“ und das Bedürfnis hervor, den Betroffenen oder Opfern zu helfen und das auch unter der Bedingung, dass Eigeninteressen zurückgestellt werden müssen. „In der Logik dieses Ansatzes liegt eine vorrangige Option für die Armen, die der Solidarität eine spezifische Prägung gibt.“<sup>47</sup> Dieser Bezug auf die Notlage und Bedürfnisse existenzarmer und benachteiligter Bevölkerungsgruppen, d.h. die Solidarität mit den Armen, stellt ein fundamentales ethisches Prinzip in Nord-Süd Partnerschaften dar, wobei sich die Auswahl der Zielgruppe (Frauen, HIV-infizierte Menschen, Kinder) aus einer gemeinsamen politischen Haltung ergibt.

#### **4.1.3 Partizipation**

Immer mehr setzt sich die Einsicht durch, dass die Stärkung der Süd-NGO und die ergänzende partnerschaftliche Zusammenarbeit für eine erfolgreiche Nord-Süd Partnerschaft unerlässlich ist und auch die Erkenntnis, dass eine nachhaltige Entwicklungszusammenarbeit (im Sinne einer nachhaltigen Verbesserung der Lebenssituation der Zielgruppe) nur durch die Teilhabe und Mitwirkung der Menschen vor Ort erreicht werden kann, ist mittlerweile zur Binsenweisheit geworden.

Partizipation als ethisches Prinzip begründet sich auf einer Weltanschauung, die die konkreten Menschen in den Mittelpunkt stellt, woraus sich folgender ethischer Imperativ ergibt: „Mittelpunkt, Träger und Ziel aller Entwicklung müssen die Menschen selbst sein.“<sup>48</sup> Aus diesem Grundverständnis heraus erwachsen sowohl Rechte und Verantwortlichkeiten für alle am Projekt Beteiligten, als auch die Notwendigkeit eine Entwicklung nicht nur als eine Maßnahme für, sondern auch mit und durch die Menschen selbst (die Zielgruppe) zu verstehen<sup>49</sup>.

---

<sup>46</sup> vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Solidarit%C3%A4t> (22.8.2007)

<sup>47</sup> Cremer et al., S.21

<sup>48</sup> Cremer et al., S.22

<sup>49</sup> Cremer et al., S.22

Das Prinzip Partnerschaft impliziert also eine ressourcenorientierte partnerschaftliche Zusammenarbeit, die v.a. die Bedürfnisse, Ideen und Möglichkeiten der Zielgruppe mit einbezieht, um deren Selbstvertrauen und Eigenständigkeit zu fördern und weitere Abhängigkeiten vermeidet. Das bedeutet auch die Pflicht der Hilfe zur Selbsthilfe.

#### **4.2 Grundregeln für Nord-Süd Partnerschaften in der EZ**

Aus den beschriebenen Herausforderungen und der diskutierten ethischen Grundlage einer Nord-Süd Partnerschaft lassen sich verschiedene Grundregeln für die Gestaltung der Partnerschaft ableiten, die jedoch in erster Linie von den Partnern im partnerschaftlichen Dialog festgelegt werden sollten. Die folgende stichwortartige Abhandlung soll in diesem Sinne, lediglich einen Denkanstoß für mögliche Vereinbarungen in Nord-Süd Partnerschaften liefern:

- **Festschreiben einer gemeinsame Vision**

Die Partner sollten sich zunächst auf eine gemeinsame Vision, in Form eines einigermaßen realistischen und jedenfalls erstrebenswerten Zukunftsbildes einigen und diese festschreiben. Sie gibt die grundsätzliche Richtung für das Engagement vor, bietet eine Orientierung bei Entscheidungen und definiert schließlich den Sinn der Arbeit. Solange dieses gemeinsame große Ziel im Vordergrund steht, ist die Überwindung aller möglicher Konflikte und Differenzen möglich. Auf der Basis dieser Vision, könnte auch ein gemeinsames Leitbild definiert werden

- **Gegenseitiger Respekt**

Mit Respekt ist hier nicht nur die Akzeptanz der möglichen Differenzen, sondern auch die Wertschätzung der Andersartigkeit des Partners gemeint. Gegenseitiger und ehrlicher Respekt sollte in der Kommunikation zwischen den Partnern zum Ausdruck kommen, so dass der Partner spürt, dass er nicht nur Mittel zum Zweck, sondern gleichberechtigt wichtig für die Erreichung der gemeinsamen Vision ist. Aufgrund der historischen Arroganz westlicher Organisationen, Politiker und Entwicklungshelfer, unter der nach wie vor viele Nord-Süd Partnerschaften leiden, ist es wichtig, dass sich der Süd- Partner respektiert fühlt.

- **Wechselseitiges Vertrauen**

Wechselseitiges Vertrauen ist die Grundvoraussetzung für eine langfristige und erfolgreiche Nord-Süd Partnerschaft. Dabei ist zwischen „blindem“ und „gewachsenem“ Vertrauen zu differenzieren. Die Notwendigkeit des Vertrauens ergibt sich bei Fernbeziehungen wie einer Nord-Süd Partnerschaft allein schon aus dem praktischen Grund, dass der Möglichkeit zur Kontrolle ganz klare Grenzen gesetzt sind. Das Sprichwort „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ ist hier in diesem Sinne so nicht anwendbar (jedenfalls aus eigener Erfahrung).

- **Verantwortungsbewusstsein**

Nord-Süd Partnerschaften liegt, wie oben beschrieben (3.4), ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis zugrunde. Jede in die Entwicklungsarbeit involvierte Partei leistet

einen unverzichtbaren Beitrag für das Gelingen einer Maßnahme (Gelder zur Verfügung stellen und verwalten, Berichte verfassen, nachhaltiger Einsatz der Spendengelder etc.). In diesem Verantwortungs-Bewusstsein müssen die Aufgabenbereiche zuverlässig erfüllt werden- jeder (Geldgeber, Leistungsempfänger, Nord- und Süd NGO) muss sich darauf verlassen, dass Absprachen und Vereinbarungen eingehalten werden.

- **Fairness**

Fairness in einer Nord-Süd Partnerschaft bedeutet, seinen Vorteile (Wissen, Können, Geld etc.) gegenüber dem Partner nicht für die Durchsetzung von Eigeninteressen zu nutzen d.h. den Partner „über's Ohr zu hauen“. Die Forderung nach Fairness richtet sich insbesondere an die Nord-NGO, die bei Verhandlungen darauf zu achten haben von Erpressung (vgl. einseitige Konditionalität) und Betrug (i.S. ausnutzen der Unwissenheit des Partners) unbedingt absehen.

- **reziproke Konditionalität**

„Aus ethischer Perspektive ist eine Konditionalität, die als *Wirksamkeitsbedingung* des vereinbarten Programms oder Projekts gelten kann, nicht nur gerechtfertigt, sondern sogar gefordert.<sup>50</sup>“ Diese Bedingungen sollen sich an dem gemeinsamen Ziel (zum Wohle der Zielgruppe) ausrichten und als Vereinbarung beide Partner in die Pflicht nehmen.

- **Transparenz**

Transparenz bezüglich der Finanzen ist nicht zuletzt die Voraussetzung für wechselseitiges Vertrauen, und auf dem Hintergrund der praktisch beschränkten Kontrollmöglichkeit eine Grundvoraussetzung für die partnerschaftliche Zusammenarbeit. Die Nord-NGO muss im Zweifelsfall den Sponsoren, Spendern und natürlich dem Finanzamt gegenüber die zweckmäßige Verwendung der Gelder nicht nur versichern, sondern auch beweisen können. Am Geld sind schon viele Freundschaften und Partnerschaften zerbrochen!

- **Wechselseitiger Informationsaustausch**

Für den Erfolg der Partnerschaft und der gemeinsamen Programme und Projekte ist es notwendig, Neuigkeiten und für die Erreichung der gemeinsamen Ziele relevantes Wissen auszutauschen. Es genügt nicht, dass der Süd-Partner regelmäßig Bericht über die Situation der Zielgruppe und den Stand der Projekte erstattet. Die unterschiedlichen kulturellen und professionellen Hintergründe der Partner und die Zugangsmöglichkeiten zu unterschiedlichen Informationen stellen eine wichtige Ressource dar.

Die hier reflektierten Grundregeln stellen mit Sicherheit kein Patentrezept für die Gestaltung von Nord-Süd Partnerschaften dar, sondern sollen als Anregung verstanden werden, in partnerschaftlichem Dialog ähnliche oder andere Regeln für die Zusammenarbeit zu diskutieren und festzuschreiben.

---

<sup>50</sup> Cremer et al., S.28

## 5. Fazit

Die Arbeit hat gezeigt, dass Nord-Süd Partnerschaften in jeder Hinsicht eine enorme Herausforderung an das Management der beiden Organisationen darstellen.

Zunächst hat sich herausgestellt, dass die Qualität des Partnerschaftsverhältnisses eine ganz entscheidende Rolle für den Erfolg entwicklungspolitischer Maßnahmen bzw. für die EZ an sich spielt. Angesichts der enormen Gelder (rund 50 Billionen US\$), die jährlich in die Entwicklungshilfe fließen ohne dass sich wesentliche Erfolge nachweisen lassen, und der großen ethischen Verantwortung gegenüber der Armutsbevölkerung in den Entwicklungsländern, deren Leben z.T. von dieser Unterstützung abhängt, ist es so verwunderlich, dass die Literaturbestände bezüglich der Gestaltung bzw. dem Management von Nord-Süd-Partnerschaften noch relativ überschaubar sind. Dies mag wohl in erster Linie daran liegen, dass es sich bei der nicht-staatlichen EZ vom Grundsatz her nicht um einen Profitgewinn im wirtschaftlichen Sinne, sondern vielmehr um eine moralisch bzw. weltanschaulich begründete Motivation handelt.

Die ethische Herausforderung der Nord-Süd Partnerschaft ergibt sich insbesondere aus der Tatsache, dass zwei unterschiedliche Werte- und Normensysteme aufeinandertreffen, die in den jeweiligen Kulturkreisen verankert sind. Es wird sozusagen mit zweierlei „Maß“ gemessen. Diese Moral- und Wertvorstellungen begründen die Sinnvorstellungen, die Denk- und Verhaltensweisen der Menschen und dadurch auch die Gefahr von Missverständnissen und Konflikten zwischen zwei Kulturen, die als Hindernisse und Herausforderungen der Nord-Süd Partnerschaft in Kapitel 3 dargestellt wurden.

Bei dieser Darstellung hat sich gezeigt, dass es bei der Gestaltung der Partnerschaft nicht darum gehen kann, die Moral- und Wertvorstellungen des Partners zu ändern, um die eigenen Ansichten durchzusetzen, sondern vielmehr darum, zu versuchen, die Situation und Ansichten des Partners zu verstehen, zu respektieren und als Chance wahrzunehmen.

Neben den zahlreichen Differenzen, ließen sich jedoch in Kapitel 4 auch einige ethische Grundprinzipien definieren, die sich als gemeinsame Basis für die Zusammenarbeit eignen. Auf dieser Basis können die Partner **mit der Zeit** gemeinsame Grundregeln und eine gemeinsame Identität entwickeln.

Die Hausarbeit konnte keine allgemeinen Patentrezepte für die Gestaltung von Nord-Süd Partnerschaften liefern und soll auch nicht so verstanden werden. Sie soll vielmehr dazu anregen, das eigene Verhalten dem Partner gegenüber zu reflektieren, Differenzen als Chancen wahrzunehmen und sich in einem fairen, partnerschaftlichen Dialog auf gemeinsame Grundprinzipien und –Regeln zu verständigen.

In den Unterschieden liegt die Gefahr des Scheiterns und die Chance des Erfolges!

# Quellenverzeichnis

## Literatur:

### **Bachmann, Heinz**

„psychological aspects of development co-operation“  
Aachen: Shaker Verlag, 2002

### **Benezet Bujo**

„Wider den Universalanspruch westlicher Moral- Grundlagen afrikanischer Ethik“  
Freiburg; Basel; Wien: Herder Verlag, 2000

„Die ethische Dimension der Gesellschaft- Das afrikanische Modell im Nord-Süd Dialog“  
Freiburg: Herder Verlag, 1993

### **Badelt, Christoph (Hrsg.)**

„Handbuch der Nonprofit Organisation- Strukturen und Management“ (2.Auflage)  
Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag, 1999

### **Cremer, Georg et al.**

Wissenschaftliche Arbeitsgruppe für weltkirchliche Aufgaben der deutschen  
Bischofskonferenz (Hrsg.)  
„Partnerschaft mit den Armen- Wechselseitige Verpflichtungen in der  
entwicklungspolitischen Zusammenarbeit“  
Bonn: Deutsche Bischofskonferenz, 2004

### **Kesselring, Thomas**

„Ethik der Entwicklungspolitik- Gerechtigkeit im Zeitalter der Menschenrechte“  
München: Verlag C.H.Beck, 2003

### **Koller, Franziska**

„Entwicklungszusammenarbeit und Ethik- eine Evaluation“ (1.Auflage)  
Bern; Stuttgart; Wien: Haupt Verlag, 2007

### **Mall, Ram Adhar**

Philosophie im Vergleich der Kulturen  
Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt, 1995

**Neubert, Dieter**

„Entwicklungspolitische Hoffnung und gesellschaftliche Wirklichkeit: eine vergleichende Länderfallstudie von afrikanischen Nicht- Regierungsorganisationen in Kenia und Ruanda“  
Frankfurt/ Main; New York: Campus Verlag, 1997

**Passon, Daniel**

„Soziale Arbeit und die Entwicklungsbemühungen des Südens- Strategien und Konzepte für Entwicklungsländer  
Berlin: VWB Verlag für Wissenschaft und Bildung, 1999

**Stimmer, Franz (Hrsg.)**

„Lexikon der Sozialpädagogik und der Sozialarbeit“ (4.Auflage)  
München; Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2000

**Teuber, Günter Max**

„Managementprobleme afrikanischer Non- Government Organizations (NGOs“  
Frankfurt a.M.: Peter Verlag, 1993

**Internetquellen:****BMZ (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)**

Broschüre: „40 Jahre deutsche Entwicklungszusammenarbeit“  
Quelle: [www.bmz.de/de/ministerium/dokumente/vierzigjahre-flyer.pdf](http://www.bmz.de/de/ministerium/dokumente/vierzigjahre-flyer.pdf)

**Graness, Anke**

„Das Projekt einer globalen Ethik und die afrikanische Philosophie“  
<http://www.bu.edu/wcp/Papers/Afri/AfriGran.html> (Stand: Mai 2005)

**Köhler, Horst (Bundespräsident)**

„Eröffnungsrede der 2. Konferenz: Partnerschaft mit Afrika“ (am 13.Jan. 2007)  
Quelle: [www.prtnerschaft-mit-afrika.de/content/index.php](http://www.prtnerschaft-mit-afrika.de/content/index.php) (Stand: 28.08.2007)

**Wieczorek-Zeul, Heidemarie (Bundesministerin im BMZ)**

„Rede anlässlich des Abendessens zum Treffen der G8- Entwicklungsmminister/-innen am 26.März 2007 in Berlin)



Quelle: [www.bmz.de/de/zentrales\\_downloadarchiv/eu\\_und\\_g8/rede\\_ministerin\\_abendes\\_sen\\_g8\\_ministertreffen.pdf](http://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/eu_und_g8/rede_ministerin_abendes_sen_g8_ministertreffen.pdf) (Stand: 27.08.2007)

### **Meyers Lexikon Online**

„Kategorie: Soziologie; Partnerschaft“

Quelle: [www.lexikon.meyers.de/meyers/Partnerschaft](http://www.lexikon.meyers.de/meyers/Partnerschaft)

### **Evangelischer Entwicklungsdienst (eed)**

„Partnerschaft in der Entwicklungszusammenarbeit: Abhängigkeiten abbauen...“

Quelle: [www.eed.de/de/de.col.a/de.sub.23/de.sub.info/de.info.124/index.html](http://www.eed.de/de/de.col.a/de.sub.23/de.sub.info/de.info.124/index.html) (Stand: 27.08.2007)

<http://de.wikipedia.org/wiki/Solidarität%C3%A4t> (Stand: 22.8.2007)

[www.ngobureau.org.ke/survey.asp](http://www.ngobureau.org.ke/survey.asp) (31.07.2007)

### **Andere Quellen:**

#### **Breiwe, Martin (MISEREOR)**

Präsentation zum Thema Partnerschaft beim Keniaseminar 2007

#### **Puhm, Jonas (Diplomarbeit, Mai 2006)**

„Straßenkinder in Kisumu, West-Kenia – Eine Studie zu Lebenssituation der Straßenkinder und Konsequenzen für die Soziale Arbeit“

[www.ismo-online.de/ismo\\_german/ismo-frameset\\_g.htm](http://www.ismo-online.de/ismo_german/ismo-frameset_g.htm)