



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Trends und Herausforderungen an der Schnittstelle
zwischen Nord- und Süd-NGOs.“

verfasst von / submitted by

Karin Thüringer, BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Arts (MA)

Wien, 2016 / Vienna, 2016

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 589

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Internationale Entwicklung

Betreut von / Supervisor:

Prof. Dr. Petra Dannecker

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	6
1.1	Hintergrund des Forschungsvorhabens	7
1.2	Problemstellung und Erkenntnisinteresse.....	9
1.3	Fragestellung	11
1.4	Annahmen und Thesen	11
2	Methodische Herangehensweise	13
2.1	Das theoriegenerierende ExpertInneninterview	13
2.2	Definition und Zugang zum Forschungsfeld	15
2.3	Standardisierung und Kontrolle	17
2.4	Datenauswertung	18
2.5	Generalisierungsziele.....	18
3	Entwicklung ist kein Naturgesetz	19
3.1	Ein klassisches Entwicklungsparadigma?	19
3.2	Paradigmenwechsel	23
3.3	Das Projekt der Entwicklung.....	28
4	Nicht-Regierungsorganisationen	31
4.1	... definieren.....	31
4.2	... diskutieren	34
4.3	... kontextualisieren.....	38
5	Partnerschaft: was sie verspricht	43
5.1	Definitionen	43
5.1.1	Partizipation	44
5.1.2	Partnerschaft.....	45
5.2	Tatsächliche Partnerschaft.....	49
6	Zwischenfazit und Positionierung	51

7	Partnerschaft: was sie halten kann.....	53
7.1	„Who came up with the word partnership?“	54
7.2	Hard Skills der Partnerschaft	59
7.3	Soft Skills einer Partnerschaft	70
7.4	Balance finden	76
7.5	Das Paradoxon der Entwicklungszusammenarbeit.....	80
7.6	Trends	82
8	Conclusio.....	89
9	Persönliches Fazit.....	94
10	Literaturverzeichnis.....	95
11	Abbildungsverzeichnis.....	105
12	Abstract (deutsch)	106
13	Abstract (english)	107
14	Fragenkatalog zu den Interviews.....	108
15	Endnoten	109

*Partnership is a contested concept.
Within international development partnership has been the subject of intense debate
an ideal which promises so much and yet fails to meet expectations in practice.
(Brehm et al. 2004: 7)*

1 Einleitung

In der Entwicklungszusammenarbeit ist Partnerschaft ein Konzept. Ein Konzept, das viel diskutiert wird. Ein Konzept, das viel verspricht. Ein Konzept, das die Erwartungen nicht erfüllen kann. Ist dem so?

Der Begriff Partnerschaft ist kein komplexer. Auch ohne nähere Information kann man sich ungefähr vorstellen, was darunter zu verstehen ist. Wie im Zitat angeführt, ist das Konzept *the subject of intense debate*. Diese Debatten werden im Zuge dieser Forschungsarbeit in die Post-Development-Theorien eingebettet. Diese hinterfragen nicht nur klassische Entwicklungsparadigmen, sondern den Begriff *Entwicklung* selbst. Was unter klassischen Entwicklungsparadigmen zu verstehen ist, und wie sich diese mit der Praxis verbinden lassen, wird im dritten Kapitel angeführt.

Partnerschaft bezieht sich im Kontext dieser Forschungsarbeit auf die Partnerschaft von zwei Organisationen *within international development*. Genauer auf die Partnerschaft von zwei Nicht-Regierungsorganisationen. Welche Rolle Nicht-Regierungsorganisationen in der Praxis der EZA einnehmen, welche Aufgaben sie erfüllen (sollen) und was dies für die Partnerschaft bedeutet, wird im vierten Kapitel dieser Arbeit aufgezeigt und diskutiert.

Partnerschaft, als Konzept, ist ein *ideal which promises so much*. Was dieses Konzept verspricht und warum es als *ideal* beschrieben wird, wird das fünfte Kapitel dieser Arbeit aufzeigen. Begriffe wie Partnerschaft und Partizipation werden analysiert und es wird herausgearbeitet, was unter einer tatsächlichen Partnerschaft zu verstehen ist. Des Weiteren wird aufgezeigt, welche *expectations* an das Konzept gestellt werden.

Partnerschaft ist nicht gleich Partnerschaft. Davon ist Wissenschaft wie auch die Praxis überzeugt. Doch stimmen Wissenschaft und Praxis in all ihren Aussagen und Anforderungen an das Konzept überein? Wer definiert diese Anforderungen? Im Fokus dieser Forschung stehen die MitarbeiterInnen von Nicht-Regierungsorganisationen. Den nur sie können beantworten, ob die Aussage *and yet fails to meet expectations in practice* zutrifft. Die Herausforderungen einer tatsächlichen Partnerschaft sowie die Antwort auf die Frage, ob die gestellten Anforderungen in der Praxis tatsächlich nicht erfüllt werden, werden im empirische Teil dieser Forschungsarbeit erörtert.

1.1 Hintergrund des Forschungsvorhabens

Der Bereich der Entwicklungszusammenarbeit (EZA) setzt sich aus einer Vielzahl von Institutionen und Organisationen zusammen. Unter ihnen finden sich, neben staatlichen und international agierenden Institutionen,¹ auch Nicht-Regierungsorganisationen (NRO). Synonyme für diese sind Non-Profit-Organizations (NPOs) oder auch die englische Bezeichnung Non-Governmental-Organizations, kurz NGOs. Obwohl all diese Organisationen und Institutionen im Bereich der EZA tätig sind und demzufolge das gemeinsame Ziel *Entwicklung* verfolgen, sind ihre Interessen sowie ihre Ansätze, diese zu erreichen, so unterschiedlich wie sie selbst. An gegenseitiger Kritik wird meist nicht gespart. Seit über einem Jahrzehnt lässt sich jedoch ein Trend feststellen:

„Während ansonsten innerhalb der Entwicklungspolitik immer wieder lang anhaltende Kontroversen ausgefochten werden, ist die Aufwertung der NRO ein durchgängiges Phänomen. Die großen multinationalen Institutionen, die in der Entwicklungspolitik aktiv sind, betonen die Bedeutung von NRO ebenso wie die Kritiker der Entwicklungspolitik.“ (Neubert 1997: 27)

Die Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit (OEZA) hat im Jahr 2007 Leitlinien für die Zusammenarbeit mit NGOs publiziert. Darunter finden sich Richtmaße zur Zusammenarbeit mit NGOs aus Österreich, wie auch mit jenen aus dem *Globalen Süden*. Auf Basis des DAC-Peer Reviews² aus dem Jahr 2004 sowie der Pariser Erklärung¹ (2005) wurden in diesen Leitlinien auch Trends und Herausforderungen formuliert. Es wird unter anderem angeführt, dass sich die Rollen der NGOs verändern (vgl. OEZA 2007: 5). 2007 wurde, diesen Dokumenten zufolge, der Trend festgestellt, dass „eine Verlagerung der Verantwortung zu den PartnerInnen im Süden/Osten“ (ebd.: 7) stattfindet. Die NGOs im *Globalen Süden* werden zunehmend zu Durchführungsorganisationen (vgl. ebd.). Teil des vorliegenden Forschungsvorhabens ist es, die Aktualität dieser Entwicklung zu untersuchen und neue Trends und Herausforderungen an der Schnittstelle zwischen NGOs aus dem *Globalen Norden* und dem *Globalen Süden* herauszuarbeiten.

1 Wie beispielsweise der Internationale Währungsfonds (IWF) oder die Weltbank.

2 Der DAC-Peer Review kann online nachgelesen werden: <http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/peer-review-austria.htm>. [Zugriff: 25.06.2016].

Die Begriffe *Globaler Norden* und *Globaler Süden* sind in der entwicklungspolitischen Debatte weit verbreitet, jedoch auch viel kritisiert. Als größter Kritikpunkt kann das Fehlen einer Definition von *Nord* und *Süd*³ angeführt werden. Um im Rahmen dieser Forschungsarbeit diesbezüglich Klarheit zu schaffen, werden im Folgenden jene Länder dem Globalen Süden zugeordnet, welche als Netto-Empfänger von Entwicklungshilfegeldern gelten. Die Region mit dem größten Anteil an Netto-Empfängern ist Subsahara-Afrika. Der Globale Norden umfasst jene Länder, welche als Netto-Geber bezeichnet werden (vgl. Brehm 2001: 6). Als Beispiele können Österreich, Deutschland, die Schweiz oder auch die USA angeführt werden. Wie das vierte Kapitel dieser Arbeit zeigen wird, gibt es verschiedene Versuche, NGOs zu kategorisieren. Eine dieser Kategorisierungen, welche für diese Arbeit auch übernommen wird, ist jene nach der Hemisphäre, also die Unterscheidung von NGOs nach Herkunftsland. Daraus ergeben sich die Begriffe Nord-NGO für NGOs aus dem Globalen Norden und Süd-NGOs für jene aus dem Globalen Süden. Unabhängig davon, ob Nord- oder Süd-NGO, informiert man sich näher über deren Arbeit, stößt man schnell und häufig auf Termini wie Partnerschaft oder Partizipation. Diese Schlagwörter sind nicht mehr aus entwicklungspolitischen Diskussionen sowie den Grundsätzen der Entwicklungszusammenarbeit wegzudenken (vgl. Jentsch 2002: 1).

Gemäß partizipativen Konzepten⁴ muss die Zielgruppe, also jene Personengruppe, welche von einem Entwicklungsprojekt profitieren soll, in die Planung und Projektmaßnahmen involviert werden. Alle Beteiligten müssen ihre Wertvorstellungen und Fähigkeiten einbringen können. Besonders lokale Wertvorstellungen und Sozialnormen müssen dabei berücksichtigt werden. Partizipative Konzepte werden häufig auch mit einem *Bottom-up-Ansatz* in Verbindung gebracht. Doch die Zielgruppe hat oft nicht die Möglichkeit, sich an entwicklungspolitischen Prozessen zu beteiligen. Häufig kann sie selbst nicht zu Wort kommen und muss daher vertreten werden. Diese Rolle übernehmen zunehmend zivilgesellschaftliche Organisationen oder Zusammenschlüsse (vgl. ebd.: 4). NGOs verstehen sich selbst als VertreterInnen der Zivilgesellschaft und erheben somit den Anspruch, für jene zu sprechen, deren Stimme nicht gehört wird.

³ Der Rahmen dieser Arbeit erlaubt es nicht, sich näher mit den Begriffen Nord und Süd beziehungsweise der Kritik daran auseinanderzusetzen. Aus Mangel an Alternativen werden die beiden Begriffe für diese Forschungsarbeit übernommen.

⁴ Beispielsweise Participatory Rural Appraisal (PRA).

Ansätze, Konzepte und Theorien innerhalb der Praxis der EZA sind nicht statisch, sie verändern sich laufend. Während im Zuge der Modernisierungstheorien der *Top-down-Ansatz* forciert wurde – also all jene Programme und Projekte, welche von außen oder von oben implementiert wurden – wird heute der umgekehrte Ansatz, nämlich *Bottom-up*, verfolgt. Wie diese Ansätze entstanden sind, wie sie sich verändert haben und welche Auswirkungen diese auf die Praxis haben, wird im dritten Kapitel dieser Arbeit analysiert. Mit den Post-Development-Ansätzen bildet dieses auch den theoretischen Rahmen. Die vorliegende Forschungsarbeit wurde in die Post-Development-Theorien eingebettet da diese nicht nur den Begriff Entwicklung hinterfragen, sondern auch den Entwicklungsdiskurs. Bis dato wurde das Konzept der Partnerschaft zwischen Nord- und Süd-NGOs in den Post-Development-Theorien wenig diskutiert. Diese Arbeit kann demzufolge als ein empirischer Befund in Hinblick auf das Konzept der Partnerschaften und den Ansätzen der Post-Development verstanden werden.

1.2 Problemstellung und Erkenntnisinteresse

Es ist davon auszugehen, dass NGOs aus dem Globalen Süden und dem Globalen Norden in ihrer täglichen Arbeit eng zusammenarbeiten. Für die vorliegende Arbeit ist die Frage, wie diese Zusammenarbeit in der Praxis aussieht, zentral.

Wissenschaftliche Debatten und Forschung zu diesem Thema beschäftigen sich jedoch meist mit bi- oder multilateraler Entwicklungszusammenarbeit. Die Zusammenarbeit von zwei NGOs ist jedoch nicht mit jener von zwei Staaten zu vergleichen. Wirtschaftliche und politische Angelegenheiten spielen in der bi- oder multilateralen Entwicklungszusammenarbeit eine weit größere Rolle, als sie es in jener von NGOs tun. Auch ist bei staatlicher Zusammenarbeit von anderen Dimensionen bezüglich Programmdauer, Finanzierung und Umfang auszugehen. Für staatliche Entwicklungszusammenarbeit gibt es keine Alternativen. Vereinfacht gesagt, beenden zwei NGOs ihre Zusammenarbeit, ist dies weltpolitisch weit weniger relevant, als wenn ein Staat die Unterstützung für einen anderen Staat einstellt. Auch wenn (bis dato) noch keine Regierung oder staatliche Institution ihre Zusammenarbeit mit einem anderen Staat zur Gänze eingestellt hat, haben zahlreiche OECD-Staatenⁱⁱ ihre *Official Development Assistance*ⁱⁱⁱ reduziert. Beispiele hierfür sind unter anderem Irland, Italien, Spanien oder Griechenland. Begründet wird dies mit der schlechten Wirtschaftslage im eigenen Land. Doch auch weniger von der Wirtschaftskrise betroffene Länder, wie beispielsweise Belgien, verringern ihre Leistungen. Des Weiteren wird die bi- oder multilaterale Entwicklungszusammenarbeit immer enger mit Sicherheit und Handel verknüpft (vgl. Hayman 2015: 54). Bi- und mul-

tilaterale Entwicklungszusammenarbeit wird so mehr und mehr zu einem strategischen Instrument. Dies stellt einen Widerspruch zu den auf dem Papier definierten Strategien, wie beispielsweise den *Sustainable Development Goals (SDGs)*^{iv}, dar. Die zugrunde liegende Motivation der bi- und mulilateralen Entwicklungszusammenarbeit kann dadurch infrage gestellt werden.

„Insgesamt hat die Bedeutung öffentlicher bi- und multilateraler Entwicklungsleistungen über das letzte Jahrzehnt hinweg deutlich abgenommen.“ (Ulbert 2014: 293) Durch die Reduktion von öffentlicher Entwicklungsleistung wird die Rolle der NGOs innerhalb der Praxis der EZA immer wichtiger. Die Motivation von NGOs wird gesellschaftlich meist auch weniger infrage gestellt als jene der bi- oder multilateralen Zusammenarbeit. NGOs befinden sich in einer speziellen Situation. Speziell ist daher auch das Verhältnis beziehungsweise die Partnerschaft zwischen zwei NGOs.

„Partnership is a contested concept. Within international development, partnership has been the subject of intense debate: an ideal which promises so much and yet fails to meet expectations in practice.“ (Brehm et al. 2004: 7) Vicky Mancuso Brehm^v hat NGOs in Europa, Brasilien, Kambodscha und Tansania hinsichtlich des partnerschaftlichen Zusammenarbeitens befragt und festgestellt, dass europäische Organisationen die Projektimplementierung immer mehr an ihre südlichen Partnerorganisationen delegieren. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Arbeit *mit* den PartnerInnen. Gleichzeitig werden von NGOs aus dem Globalen Norden auch eigene Sektorstrategien entwickelt, welche von südlichen Organisationen umgesetzt werden sollen. Aus südlicher Sicht, so Brehm, führt dies jedoch nicht zu einem Mehr an partnerschaftlichem Arbeiten, sondern zu einem Monolog der Nord-NGOs (vgl. ebd.: 17). Demzufolge ist die Zusammenarbeit von Nord- und Süd-NGO eine Gratwanderung zwischen der Dominanz des Nordens und einer tatsächlichen Partnerschaft.

Aus der wissenschaftlichen Debatte sowie aus einer im Zuge des Studiums der Internationalen Entwicklung durchgeführten Forschungsarbeit geht klar hervor, dass die Partizipation der Zielgruppe und partnerschaftliches Arbeiten von NGO-MitarbeiterInnen als sehr wichtig eingestuft werden (vgl. Thüringer 2015). Denn nur durch einen *Bottom-up-Ansatz* kann ein Projekt oder Programm auch nachhaltig umgesetzt werden. Gleichzeitig gibt es aber ein starkes Ungleichgewicht im Hinblick auf Finanzierung und Ressourcen. Wie innerhalb dieses Settings eine Partnerschaft umgesetzt werden kann und welche Herausforderungen dabei auftre-

ten, ist das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Forschung. Durch Recherche aktueller Literatur wird ein neuer Blick auf das *Dauerthema* der Partnerschaft ermöglicht. Durch Interviews mit AkteurInnen der EZA-Praxis, sprich mit MitarbeiterInnen von NGOs aus dem Globalen Süden und Norden, wird eine Momentaufnahme aktueller Trends und Herausforderungen aus Akteursperspektive erstellt.

1.3 Fragestellung

Durch die eben definierte Problemstellung, den Hintergrund des Forschungsvorhabens und durch das Erkenntnisinteresse ergibt sich für die vorliegende Masterarbeit folgende Forschungsfrage: **Wo liegen innerhalb der bestehenden Strukturen der Entwicklungszusammenarbeit die Herausforderungen bezüglich einer tatsächlichen Partnerschaft zwischen Nord- und Süd-NGOs?**

Was unter einer tatsächlichen Partnerschaft zu verstehen ist, wird aus der wissenschaftlichen Debatte sowie aus den empirischen Daten herausgearbeitet. Wichtig ist hierbei aufzuzeigen, inwieweit Wissenschaft und Praxis übereinstimmen. Die bestehenden Strukturen der Entwicklungszusammenarbeit werden im dritten Kapitel erläutert.

Es hat ungefähr alle zehn Jahre ein neues Entwicklungsparadigma gegeben – heute ist dies weitgehend einem Pragmatismus gewichen. Aufgrund der langjährigen Erfahrung wisse man zumindest, was nicht funktioniert, so Lennkh (vgl. Lennkh/Stachel 2003: 115). Ob Partnerschaft nur ein weiteres *Wir-versuchen-was-funktioniert* ist, oder ob diese zu einer langfristigen Veränderung der Arbeitspraktiken führen wird, kann aufgrund der zeitlichen Rahmenbedingungen dieser Forschungsarbeit nicht erhoben werden. Was jedoch eruiert werden kann, sind aktuelle Trends rund um die Zusammenarbeit von Nord- und Süd-NGOs. Daraus kann folgende Unterfrage abgeleitet werden: *Welche Trends und Veränderungen werden von den AkteurInnen in der Praxis wahrgenommen?* Die Forschungsfrage und die Unterfrage basieren auf verschiedenen Annahmen und Thesen. Diese werden im folgenden Abschnitt hergeleitet und begründet.

1.4 Annahmen und Thesen

Die zugrunde liegenden Annahmen und Thesen gründen sich zum Teil auf der bereits angeführten Forschung bezüglich partizipativen Arbeitens. Forschungsgegenstand war die Zu-

sammenarbeit einer österreichischen NGO mit Partnerorganisationen im Globalen Süden. Die folgenden Thesen und Annahmen blieben im Zuge dieser Forschung unbeantwortet und werden daher im Zuge der vorliegenden Arbeit erneut aufgegriffen.

Wie bereits angeführt, kann davon ausgegangen werden, dass Partnerschaft von allen AkteurInnen der EZA als wichtig eingestuft wird. Gleichzeitig wird aber auch davon ausgegangen, dass eine Partnerschaft in der Praxis durch *Grenzen* eingeschränkt wird. Diese Grenzen bilden beispielsweise strikte Vorgaben in Hinblick auf Finanz- und Rechnungslegung durch die GeldgeberInnen. Diese können einerseits Fördergeber wie die Austrian Development Agency (ADA) oder die Europäische Union (EU), aber auch die Nord-NGOs selbst sein. Es wird die These aufgestellt, dass, solange die finanziellen Mittel für Entwicklungsprojekte aus dem Globalen Norden kommen, dies eine Grenze der Partnerschaft ist.

Nord-NGOs sind bemüht, auf ihre Süd-PartnerInnen in allen Bereichen der Zusammenarbeit einzugehen, etwa in der Projektplanung oder Projektdurchführung. Man bemüht sich um ein partnerschaftliches und partizipatives Verhältnis, so die Annahme. Dieses Vorgehen kann mit dem Begriff partnerorientiert zusammengefasst werden. In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass auch Süd-NGOs partnerorientiert arbeiten. Die Partnerorientierung hat seitens der Süd-NGOs jedoch eine andere Dynamik. Eine Süd-NGO arbeitet meist mit einer Vielzahl von europäischen oder internationalen Organisationen zusammen, demzufolge wissen diese genau, was von ihnen erwartet wird. Süd-NGOs arbeiten partnerorientiert im Sinne, dass sie sich ihren Nord-PartnerInnen anpassen. Basierend auf diesen Annahmen wird die These formuliert, dass durch die enge Zusammenarbeit von Nord- und Süd-NGOs der Eigenantrieb sowie die Innovationskraft von Süd-NGOs verloren geht. Süd-NGOs werden zu Instrumenten der Nord-NGOs. Des Weiteren wird die These aufgestellt, dass sich das Verständnis von Partnerschaft der Nord-NGOs von jenem der Süd-NGOs unterscheidet. Diese These basiert auf einer von INTRAC durchgeführten Studie: „It became clear early in this study that there was a major difference in perception over the concept of partnership between NGOs in the South and the North.“ (INTRAC 1998 zit. nach Brehm et al. 2004: 25)

Die eben angeführten Annahmen, Thesen, Unterfrage wie auch die Forschungsfrage selbst wurden durch eine akteursorientierte Perspektive untersucht. Diese Perspektive kann nur durch eine qualitative Herangehensweise aufgezeigt werden. Die gewählte qualitative Forschungsmethode wird im folgenden Kapitel aufgezeigt.

2 Methodische Herangehensweise

Die AkteurInnen sowie deren Erfahrungen und Interpretationen stehen im Fokus dieser Forschung. Das Forschungsdesign bildet somit eine akteursbezogene Momentaufnahme der Schnittstelle zwischen Nord- und Süd-NGO.

Es gibt eine Vielzahl von qualitativen Methoden.⁵ Für das zugrunde liegende Erkenntnisinteresse eignete sich jedoch das ExpertInneninterview am besten. Bogner und Menz (2005) unterscheiden zwischen drei verschiedenen Arten von ExpertInneninterviews. Die Unterscheidung erfolgt nach Erkenntnisinteresse. Da das Erkenntnisinteresse hier akteursorientiert ist, war das theoriegenerierende ExpertInneninterview die zu wählende Forschungsmethode. Diese legt den Schwerpunkt auf praxisbasiertes Handlungs- und Erfahrungswissen (vgl. Lamnek 2010: 656).

2.1 Das theoriegenerierende ExpertInneninterview

Eingangs ist festzuhalten, dass „[s]trittig ist, was unter einem Experten zu verstehen ist.“ (ebd.: 655) Daher ist es notwendig zu definieren, welches Verständnis von ExpertIn dieser Arbeit zugrunde liegt: ExpertInnenwissen besteht nicht ausschließlich aus reflexiv zugänglichem Fach- oder Sonderwissen, sondern weist einen bedeutenden Teil an Praxis- oder Handlungswissen auf (vgl. ebd.: 655 f.). Dieses Praxis- und Handlungswissen ist für das vorliegende Forschungsvorhaben besonders relevant. Als ExpertInnen werden daher nicht Personen in wichtigen Positionen bezeichnet, sondern Personen, welche über eine lange Arbeitspraxis in der EZA verfügen. Demzufolge werden „Experten nicht nur als abstrakte Funktionsinhaber und Träger bestimmter Herrschaftsstrukturen betrachtet, sondern als konkrete, soziale Akteure mit spezifischen Handlungs- und Professionslogiken.“ (Bogner/Littig/Menz 2014: 5)

Im *Online-Duden*⁶ werden ExpertInnen mit Begriffen wie SachverständigerInnen, Fachleute oder KennerInnen beschrieben. ExpertInnen verfügen über Spezialwissen. Die Wissenschaftssoziologie verweist darauf, dass ExpertInnen nicht nur in der Wissenschaft zu finden sind, sondern in vielen verschiedenen Bereichen, wie beispielsweise ThinkTanks, NGOs, Unternehmen oder BürgerInnenbewegungen.

⁵ Einen Überblick über diese liefert beispielsweise Lamnek 2010. Siehe Literaturverzeichnis.

⁶ www.duden.de.

Meuser und Nagel (2009) sowie Pfadenhauer (2009) geben an, dass ExpertInnen oft ein Konstrukt des Forschungsinteresses selbst sind. „Experte-Sein ist keine personale Eigenschaft oder Fähigkeit, sondern eine Zuschreibung.“ (Bogner/Littig/Menz 2014: 11) Diese Zuschreibung ist eng mit dem spezifischen Forschungsinteresse verbunden, denn je nach Forschungsinteresse werden unterschiedliche Personen als ExpertInnen adressiert (vgl. ebd.). Auch ist anzuführen, dass ExpertInnen heute oft *mediengemacht* sind. Beispielsweise, wenn eine Person, welche für eine österreichische NGO arbeitet, ein Interview für eine Zeitung gibt, wird diese Person häufig von dieser als Experte oder Expertin betitelt. Unabhängig davon, ob sich diese Person selbst als Experte oder Expertin beschreiben würde. Das lässt darauf schließen, dass der Begriff zu einem ausgereizten Sammelbegriff für Personen mit Spezialwissen auf einem bestimmten Gebiet geworden ist (vgl. Thüringer 2015: 19).

ExpertInneninterviews werden von einigen ForscherInnen⁷ kritisch betrachtet. Basis dafür ist einerseits der undefinierbare Begriff und andererseits die Kritik an den Inhalten der ExpertInneninterviews. Die KritikerInnen gehen davon aus, dass diese oft der reinen Informationsbeschaffung dienen und dabei ausschließlich Fachwissen abgefragt wird. So soll durch ein ExpertInneninterview dem oder der ForscherIn die Recherche erspart werden (vgl. Bogner/Littig/Menz 2014: 9). Dieser Kritikpunkt kann für die vorliegende Forschung verworfen werden, da kein Fachwissen, sondern Erfahrungen und Interpretationen der AkteurInnen erfragt wurden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es sich bei ExpertInneninterviews um qualitative Interviews mit einer bestimmten Zielgruppe handelt (vgl. Lamnek 2010: 655). Für die vorliegende Masterarbeit sind diese ExpertInnen AkteurInnen mit langjähriger Erfahrung in der Praxis der EZA. Besonders relevant ist die praktische Erfahrung an der Schnittstelle zwischen Nord- und Süd-NGO.⁸ Wie bereits zuvor angeführt, unterscheiden Bogner und Menz (2005), basierend auf dem Erkenntnisinteresse, drei Formen des ExpertInneninterviews:

1) das explorative ExpertInneninterview; 2) das systematisierende ExpertInneninterview und 3) das theoriegenerierende ExpertInneninterview (vgl. ebd.).

⁷ Beispielsweise Kassner und Wassermann 2005, siehe Literaturverzeichnis.

⁸ Die Gruppe der interviewten Personen wird im Unterkapitel 2.2 Definition und Zugang zum Forschungsfeld näher angeführt.

Beim explorativen ExpertInneninterview konzentriert sich das Erkenntnisinteresse vor allem auf technisches Wissen oder Prozesswissen. Dadurch sollen unterschiedliche Deutungen, Interpretationen und Vorstellungen über das Forschungsfeld herausgefiltert werden. ExpertInnen können dabei auch eine stellvertretende Rolle für die eigentliche Zielgruppe einnehmen. Systematisierende ExpertInneninterviews zielen darauf ab, möglichst viel Sachwissen über das Forschungsfeld zu erheben. Der oder die zu befragende ExpertIn nimmt dabei die Rolle eines Ratgebers oder einer Ratgeberin ein.

Anders als bei dem systematisierenden ExpertInneninterview liegt das Erkenntnisinteresse bei theoriegenerierenden ExpertInneninterviews stark auf der subjektiven Wahrnehmung der interviewten AkteurInnen. Im Fokus stehen Handlungsorientierung, Entscheidungsmaximen, Wahrnehmungsmuster, Weltbilder oder Routinen. Auch hier wird der oder die ExpertIn als VertreterIn der Zielgruppe verstanden. In erster Linie soll aber Deutungswissen und nicht reines Fachwissen erfragt werden. Demzufolge ist das theoriegenerierende ExpertInneninterview die am besten geeignete Methode, um die dieser Arbeit zugrunde liegenden Thesen und Fragen empirisch zu untersuchen. Auch in Bezug auf Zugang, Ressourcen und zeitlichem Rahmen ist diese gut realisierbar.

2.2 Definition und Zugang zum Forschungsfeld

Das Forschungsfeld bildet die Schnittstelle zwischen Nord- und Süd-NGOs und ist somit eng definiert. Anzumerken ist, dass Partizipation und Partnerschaften auf verschiedenen Ebenen stattfinden. So könnte beispielsweise auch die Partizipation der Zielgruppe eines Entwicklungsprojektes untersucht werden, oder die partizipative Teilhabe der MitarbeiterInnen innerhalb von Nord- oder Süd-NGOs. Im Rahmen dieser Forschung werden diese Ebenen jedoch ausgeklammert. Im Fokus stehen ausschließlich die Schnittstellen zwischen Nord- und Süd-NGOs.

Die Fragestellungen innerhalb dieses eng definierten Forschungsfeldes sind jedoch flexibel und wenig begrenzt. In Summe wurden zehn AkteurInnen interviewt. Die ausgewählten Personen verfügen über langjährige Erfahrung an der Schnittstelle zwischen Nord- und Süd-NGO. Alle AkteurInnen waren für mehrere verschiedene NGOs tätig – dadurch basieren deren Erfahrungen wie Interpretationen nicht ausschließlich auf den Arbeitsmethoden einer einzigen NGO.

Die Organisationen, in welchen die interviewten AkteurInnen derzeit tätig sind, unterscheiden sich in ihrer Struktur, Größe sowie in ihren Strategien und Ansätzen. Gemeinsam ist ihnen, dass sie alle in Partnerschaften arbeiten. Auf Seite der Nord-NGOs werden diese stark betont. Auf den Homepages der jeweiligen NGOs finden sich jedoch nur wenig konkrete Informationen (wie z. B. Namen) zu den Süd-Partnerorganisationen. Anders bei den Süd-NGOs: Bei diesen sind Informationen über die Nord-Partnerorganisationen auf den jeweiligen Homepages gut zu finden. Die Organisationen arbeiten in den Bereichen Gesundheit, ländliche Entwicklung, Nahrungssicherung und Menschenrechte. Zwei der NGOs aus dem Norden sind österreichische Organisationen, die restlichen drei sind internationale NGOs oder Verbände. Bei den ausgewählten Süd-NGOs handelt es sich um lokal gegründete und von lokalen Personen geführte NGOs. Diese stammen aus Äthiopien, Uganda, Kenia und dem Südsudan. Da das Erkenntnisinteresse dieser Forschung nicht auf der Evaluierung von einzelnen Partnerschaften oder Projekten liegt, sondern sich auf eine akteursorientierte Momentaufnahme bezüglich Erfahrungen und Interpretationen an der Schnittstelle Nord/Süd fokussiert, wurde in den Interviews nicht nach konkreten Partnerschaften gefragt – auch wenn individuelle Erfahrungen auf Basis von diesen gemacht wurden. Im Fokus steht die Reflexion wie Interpretation, nicht die konkrete Partnerschaft.

Durch die bereits angeführte, abgeschlossene Forschung zu dem Thema der Partizipation⁹ bestanden bereits vor Forschungsbeginn erste Kontakte zu im NGO-Bereich tätigen Personen. Diese Kontakte fungierten als Gatekeeper¹⁰. Die Gespräche wurden in Englisch und Deutsch geführt. Theoriegenerierenden ExpertInneninterviews liegt meist ein Leitfaden zugrunde. Dieser ist jedoch offener als bei anderen Formen des Interviews (vgl. Bogner/Littig/Menz 2014: 25). Deshalb wurde zwar ein Fragenkatalog erstellt, die Interviews aber sehr offen geführt. Um die empirische Forschung transparent zu gestalten, ist dieser Fragenkatalog im Anhang beigelegt.

⁹ vgl. Thüringer 2015, siehe Literaturverzeichnis.

¹⁰ Unter einem Gatekeeper wird eine Person verstanden, welche den Kontakt zu weiteren möglichen Interview-PartnerInnen herstellen kann.

2.3 Standardisierung und Kontrolle

Die Bereiche Standardisierung und Kontrolle gestalten sich in der qualitativen Forschung schwieriger als in der quantitativen Forschung. „Das Sampling beim Interviewen von ExpertInnen, also die (gezielte) Auswahl der zu befragenden Personen, orientiert sich in erster Linie an der (den) Forschungsfrage(n).“ (Bogner/Littig/Menz 2014: 34) Bei der Auswahl wurde auf eine gleiche Anzahl von MitarbeiterInnen von Süd-NGOs und von Nord-NGOs geachtet. Die Angehörigen dieser Gruppe werden daher für dieses Forschungsvorhaben als ExpertInnen definiert. Da es sich hierbei um eine zufällig getroffene Auswahl von AkteurInnen handelt, gestaltet sich die Standardisierung schwierig. Mayring (2002) empfiehlt sechs Gütekriterien, welche in dieser Situation berücksichtigt werden sollen:

Erstens, die Verfahrensdokumentation: Der gesamte Forschungsprozess muss detailliert und nachvollziehbar dokumentiert werden. Aus diesem Grund wurden das Forschungsfeld und die interviewten Personen bereits im vorherigen Abschnitt vorgestellt. Zusätzlich ist der Fragenkatalog zu den Interviews im Anhang zu finden. Zweitens, die argumentative Interpretationsabsicherung. Für die konkrete Forschung bedeutet dies, dass die Analyse explikativ und nicht reduktiv erfolgt sowie dass umfangreiche Interpretationen nachvollziehbar dokumentiert werden müssen. Drittens, die Regelgeleitetheit. Diese wird bei Mayring besonders betont: „[a]uch die qualitative Forschung muss sich an bestimmte Verfahrensregeln halten, systematisch ihr Material bearbeiten.“ (Mayring 2002: 104) Wie bei der Datenauswertung vorgegangen wurde, wird im folgenden Unterkapitel beschrieben. Als viertes Gütekriterium gibt Mayring die Nähe zum Gegenstand an. Fünftens, eine kommunikative Validierung – darunter ist eine „Rückspiegelung der Ergebnisse an die Betroffenen selbst gemeint“ (imb Augsburg 2016). Dies geschah bereits während der Interviews. So konnte überprüft werden, ob das Gesagte auch richtig verstanden wurde. Als sechstes Gütekriterium gibt Mayring die Triangulation an. „Die Triangulation ist als Gütekriterium sehr weit gefasst und meint nach Denzin (1978) verschiedene Methoden, Theorieansätze, Interpretationen, Datenquellen etc., die dazu herangezogen werden, Phänomene umfassender, abgesicherter und gründlicher zu erfassen.“ (Lamnek 2010: 132) In den theoretischen Kapiteln dieser Arbeit werden daher unterschiedliche Theorien, Quellen wie auch Interpretationen und Methoden vorgestellt.

2.4 Datenauswertung

Die durch theoriegenerierende ExpertInneninterviews erhobenen empirischen Daten wurden nach dem Konzept von Mayring (2003) ausgewertet. Es wurde – nachdem die gewonnenen Daten transkribiert wurden – das Material mehrmals gesichtet, offen codiert und abschließend kategorisiert. Zentral ist hierbei eine induktive Vorgehensweise. Die Kategorien wurden aus den Codes herausgebildet und nicht vorab gebildete Kategorien über die Daten gelegt. Wie bereits angeführt, wurden die Interviews in Deutsch wie in Englisch geführt. Die Transkription erfolgte in der jeweiligen Sprache. Für die Codierung und Auswertung wurde einheitlich die deutsche Sprache gewählt.

2.5 Generalisierungsziele

Da der Fokus dieser Forschungsarbeit auf einer akteursbezogenen Perspektive liegt, wurden die in den Interviews geschilderten Einzelfälle in einem ersten Schritt verglichen. Durch eine Fall-Kontrastierung sollen verallgemeinernde Aussagen vermieden sowie die getroffenen Aussagen nachvollziehbar gemacht werden (vgl. Lamnek 2010: 165). Es ist jedoch nicht davon auszugehen, dass die erfragten Interpretationen und Erfahrungen auf die gesamte Praxis der EZA übertragen werden können. Es gibt eine Vielzahl von NGOs auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene. Eine Erhebung, welche die gesamte EZA abdeckt, wäre daher nicht möglich.

Die empirisch erhobenen Ergebnisse dieser Forschung sollen aktuelle Trends und Herausforderungen aus Perspektive der AkteurInnen aufzeigen. Teil des Erkenntnisinteresses ist es auch, zu untersuchen, ob sich wissenschaftliche Debatten und die Praxis in ihren Themen unterscheiden. Daher leistet diese Forschung einen wichtigen Beitrag zu aktuellen entwicklungspolitischen Diskussionen.

Die zu untersuchenden Perspektiven und Interpretationen der AkteurInnen stehen jedoch nicht in einem *luftleeren Raum*. Selbst die individuellen Ansichten oder Interpretationen der AkteurInnen sind von Entwicklungstheorien, Diskursen und Paradigmen beeinflusst und geprägt. Doch anders als in der Physik folgen diese Theorien, Diskurse und Paradigmen keinen Naturgesetzen.

3 Entwicklung ist kein Naturgesetz

Unser Verständnis von Entwicklung folgt keinem Naturgesetz. Der Begriff der Entwicklung wurde selbst *entwickelt* und ist von verschiedenen Theorien und Ansätzen geprägt. Das Verständnis von Entwicklung ist nicht als statisch zu verstehen.

Jedem Zeitalter der Entwicklungszusammenarbeit beziehungsweise der Entwicklungspolitik lag ein theoretischer Ansatz zugrunde. Meist waren diese vom Globalen Norden geprägt. Mit den Dependenztheorien, welche auf eine Entkoppelung der Länder des Globalen Südens abzielten, wurden erstmals entwicklungspolitische Theorien von Wissenschaftlern des Globalen Südens formuliert. Auch wenn die Ansätze der Dependenztheorie¹¹ bereits überholt sind, hinterließen sie ihre Spuren innerhalb der entwicklungspolitischen Debatte. Im Zeitalter der Dependenztheorien wurden erstmals Wissenschaftler aus dem Globalen Süden in der entwicklungspolitischen Debatte wahrgenommen. Durch das Aufzeigen von macht- und herrschaftspolitischen Komponenten wurde ein Hierarchiegefälle sichtbar gemacht (vgl. Ottacher/Vogel 2015: 25 f.). In den Post-Development-Ansätzen wird diese Kritik fortgeführt und weitergedacht. Bevor jedoch die Ansätze der Post-Development-DenkerInnen angeführt werden, wird in einem ersten Schritt *das klassische Entwicklungsparadigma* aufgezeigt.

3.1 Ein klassisches Entwicklungsparadigma?

Eng verbunden mit dem Begriff des *klassischen Entwicklungsparadigmas* ist jener der *klassischen Entwicklungsära*. Diese umfasst vor allem die 1950er Jahre. Besonders prägend für diese Ära war die United Nations Monetary and Financial Conference, welche im Sommer 1944 in Bretton-Woods (New Hampshire, USA) stattfand. Die Ergebnisse dieser Konferenz werden oft mit dem Begriff *Bretton-Woods-System* zusammengefasst.

Noch heute ist die Vorstellung von Entwicklung stark von diesem System geprägt. Während dieser Konferenz wurde die Gründung von zwei wichtigen Institutionen – Weltbank und Internationaler Währungsfonds – beschlossen. Entwicklungsdefizite wurden in erster Linie als Kapitalmangel verstanden, welche durch Investitionen sowie den freien Handel ausgeglichen werden könnten (vgl. Ziai 2004: 100 f.). In den Satzungen von Weltbank und Internationalem Währungsfonds wird deren Hauptzweck nicht mit Entwicklung beschrieben. Vielmehr stehen

¹¹ Aktuell gibt es die Debatte *Dependenztheorie reloaded*. Siehe dazu: Journal für Entwicklungspolitik 31/3.

Begriffe wie Auslandsinvestitionen und internationaler Handel im Fokus – das verdeutlicht das zugrunde liegende Entwicklungsverständnis dieser Institutionen (vgl. ebd.: 108).

Auch ist an dieser Stelle anzumerken, dass innerhalb dieser Institutionen das Hierarchie- oder Machtgefälle von Nord nach Süd nicht *nur* an subjektive Wahrnehmungen oder an wirtschaftliche Kennziffern gebunden ist. Es ist ein reales Machtgefälle, welches durch die Strukturen der Exekutivdirektorien des Internationalen Währungsfonds oder der Weltbank sichtbar gemacht wird. Die Minderheit der OECD-Länder verfügt über die Mehrheit der Stimmrechte. Hier wird nicht nach dem Prinzip *one country – one vote* abgestimmt, sondern nach der Höhe der Kapitaleinlage. So kommt es, dass Transformationsländer, Entwicklungsländer Schwellenländer – welche gemeinsam neunzig Prozent der Weltbevölkerung ausmachen – zusammen weniger Stimmen haben als die G7-Länder¹². Obwohl dieses Prinzip bereits verändert wurde, bleibt ein Ungleichgewicht. Beispielsweise hat Deutschland mit 5,81 Prozent mehr Stimmen als das gesamte Subsahara-Afrika (4,77 Prozent). Auch innerhalb der WTO, der Welthandelsorganisation, gibt es Prozesse, wodurch einige Länder von den Debatten ausgeschlossen werden. Bei der WTO haben zwar alle Länder das gleiche Stimmrecht, jedoch werden wichtige Entscheidungen in den meisten Fällen in *green rooms* getroffen. Entwicklungsländer können sich meist keine ExpertInnen-Teams, welche Analysen durchführen, leisten und können somit nicht in den sehr spezifischen Sitzungen in den *green rooms* teilnehmen und sind so von Entscheidungsprozessen ausgeschlossen (vgl. Nuscheler 2012: 66 f.).

Verbunden mit dem oben angeführten Verständnis, dass Entwicklung als Kapitalmangel verstanden wird, ist auch die Annahme, dass es einen universellen Entwicklungsweg gibt, welchen alle Nationen zu durchlaufen haben. Weltmarktintegration, Wirtschaftswachstum und sozialer Fortschritt sind Teil dieses Weges. Diese Ansicht wurde auch in späteren Entwicklungstheorien übernommen, beispielsweise in den Wachstums- und Modernisierungstheorien.

Ein tragendes Theorem dieser Ära war der sogenannte *trickle-down-Effekt*. Dieser beschreibt die Annahme, dass Investition und Wachstum in modernen Sektoren mittel- und langfristig für die gesamte Gesellschaft Wohlstand bringen (vgl. ebd.: 100 f.). Als einer der wichtigsten Vertreter der Modernisierungstheorien kann Walt Whitman Rostow genannt werden. In seinem Stadien-Modell von wirtschaftlichem Wachstum wird jede Gesellschaft in wirtschaftlicher Hinsicht einer von fünf Kategorien zugeteilt. Dieser Entwicklungsweg beginnt bei der

¹² Diese sind: USA, Deutschland, Italien, Japan, Großbritannien, Frankreich und Kanada.

traditionellen Gesellschaft und geht bis hin zu einer Gesellschaft des Massenkonsums. Als traditionelle Gesellschaft wird jene Gesellschaftsform verstanden, deren Strukturen nur innerhalb bestimmter Produktivitätsgrenzen entwickelt sind. Diese Gesellschaften basieren auf vornewtonischer Wissenschaft und Technik sowie auf einem vornewtonischen Verhalten gegenüber der physikalischen Welt. „Newton steht hier als Symbol für jenen Wendepunkt in der Geschichte, als Menschen schließlich allgemein daran zu glauben begannen, dass die Außenwelt einigen wenigen ergründbaren Gesetzen unterliege und systematischen produktiven Manipulationen zugänglich sei.“ (Rostow 1960: 40) Dieses Stadium ist nicht statisch und eine Gesellschaft kann sich innerhalb dieses Stadiums sowie auch darüber hinaus entwickeln. Wirtschaftliche und politische Beziehungen zu westlichen Nationalstaaten werden innerhalb der Modernisierungstheorien durchwegs als positiv beschrieben, da so die Handels- und Marktwirtschaft ausgeweitet werden und der kulturelle Einfluss zur Überwindung der traditionellen Gesellschaften führt (vgl. Ziai 2004: 109 f.).

Neben Wachstums- und Modernisierungstheorien ist das Entwicklungsparadigma auch von anderen Strömungen geprägt, beispielsweise von den Dependenztheorien. Ab den 1960er Jahren fanden Begriffe wie *Ungleichheit, Armut oder Arbeitslosigkeit* Einzug in entwicklungspolitische Debatten. Es kam zu einer Umorientierung innerhalb der Entwicklungspolitik. Entwicklungszusammenarbeit wurde zielgruppenorientierter und Armutsbekämpfung wurde zum globalen Ziel.

Mit dem Neoliberalismus der 1980er Jahre veränderte sich die entwicklungspolitische Debatte erneut. Von der Weltbank und dem Internationalen Währungsfonds wurden in dieser Zeit *Strukturanpassungsprogramme*^{vi} forciert. Durch neoliberale Ansätze rückten der freie Markt und der freie Wettbewerb ins Zentrum der Debatten. Diese sollten automatisch – ähnlich dem *trickle-down-Effekt* – zu Wirtschaftswachstum, Armutsverringerung und zum Strukturwandel führen. Die neoliberalen Ansätze verstehen sich selbst jedoch nicht als eine Rückkehr zu den Wachstums- oder Modernisierungstheorien (vgl. ebd.: 100 f.).

Keiner dieser Top-down-Ansätze, also weder Neoliberalismus noch Modernisierungstheorien oder Dependenztheorien, führte dazu, dass Entwicklung – global gesehen – auch spürbar wurde. Der Entwicklungsdiskurs befand sich in einer Krise. Trotz dreißig Jahre Entwicklung wurde die Kluft zwischen *entwickelt* und *unterentwickelt* immer größer. Das Streben nach Wirtschaftswachstum führte zu massiven ökologischen Problemen und zunehmend wurde die

Idee der nachholenden Entwicklung von den TheoretikerInnen verworfen (vgl. Schurmann 1993: 10 f.). Bis dato wurden Entwicklungstheorien meist von oben, also *top-down*, implementiert und als *one-fits-all-Lösungen* verstanden. Spezifische historische Gegebenheiten, soziale Gesellschaftsverhältnisse oder kulturelle Aspekte fanden wenig Berücksichtigung. Nach dieser „Krise der Entwicklungstheorien“ (Ziai 2004) wurden neue Ansätze hervorgebracht.

„The essence of an actor-oriented approach is that its concepts are grounded in the everyday life experiences and understandings of men and women [...] an actor-oriented perspective entails recognizing the 'multiple realities' and diverse social practise of various actors, and requires working out how to get to grips with these different and often incompatible social worlds. This we see as central to an understanding of development processes.“ (Long 1992: 5)

Der Fokus lag erstmals auf den Menschen selbst. Diese wurden nicht länger als passiv beschrieben, sondern als aktive AkteurInnen, welche sich das Wissen der westlichen Moderne aneignen können (vgl. Ziai 2004: 118). Norman Long sprach von *development procesess* – Entwicklung wurde in seinem *akteur-orientierten-Ansatz* erstmals nicht mehr als ein linearer Prozess, sondern als vielschichtig gesehen. Auch Ansätze zu nachhaltiger Entwicklung, menschlicher Entwicklung, partizipativer Entwicklung oder auch zu *Good Governance*^{vii} haben ihren Ursprung in den Erkenntnissen der Krise der Entwicklungstheorien (vgl. Ziai 2004: 115 f.). Sie alle sind heute zu einem festen Bestandteil des Entwicklungsdiskurses geworden.

Die Gemeinsamkeiten all dieser Entwicklungstheorien, Strategien wie auch Veränderungen innerhalb der Praxis der EZA ergeben zusammen ein Entwicklungsparadigma. Es stellt sich jedoch die Frage, ob hierbei von einem einzigen Paradigma gesprochen werden kann. Wie zuvor bereits aufgezeigt, ist dies nicht der Fall – vielmehr muss von mehreren klassischen Entwicklungsparadigmen gesprochen werden, die parallel zueinander existieren.

Diese klassischen Entwicklungsparadigmen setzen sich aus jenen Aspekten zusammen, welche in allen Diskursen zu finden sind und bilden so die bestehenden Strukturen der EZA. Entwicklungsparadigmen sind beispielsweise die genannten *Ziel-Vorstellungen von Entwicklung*, welche von westlichen Normen und Werten geprägt sind. Als klassisches Paradigma kann auch das *Messen von Entwicklung* gesehen werden und dass durch Eingriffe in gesellschaftliche Strukturen *Entwicklung* herbeigeführt werden kann. Wichtigster Indikator für

Entwicklung ist nach wie vor die Messung von wirtschaftlichen Leistungen wie beispielsweise durch das Bruttoinlandsprodukt oder Bruttosozialprodukt. Die Unterteilung in *entwickelt* und *unterentwickelt* ist als ein weiteres Merkmal anzuführen (vgl. Ziai 2004: 153 f.). „Zwar gab es innerhalb der Entwicklungstheorien zahlreiche Kontroversen über den entsprechenden Weg zum Entwicklungsziel, das Ziel selbst blieb jedoch unhinterfragt.“ (ebd.: 156) Die Post-Development-Ansätze tun genau das: Sie hinterfragen den Begriff der *Entwicklung*. Ergo verlangen die Post-Development-Ansätze auch nach einem Paradigmenwechsel.

3.2 Paradigmenwechsel

Zu den bekanntesten VertreterInnen der Post-Development-Ansätze zählen unter anderem Wolfgang Sachs, Arturo Escobar, Gustavo Esteva, Majid Rahnema und Vandana Shiva (vgl. Klappeer 2015: 1). Die Post-Development-Ansätze hinterfragen den Begriff der *Entwicklung* kritisch.

Die Post-Development-Ansätze wurden in den vergangenen Jahren vor allem von PhilosophInnen und SprachwissenschaftlerInnen geprägt. Die ersten Artikel zu Post-Development-Theorien wurden in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre veröffentlicht. Die drei wichtigsten Publikationen dieser Strömung sind *The Development Dictionary* (Sachs 1992), *The Post-Development Reader* (Rahnema 1997) sowie die Monographie *Encountering Development* von Escobar (1995). Bei zwei dieser Werke handelt es sich um Sammelbände. Die AutorInnen dieser Publikationen lassen sich kaum einem gemeinsamen theoretischen Standpunkt zuordnen, daher kann auch nicht von *der einen* Post-Development-Theorie gesprochen werden. Innerhalb der verschiedenen Ansätze finden sich jedoch einige Gemeinsamkeiten (vgl. Ziai 2004: 196 f.).

Relevant ist, dass die Post-Development-Ansätze nicht als eine reine Theorie verstanden werden. Vielmehr begreifen sich diese „als Theoretisierung einer Praxis“ (ebd.: 169) – eine Theoretisierung der Praxis und der Entwicklungszusammenarbeit beziehungsweise des darin beinhalteten Entwicklungsdiskurses. Kritisiert wird folglich der gesamte Entwicklungsdiskurs, welcher als Herrschaftsinstrument des Globalen Nordens über den Globalen Süden begriffen wird.

Jedoch gibt es auch innerhalb der Post-Development-Ansätze keine Einigkeit darüber, was unter *Entwicklung* zu verstehen ist. In den verschiedenen Texten und Werken werden unterschiedlichste Fragen aufgeworfen, welche wiederum auf ein sehr unterschiedliches Verständnis von Entwicklung deuten lassen und auch auf verschiedene Kritikpunkte hinweisen. Was kann also unter Entwicklung verstanden werden? Ist es die Verallgemeinerung des westlichen Gesellschaftsmodelles? Oder ein Wohlstandsversprechen an die ehemaligen Kolonien (vgl. Ziai 2012: 4)?

Innerhalb der Post-Development-Ansätze finden sich Thesen und Theorien verschiedener Denker, wie beispielsweise Gandhi oder Illich, sowie Einflüsse von Fanon, Said oder Foucault. So wird zum Beispiel Gandhis Vision des freien und selbstbestimmten Menschen übernommen. Machtzentren sind in seiner Vision nicht vorhanden und Zentralisierung wird als gewalt- und herrschaftsförmig abgelehnt. Diese Ansprüche sind auch in verschiedenen Post-Development-Ansätzen zu finden. Von Fanon wurde die These übernommen, dass koloniale Einflüsse nach der Unabhängigkeit eines Landes nicht zu Ende seien. Seiner Ansicht nach gingen ehemalige Kolonien nicht ihren eigenen Weg, sondern eiferten ausschließlich dem westlichen Vorbild nach. Die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Nord und Süd beschreibt er als ein neokoloniales Projekt des Kapitalismus. Zusätzlich finden sich Parallelen zu Foucault in Hinblick auf dessen Theorien zu Wissen und Macht (vgl. ebd.: 170 f.). Edward Said hat untersucht „inwieweit westlich geprägte Vorstellungen die Basis der gesellschaftlichen Konstruktion nichtwestlicher Kulturen und Völker bilden, dabei immer Strategien der Herrschaft und der Bevormundung eingebunden sind und auch heute noch deutliche Kontinuitäten zum Zeitalter des Kolonialismus aufweisen.“ (ebd.: 173) Diese Aussage von Said lässt sich gut mit einem der zentralen Kritikpunkte der Post-Development-Ansätze verbinden: die vorherrschende Darstellung und Sichtweise von Nord-Süd-Beziehungen.

Die im Post-Development kritisierte Darstellung besagt, dass sich auf der einen Seite die Gesellschaften des entwickelten Nordens befinden, auf der anderen Seite jene des weniger entwickelten Südens. Wobei die entwickelten Gesellschaften davon ausgehen, die Probleme des weniger entwickelten Südens lösen zu können. Diese Sichtweise findet ihren Ursprung – so zahlreiche Post-Development-VertreterInnen – in der Antrittsrede des ehemaligen US-amerikanischen Präsidenten Harry Truman vom 20. Jänner 1949. „We must embark [President Truman said] [Anmerkung im Original, KT] on a bold new program for making the ben-

efits of our scientific advances and industrial progress available for the improvement and growth of underdeveloped areas.“ (Esteva 2010: 1)

Dieser Satz gilt als die Geburtsstunde der Unterentwicklung und gleichzeitig als Beginn der *Entwicklungsära*. Truman war jedoch nicht der Erste, der diesen Begriff verwendete. Bereits einige Jahre zuvor sprach ein ehemaliger Mitarbeiter der ILO (International Labour Organisation), Wilfred Benson, über *underdeveloped areas* (vgl. Esteva 2010: 1). Doch erst mit der Antrittsrede von Truman fand dieser Begriff internationalen Widerhall. Seit diesem Tag sind die Termini *Entwicklung* und *Unterentwicklung* eng miteinander verbunden. Es ist jedoch anzumerken, dass „Truman simply had substituted a new word for what had already been there: backwardness or poverty.“ (ebd.: 7) Truman hat an diesem Tag nicht einfach beschlossen, dass es unterentwickelte Regionen und Länder gibt, die Deutungs- und Sichtweise hat sich jedoch verändert.

„Die als Armut bezeichneten Verhältnisse wurden nicht diskursiv hervorgebracht, aber auf eine Art und Weise interpretiert und organisiert, dass die Versuche ihrer Minderung Herrschaftsverhältnisse zwischen Westen und Nicht-Westen, ExpertInnen und Zielgruppen, 'Entwickelten' und 'Unterentwickelten' herstellten oder aufrechterhielten – in einem eurozentristischen, entpolitisierenden und autoritären Diskurs der 'Entwicklung'.“ (Ziai 2012: 5)

Genau diese Sichtweise und Deutung kritisieren die Post-Development-Ansätze. Diese Interpretation von Entwicklung und Unterentwicklung wird heute oft mit den Begriffen Globaler Norden und Globaler Süden umschrieben. Globaler Norden steht dabei für den entwickelten Norden oder Westen. Damit verbunden werden vor allem Europa und Nordamerika. Unterentwickelte Länder und Regionen werden mit dem Begriff Globaler Süden umfasst. Eine weitere Differenzierung wird meist nicht vorgenommen, was als problematisch zu sehen ist.

Durch diese Zuteilung in *entwickelt* und *unterentwickelt* sowie Nord und Süd werden Millionen von Menschen zu einer homogenen Gruppe zusammengefasst – eine Verallgemeinerung, welche von den Post-Development-VertreterInnen kritisiert wird.

„Die Idee der Entwicklung basiert auf der Einteilung von Gesellschaften in entwickelte und weniger oder unterentwickelte und geht somit von einer universellen Skala gesellschaftlicher Entwicklung aus. Es könne jedoch [...] kein überkulturell gültiges Modell einer Zielvorstellung gesellschaftlicher Entwicklung geben.“ (Ziai 2004: 176)

Die Einteilung von Nord und Süd basiert auf westlichen Gesellschaftsvorstellungen. Der Weg zu dieser Gesellschaftsform – die Entwicklung – ist infolgedessen stark von westlichem Den-

ken und von westlichen Vorstellungen geprägt. Diese Verallgemeinerung bezüglich der Gesellschaftsformen und Kulturen wird auch von anderen vorgenommen: „Escobar and others offer a broad critique of development as a unitized homogenous power play with the 'poor' as the victim.“ (Nustad 2007: 36) Dieses Konstrukt von Entwicklung dient den Post-Development-TheoretikerInnen zufolge auch der Aufrechterhaltung oder dem Ausbau von neokolonialen Herrschaftsstrukturen und liegt im Interesse der Staaten und Unternehmen des Globalen Nordens (vgl. Ziai 2004: 177). Die Post-Development-Ansätze sind menschenzentrierter als andere Theorien. Im Mittelpunkt stehen nicht Fortschritt oder wirtschaftliche Leistung, sondern die Gesellschaft selbst. Im Fokus der Post-Development-Ansätze steht demnach ein Interesse an lokalem Wissen und lokaler Kultur. Folglich forcieren Post-Development-Ansätze lokale Bewegungen und Organisationen, beispielsweise Graswurzelbewegungen^{viii} (vgl. ebd.: 173 f.). Zusammengefasst können folgende Punkte als zentrale Gemeinsamkeiten der Post-Development-Ansätze angeführt werden:

- 1) Forcierung von lokalem Wissen und lokaler Kultur
- 2) eine Ablehnung des etablierten Entwicklungsdiskurses und des vorherrschenden Verständnis von Entwicklung und
- 3) der Ruf nach Alternativen zu Entwicklung anstelle von alternativer Entwicklung (vgl. ebd.: 174 f.).

Das als Nummer eins angeführte Merkmal, die Forcierung von lokalem Wissen und von lokaler Kultur, hat bereits Einzug in den Entwicklungsdiskurs gefunden. In der Praxis wird dieser Ansatz durch Konzepte zu Partnerschaft und Partizipation sichtbar. Dennoch hat sich das Setting des Entwicklungsdiskurses wenig verändert. Die Forschungsfrage dieser Arbeit beschäftigt sich deshalb mit den Herausforderungen von tatsächlicher Partnerschaft innerhalb der bestehenden Strukturen. Diese *bestehenden Strukturen* spiegeln alle angeführten klassischen Entwicklungsparadigmen wider. Der zweite Punkt, die Ablehnung des Begriffs der Entwicklung beziehungsweise was darunter im aktuellen Entwicklungsdiskurs verstanden wird, kann auch unter dem Begriff des Eurozentrismus zusammengefasst werden. Auf den dritten Punkt wird im folgenden Abschnitt *Post-Development in der Praxis* näher eingegangen. Der Vorwurf, der Entwicklungsdiskurs und somit die Entwicklungszusammenarbeit sei von Eurozentrismus geprägt, wird ebenfalls im folgenden Unterkapitel diskutiert.

So wie bei Post-Development nicht von einem einheitlichen Ansatz gesprochen werden kann, kann auch nicht von der *einen* Kritik an diesen gesprochen werden. Viele Kritiken lehnen die Post-Development-Ansätze nicht zur Gänze ab, schränken sie aber ein. Als einer der wichtigsten Kritikpunkte kann die „Homogenisierung von Entwicklung“ (Ziai 2004: 211) gesehen werden. Die TheoretikerInnen der Post-Development-Ansätze kritisieren selbst die Verallgemeinerung in Hinblick auf Gesellschaften und Kulturen. Sie selbst verallgemeinern jedoch ebenso, indem der Begriff beziehungsweise das Verständnis von Entwicklung zur Gänze abgelehnt wird. Wenn im Post-Development von Entwicklung gesprochen wird, beinhaltet dies eine Vielzahl von verschiedenen Vorstellungen, Praktiken und Ansätzen innerhalb des Entwicklungsdiskurses, die pauschal abgelehnt werden. Ergo wird auch von den Post-Development-TheoretikerInnen eine Verallgemeinerung vorgenommen.

Des Weiteren ist anzuführen, dass Lernprozesse und Veränderungen des Entwicklungsdiskurses (wie beispielsweise die *Bottom-up*-Ansätze) innerhalb der Post-Development-Ansätze bis dato keinen Eingang gefunden haben und nicht in die Theorien eingebunden werden. Dies stellt eine weitere Verallgemeinerung dar, denn auch innerhalb des Entwicklungsdiskurses sind sehr unterschiedliche Ansätze und Praktiken zu finden. Post-Development-TheoretikerInnen sollten sich daher mehr auf empirische Untersuchungen von Entwicklungsprojekten konzentrieren, um eine Verallgemeinerung in Hinblick auf die Praxis zu vermeiden. Wie bereits angeführt, forcieren die Post-Development-DenkerInnen lokale Bewegungen. Weniger diskutiert wird jedoch, dass viele dieser lokalen Bewegungen ebenfalls *Entwicklung* zum Ziel haben. Somit würde die Unterstützung dieser Bewegungen vielleicht einen alternativen Entwicklungsweg vorantreiben, nicht aber zu den geforderten *Alternativen zu Entwicklung* führen. Demzufolge kann von einer „Romantisierung der lokalen Kämpfe und Alternativen“ (ebd.: 213) gesprochen werden.

Süd-NGOs, welche in ihren Strategien und Ansätzen stark von Nord-NGOs geprägt sind, werden von den Post-Development-Theorien abgelehnt. Diese seien von modernisierungstheoretischen Annahmen geleitet und hemmen lokale Kulturen und Bewegungen (vgl. Ulbert 2014: 292). Zusätzlich werden innerhalb der Post-Development-Ansätze vor allem Herrschaftsverhältnisse diskutiert. Eine Analyse der Klassen- und Geschlechterbeziehungen wird jedoch meist nicht vorgenommen. Die KritikerInnen führen daher an, dass die vielschichtigen, zahlreichen und sich voneinander stark unterscheidenden Kulturen und Gesellschaften innerhalb der Post-Development-Ansätze homogenisiert werden (vgl. Ziai 2004: 211 f.). Es kann

der Vorwurf erhoben werden, dass Kulturen und Gesellschaften als statisch gesehen werden. Veränderungen und sozialer Wandel werden wenig diskutiert. Zusätzlich wird kritisiert, dass die Post-Development-Ansätze den Begriff der Entwicklung sowie den Entwicklungsdiskurs zwar hinterfragen und sich auch gegen alternative Entwicklungswege aussprechen, die TheoretikerInnen aber nur selten tatsächlich Möglichkeiten von *Alternativen zu Entwicklung* aufzeigen. Wie ein Rückzug oder die Auflösung der Entwicklungszusammenarbeit, staatlich wie nichtstaatlich, aussehen könnte, wird innerhalb der Post-Development-Ansätze nicht diskutiert.

„Authors that do discuss aid exit explicitly [...] rarely engage with the practical side of withdrawal, but tend to focus on arguments for an end to aid because of its distortive or dependency-inducing effects. They do not discuss *how* [Hervorhebung im Original, KT] aid should be withdrawal.“ (Hayman 2015: 50)

Dass die Post-Development-Ansätze keine universellen Modelle und Programme für Entwicklung beziehungsweise Entwicklungszusammenarbeit aufzeigen, wird von anderen Autoren wiederum als ihre größte Stärke hervorgehoben, da eben diese vorgefertigten universal gültigen Modelle abgelehnt werden (vgl. Gilgenbach/Moser 2012: 8). Wie sich die Post-Development-Ansätze – welche den gesamten entwicklungspolitischen Diskurs, wie auch Entwicklung selbst, kritisieren – verbinden lassen, wird im nachstehenden Abschnitt aufgezeigt.

3.3 Das Projekt der Entwicklung

In den Post-Development-Ansätzen wird die Praxis der Entwicklung meist mit dem Begriff „Projekt der Entwicklung“ (Ziai 2004: 177) beschrieben. Dieses Projekt der Entwicklung wird als ein „Versuch der Universalisierung des westlichen Gesellschaftsmodells“ (ebd.: 178) verstanden. Das *Projekt der Entwicklung* – sprich die Praxis der Entwicklungszusammenarbeit – habe über die Jahre hinweg mehr Schaden als Nutzen mit sich gebracht und zur Zerstörung von Natur sowie zur Auslöschung von verschiedenen Kulturen geführt. Dieses *Projekt* ist – den Post-Development-TheoretikerInnen zufolge – bereits gescheitert (vgl. ebd.: 178). „The last forty years can be called the age of development. This epoch is coming to an end. The time is ripe to write its obituary.“ (Sachs 2010: 15)

Entwicklungsprojekte werden als ein Instrument gesehen, welche das Ziel verfolgen, den eigenen Einflussbereich zu erweitern, um so die westliche Dominanz in Bereichen wie Markt,

Staat und Wissenschaft aufrechtzuerhalten (vgl. Ziai 2004: 179). Dazu ist anzumerken, dass sich diese Kritik vor allem an die bilaterale Entwicklungszusammenarbeit richtet. Durch die westliche Grundstruktur und eine westliche Problemidentifizierung innerhalb des Projektes der Entwicklung werden künstlich westliche Bedürfnisse und Annahmen erzeugt. So wird beispielsweise eine westliche Vorstellung von Bildung, Gesundheit oder Nahrung verbreitet. In weiterer Folge habe sich jedoch gezeigt, dass diese künstlich geschaffenen Bedürfnisse durch das *Projekt der Entwicklung* nicht erfüllt werden können. „In der Tat durchzieht das Spannungsfeld von Verstehen und Gestalten das Feld von Entwicklungsforschung. Die Beschäftigung mit Entwicklung ging stets mit einer Intervention in die Welt einher; immer [...] impliziert dies Hierarchien von Wissenden und zu Belehrenden.“ (Cowen/Shenton 1996 zit. nach Novy/Howorka 2014: 20)

Der Globale Norden hat sich selbst zum Wissenden erklärt: Den zu Belehrenden werden – bewusst oder unbewusst – westliche Denkmuster sowie Wertvorstellungen vorgeschrieben. Ausgehend von den Post-Development-Theorien ist daher anzuführen, dass die Grundstruktur der Entwicklungszusammenarbeit als eurozentrisch zu beschreiben ist. Eurozentrismus bedeutet jedoch nicht nur Denkmuster, Werte und Normen an Kulturen und Gesellschaften weiterzugeben, sondern impliziert auch eine Bewertung dieser. Bewusst oder unbewusst wird die eigene, die europäische Kultur, als höherwertiger eingestuft. Besonders relevant sind daher die AkteurInnen selbst. Denn für die Praxis kann eine Theorie manchmal weniger relevant sein als das Tun und Handeln von einzelnen AkteurInnen. Das Feld der Entwicklungszusammenarbeit sowie die hier im Fokus stehenden Partnerschaften werden von AkteurInnen gestaltet. „Debates on development have been characterized by a silence about identity and how identities of international aid and development practitioners and planners shape development aid practice.“ (Baaz 2005: 1)

Da die Post-Development-Ansätze davon ausgehen, dass der Begriff der Entwicklung sowie der gesamte Entwicklungsdiskurs noch immer modernisierungstheoretische Implikationen mit sich bringen, ist die Frage, wie die Praxis der EZA nach einem Post-Development-Ansatz aussehen könnte, eine schwierige. „If, as post-development theorists suggest, development was not the medicine but rather the disease, what is the appropriate response to the problems development initiatives purport to address – problems such as poverty, inequity and injustice?“ (Matthews 2007: 131) Auch Escobar schreibt: „it is not unreasonable to think that post-development is wishful thinking.“ (Escobar 2007: 29) Post-Development-DenkerInnen stre-

ben deshalb nicht nach *alternativer Entwicklung*, sondern nach *Alternativen zu Entwicklung*. Die Ablehnung des Begriffes Entwicklung bezieht sich nicht pauschal auf jegliche Entwicklung, sondern auf Entwicklung im Sinne des oben beschriebenen *Projektes der Entwicklung*. Alternative Entwicklungsansätze verfolgen nur andere Wege, um dann doch die Entwicklungsziele nach westlichem Vorbild zu erreichen, so Habermann (2012: 69). Deshalb wird nach *Alternativen zu Entwicklung* gesucht.

Kritisiert wird an den Post-Development-Ansätzen oft, dass sie sich nur wenig mit den geforderten *Alternativen zu Entwicklung* beschäftigen und wenn, diese nicht über das kapitalistische System hinausgedacht werden. Andere Ansätze, wie beispielsweise die *Post-Wachstums-Bewegungen*^{ix}, schaffen diesen Schritt. Eine *Alternative zur Entwicklung* könnte auch das lateinamerikanische Konzept *Buen Vivir*^x liefern. *Buen Vivir* – das gute Leben – ist eine Ideologie der indigenen Bevölkerung Südamerikas, insbesondere Boliviens und Ecuadors. Beide Länder haben dieses Weltanschauungsprinzip in ihre Verfassung aufgenommen. „Die indigene Weltanschauung kennt keine Entwicklung als linearen Prozess mit einem Ausgangs- und einem Endzustand oder eine Unterentwicklung, die es zu überwinden gilt.“ (Acosta 2011: 174) Auch das *bhutanische Konzept von Gross National Happiness*^{xi} schafft diesen Sprung. „Das buddhistische Königreich Bhutan ist das einzige Land der Welt, das 'Entwicklung' nicht prioritär ökonomisch definiert.“ (Obrecht 2010: 15)

Alle hier diskutierten Aspekte spiegeln sich in den Strukturen und Strategien von NGOs wider – denn diese bilden die bestehenden Strukturen der Entwicklungszusammenarbeit. Wie NGOs innerhalb dieser Strukturen agieren und welche Aufgaben sie übernehmen, wird im folgenden Abschnitt definiert, diskutiert und kontextualisiert.

4 Nicht-Regierungsorganisationen ...

Mächtige Zwerge – umstrittene Riesen. Mit diesen Worten beschreiben Brunnengräber, Klein und Walk NGOs in ihrem 2005 erschienenen Werk.¹³ Diese vier Wörter beschreiben das Spannungsverhältnis, in welchem sich NGOs befinden. Vier Wörter voller Widerspruch. Die Wortwahl *mächtige Zwerge* lässt darauf schließen, dass hinter den kleinen NGOs, den *Zwerge*n, einiges an Macht steckt. Andersherum lässt sich der Klartext in der Aussage *umstrittene Riesen* deuten. Er lässt den Schluss zu, dass, auch wenn es so scheint, große Organisationen vielleicht nicht ganz die Macht besitzen, welche ihnen zugeschrieben wird. Ob im Falle der NGOs tatsächlich von *mächtigen Zwergen* und *umstrittenen Riesen* gesprochen werden kann?

4.1 ... definieren

Der Ursprung der Nicht-Regierungsorganisationen reicht historisch weit zurück. Beispielsweise werden christliche Orden im Mittelalter zum Teil bereits als NGO-ähnliche Organisationen verstanden, da diese unabhängige Zusammenschlüsse waren und über Grenzen hinweg agierten (vgl. Brunnengräber/Klein/Walk 2005: 11 f.). 1863 wurde die erste und bis heute bestehende humanitäre Organisation gegründet: das Rote Kreuz. Seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges stieg die Anzahl der international agierenden NGOs stetig an. Doch auch aus historischer Perspektive lassen sich NGOs nur schwer einordnen. Während einige ihren Ursprung in der kirchlichen Missionierung haben und noch heute auf ehrenamtlicher Basis arbeiten, unterscheiden sich andere – in ihren heutigen Strukturen – nur gering von internationalen Konzernen (vgl. Choudry/Aziz 2013: 3). Eine genaue Anzahl von NGOs kann nicht erhoben werden. Selbst für Österreich liegt keine aussagekräftige Zahl vor. „Das terminologische Durcheinander um den Begriff NGO konnte trotz jahrelanger Forschungsbemühungen bislang nicht aufgelöst werden.“ (Brunnengräber/Klein/Walk 2005: 13) Der Begriff Nicht-Regierungsorganisation umfasst all jene Organisationen, die nicht staatlich sind. Somit können auch ArbeiterInnenverbände, Gewerkschaften, Stiftungen oder Kirchen unter diesem „catch-all“-Begriff (ebd.: 14) zusammengefasst werden.

Dem ist aber nicht so, denn trotz fehlender Definition gibt es einige Kriterien, welche eine NGO erfüllen muss, um als solche zu gelten. Das wohl entscheidendste ist jenes, dass NGOs nicht gewinnorientiert arbeiten. NGOs verfolgen gemeinnützige Ziele, vertreten altruistische

¹³ Siehe Literaturverzeichnis.

Werte und stellen Güter oder Dienstleistungen unentgeltlich zur Verfügung (vgl. Kamps 1999: 10). Bisherige Bemühungen, den Begriff stärker von staats- und marktnahen Organisationen zu trennen, waren aber bis dato erfolglos: „NGOs operate in so many contexts and roles that it is difficult to generalize about them.“ (Chourdry/Kapoor 2013: 3) Es gab und gibt immer wieder Versuche, NGOs zu kategorisieren, um eine klarere Abgrenzung zu erreichen. Beispielsweise wurden Begriffe wie GONGOs (für regierungsnahe NGOs) oder FUNGOs (für fremdresourcenabhängige NGOs) definiert (vgl. Brunnengräber/Klein/Walk 2005: 14). Auch wurde versucht, eine Kategorisierung in LINGOs (little NGOs), MINGOs (middle NGOs) und BINGOs (big NGOs) vorzunehmen (vgl. Kamps 1999:10). Doch bisher hat sich weder die Unterscheidung nach Größe noch nach Ressourcenherkunft oder Regierungsnähe in der gängigen Literatur etabliert. Livernash (1992) vom World Resource Institut hat einen weiteren Versuch unternommen und NGOs in vier Gruppen eingeteilt. Diese sind: 1) Basisorganisationen; 2) Dienstleistungsorganisationen; 3) thematische Organisationen und 4) regionale, nationale und internationale Netzwerk-Organisationen und Koalitionen (vgl. Kamps 1999: 11 f.).

Unter Basisorganisationen werden kleine, in den Projektländern verortete NGOs verstanden, deren Stärke vor allem das lokale Wissen ist. Ihr Wirkungsspektrum ist auf Dörfer oder kleine Städte beschränkt. Für die Durchführung von Projekten brauchen Basisorganisationen (meist) die zweite Gruppe von NGOs – die Dienstleistungsorganisationen (vgl. ebd.). „Dienstleistungsorganisationen arbeiten meistens auf regionaler oder nationaler Ebene und sind auf finanzielle Unterstützung ‚von oben‘ sowie konzeptionelle Unterstützung ‚von unten‘ angewiesen.“ (ebd.) Diese sind demnach vom Input der Basisorganisationen und der Finanzierung durch thematische Organisationen oder Netzwerke abhängig. Weiters werden Dienstleistungsorganisationen als unpolitisch angesehen. Ihr Ziel ist die effiziente Abwicklung von Entwicklungsvorhaben.

Die vierte Gruppe von NGOs sind die thematischen Organisationen. Livernash zufolge arbeiten diese auf internationaler, nationaler und lokaler Ebene und decken einen bestimmten thematischen Bereich, wie beispielsweise Umweltschutz, ab. Thematische Organisationen unterstützen Dienstleistungsorganisationen und auch Basisorganisationen vor allem durch finanzielle Mittel. Eine weitere Kategorie bilden regionale, nationale und internationale Netzwerk-Organisationen und Koalitionen von NGOs (vgl. ebd.). Als Beispiele dafür können Dachver-

bände wie beispielsweise der österreichische Dachverband für NGOs *Globale Verantwortung* genannt werden.

Da sich die Veränderung innerhalb des Entwicklungsdiskurses auch in der Arbeitsweise der NGOs wiederfindet, hat David Korten^{xii} ein Generationsmodell, basierend auf den Strategien der NGOs, erstellt. Korten teilt NGOs in vier Generationen ein. Die erste Generation konzentrierte sich auf die Wohlfahrts- und Nothilfe. Hier wurden vor allem räumlich und zeitlich begrenzte Projekte durchgeführt. Die von Korten als zweite Generation definierte Gruppe entstand in den 1960er Jahren und mit ihnen das Konzept der *Hilfe zur Selbsthilfe*. Die dritte Generation wird von Korten als *sustainable system development* bezeichnet und beschreibt jene Generation von NGOs, die vor allem Wert auf eine strategische Vernetzung und den Aufbau von Makrostrukturen und -institutionen gelegt haben. NGOs der vierten Generation werden unter dem Begriff *people's movement* zusammengefasst und sind eher als eine Vision zu verstehen, welche auf die Mobilisierung von nationalen oder auch globalen Bewegungen abzielt (vgl. Lenzen 2001: 7 f.).

Auch Ottacher und Vogel beschäftigen sich mit den unterschiedlichen Strategien und Ansätzen von NGOs. Von ihnen werden drei Stufen beschrieben: von Almosen für die Bedürftigen (charity approach) zum Praxisansatz Hilfe zur Selbsthilfe (needs based approach) und schließlich zum heutigen Menschenrechtsansatz (right-bases-approach) (vgl. Ottacher/Vogel 2015: 89 f.). Es ist zu beobachten, dass sich NGOs in der Praxis nicht eindeutig einem dieser Ansätze zuordnen lassen. Oftmals finden sich alle oder zumindest mehrere verschiedene Ansätze innerhalb der Strategien von NGOs wieder. Diese sich verändernden Strategien und Ansätze von NGOs sind auch als eine Reaktion auf das Scheitern von Entwicklungstheorien sowie auf sich verändernde Entwicklungsparadigmen zu verstehen. Nach den Post-Development-Theorien greifen all diese Veränderungen und die *Versuche des Bessermachens* jedoch zu kurz, da diese nur innerhalb der bestehenden Strukturen gedacht werden und dabei die klassischen Entwicklungsparadigmen sowie das zugrundeliegende Verständnis von Entwicklung das Gleiche bleibt (vgl. Klappe/Pfeffer 2012: 56 f.).

Um das breite Feld der NGO-Landschaft für die vorliegende Arbeit einzugrenzen, wurden einige Kriterien aufgestellt: Es wird im Folgenden ausschließlich über NGOs, welche innerhalb der Entwicklungszusammenarbeit tätig sind, gesprochen. Weiters wird eine Unterteilung in Nord- und Süd-NGOs vorgenommen, wie bereits im Abschnitt 1.1 angeführt. Zusätzliche

Charakteristika, welche eine NGO aufweisen muss, um in der vorliegenden Arbeit als solche definiert zu werden, sind ein Mindestmaß an formaler Organisation, Selbstverwaltung und Entscheidungsautonomie – also keine regierungsnahen NGOs. Kamps definiert die Aufgaben von Nord-NGOs in erster Linie mit der Beschaffung von Spenden und staatlichen Geldern sowie Sachgütern, Personal oder Beratung. Mit diesen Mitteln werden in weiterer Folge Süd-NGOs unterstützt (vgl. ebd.). Auch dieses Verständnis wird übernommen. Dieses Verhältnis entspricht der oben angeführten Beschreibung von Basis- und Dienstleisterorganisationen von Livernash. So unterschiedlich wie die Definitionen und Dimensionen von NGOs sind, so unterschiedlich sind auch Diskussionen, Debatten und Forschung über diese.

4.2 ... diskutieren

Bezüglich NGOs finden sich Beiträge aus verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen. Daraus ergibt sich eine Vielzahl von Argumentationslinien. Besonders relevante Schlagwörter für diese Arbeit sind beispielsweise Neoliberalismus, Globalisierung, Zivilgesellschaft, NGOisierung oder auch die Frage nach der Legitimation von NGOs.

Sangeeta Kamat zeigt eine Korrelation zwischen Neoliberalismus und dem erhöhten Aufkommen von NGOs auf: „there is a synergy in the spread of neoliberalism in the late twentieth century and the rise of the NGO sector, and that NGOs have a vital part in articulation the dramatic transformations in the state and economy brought about by neoliberalism.“ (Kamat 2013: 3) Der Neoliberalismus wird für viele negative Veränderungen innerhalb von Gesellschaften sowie innerhalb politischer Strukturen verantwortlich gemacht, da das Gemeinwohl der Gesellschaft auf wirtschaftliche Effizienz und internationale Wettbewerbsfähigkeit reduziert wird. „Aus neoliberaler Perspektive ist der Markt der bestmögliche Koordinierungsmechanismus auch für die Lösung gesellschaftlicher Probleme und für die Deckung gesellschaftlicher Bedarfe.“ (Brunnengräber/Klein/Walk 2005: 26) Folglich ist die Bildung und Forcierung von NGOs eine Reaktion auf neoliberale Prozesse.

Neoliberalismus fördert Globalisierung: Durch immer bessere internationale Kommunikation und Vernetzung könnten sich in naher Zukunft Anzeichen einer *Weltgesellschaft* abzeichnen. In Luhmanns Systemtheorie wird „das Konzept des Weltsystems insgesamt auf systemische Kommunikationszusammenhänge ausdifferenzierter gesellschaftlicher Teilsysteme (das Bildungssystem, das Wirtschaftssystem, das Sportssystem etc.) ausgedehnt.“ (Luhmann 1975: 60 f. zit. nach Brunnengräber/Klein/Walk 2005: 35) Die Rolle von NGOs verändert

sich in diesem sich verändernden System. „Der Globalisierungsschub der letzten zwei Jahrzehnte führte dazu, dass die Bedeutung international agierender NGOs gestiegen ist.“ (Debiel/Sticht 2003: 133) Internationale Politik und weltweit relevante Themen werden nicht nur mehr von Staaten und deren Regierungen diskutiert. Heute wird die Weltpolitik von einer Vielzahl von AkteurInnen aus der Zivilgesellschaft mitgestaltet. „Menschenrechtsorganisationen nehmen eine Vermittlerrolle in Bürgerkriegsgebieten ein und tragen maßgeblich zur Beilegung kriegsgerichteter Konflikte bei. Internationale Frauennetzwerke formulieren Textpassagen, die in die Abschlussdokumente von Weltkonferenzen der Vereinten Nationen einfließen.“ (Brunnengräber/Klein/Walk 2005: 7)

NGOs sind zwar kein neues Phänomen, ihr internationaler Einfluss wird aber immer bedeutender. Die massive Präsenz von zivilgesellschaftlichen Organisationen hat sogar zu dem Begriff „NGOisierung der Weltpolitik“ geführt (vgl. ebd.: 8). Auch Kamat spricht über „NGOization of democracy“ oder „NGOization of grassroots politics“. (Kamat 2013: 3) Aziz Choudry und Dip Kapoor beschäftigen sich mit dem Begriff „NGOization“ und definieren diesen wie folgt: „The term 'NGOization' is commonly used [...] to refer to the institutionalization, professionalization, depoliticization and demobilization of movements for social and environmental change.“ (Choudry/Kapoor 2013: 1) Bis dato hat die *NGOisierung der Weltpolitik* jedoch nicht stattgefunden. „[A]ber es bildete sich in einigen Politikfeldern eine fruchtbare PPP (Public-Private-Partnership) heraus. In dieser Partnerschaft sind NGOs unverzichtbare Organisationselemente, zwar gelegentlich lästig, aber gerade durch ihr kritisches Engagement das Salz in der Suppe.“ (Nuscheler 2001)

Auch wenn eine NGOisierung der Weltpolitik noch nicht stattgefunden hat, rücken die Bereiche Politik/Regierung und NGOs näher zusammen. Es stellt sich die Frage: „In welchem Maß können NGOs tatsächlich unabhängig von staatlichen Geldern und staatlichem Einfluss handeln?“ (Debiel/Sticht 2003: 129) NGOs gelten als flexibel, effektiv und politisch unabhängig, dies bildet gleichzeitig die Basis des Vertrauens, welches NGOs entgegengebracht wird. Sie genießen meist einen *guten Ruf* in der Gesellschaft. Diese Wahrnehmung verändert sich jedoch sukzessive. Aus flexibel, effektiv und unabhängig ist in vielen Fällen bereits bürokratisch, hierarchisch strukturiert und intransparent geworden (vgl. ebd.: 135). Wie bereits oben angeführt, gibt es NGOs, welche als regierungsnah beschrieben werden können. Doch auch NGOs, welche nicht in erster Linie als regierungsnah gelten, sind durch die Finanzierung und Förderung von Projekten, Konsultationsverfahren oder die Einbeziehung in Regierungs-

delegationen eng mit diesen verbunden (vgl. ebd.: 136). Von KritikerInnen wird daher der Vorwurf erhoben, dass NGOs „Erfüllungsgehilfen staatlicher Interessen“ (ebd.) sind. In diesem Setting sind NGOs tatsächlich umstrittene Riesen und mächtige Zwerge.

Doch die meisten NGOs sind auf staatliche Förderungen angewiesen, nur wenige NGOs können ihre Projekte zur Gänze aus Mitgliedsbeiträgen oder Einzelspenden finanzieren. Um diese Förderungen zu erhalten, müssen sich die NGOs dem staatlichen Entwicklungsprogramm anpassen und verlieren dadurch ihre Unabhängigkeit (vgl. ebd.). Auch auf der Homepage der ADA heißt es: „Die Österreichische Entwicklungszusammenarbeit fördert Vorhaben, die von österreichischen CSOs [Civil Society Organisations, Anmerkung KT] gemeinsam mit lokalen Partnerorganisationen in Entwicklungsländern durchgeführt werden.“ (ADA o. J.) Die ADA ist direkt dem österreichischen Außenministerium unterstellt.

„Die NGOs operieren in einem mehrfachen existenziellen Dilemma. Je weniger sie nur protestieren und Kampagnen organisieren wollen und je mehr sie sich auf Kooperation mit staatlichen Institutionen einlassen, um in die Vorhöfe der Macht zu gelangen, desto größer ist ihr Risiko, ein mehr oder weniger großes Stück ihrer Autonomie zu opfern und für Zwecke der staatlichen Geldgeber instrumentalisiert zu werden.“ (Nuscheler 2001)

Durch die zunehmende Professionalisierung der NGOs und durch deren Zusammenarbeit mit staatlichen Institutionen rückt die Frage, inwieweit NGOs noch als VertreterInnen der Zivilgesellschaft verstanden werden können, ins Zentrum. AutorInnen wie Kamat berufen sich auf die Gramscische Theorie der Koexistenz von Staat und Zivilgesellschaft: „wherein NGOs belong neither to state nor civil society but are contested sites in the struggle between the interests of capital and people’s aspirations for a just and humane world.“ (Kamat 2013: 6) Dass sich zahlreiche NGOs heute weder dem Staat noch der Zivilgesellschaft zuordnen lassen, ist (unter anderem) auf die fehlende Definition zurückzuführen. So werden sowohl große regierungsnahe Organisationen, welche sich in ihrer Struktur nur wenig von großen Konzernen unterscheiden, wie auch kleine Graswurzelbewegungen, als NGO bezeichnet.

An dieser Stelle ist daher die Frage nach der Legitimation von NGOs aufzuwerfen. In Hinblick auf die hier zugrunde liegende Forschungsfrage ist die Diskussion um die Legitimation von NGOs auf zwei Ebenen zu führen. Einerseits auf der Ebene der Legitimation der Arbeit gegenüber den SpenderInnen oder Mitgliedern, welche die NGO (teils) finanzieren, andererseits auf der Ebene der Legitimation von Nord-NGOs, welche in Ländern des Globalen Südens arbeiten. Letzteres wird im Folgeabschnitt diskutiert. „Nach einem klassischen politik-

wissenschaftlichen Verständnis versteht man unter Legitimation, dass die BürgerInnen eines Staates von der Rechtmäßigkeit einer bestehenden Herrschaftsform überzeugt sind und die existierenden politischen Institutionen als angemessen ansehen.“ (Ulbert 2014: 310) Die drei zentralen Dimensionen bezüglich Legitimation sind: 1) Input-Legitimität (Wer ist an der Entscheidung beteiligt?); 2) Throughput-Legitimität (Ist eine Entscheidung fair und transparent getroffen worden?) und 3) Output-Legitimität (Wird diese Entscheidung von den betroffenen Personengruppen überhaupt akzeptiert?) (vgl. ebd.).

Diese Dimensionen der Legitimation sind jedoch für politische Institutionen gedacht. Da NGOs keine politischen oder staatlichen AkteurInnen sind, entfallen diese Legitimationsgründe. Zusätzlich stellt sich die Frage, ob NGOs überhaupt Legitimationsgründe liefern müssen und eine Rechenschaftspflicht gegenüber der Gesellschaft haben. Aus rechtlicher Perspektive ist diese Frage mit nein zu beantworten. Da NGOs private Organisationen sind, müssen sie keinerlei Rechenschaft über ihre Arbeit ablegen, noch müssen sie Legitimationsgründe anführen. Entscheiden sich Personen, für eine Organisation zu spenden, könnte dies demnach gleichzeitig als Legitimation gesehen werden. Eindeutig besteht jedoch eine Rechenschaftspflicht gegenüber GeldgeberInnen, wie beispielsweise ADA oder EU. Sanktionen drohen allenfalls, sofern rechtliche Vorgaben, beispielsweise bei der Verwendung von Spendengeldern, nicht eingehalten werden oder rechtliche Verstöße nachgewiesen werden können (vgl. ebd.: 312). NGOs müssen ihre Arbeit demzufolge vor SpenderInnen und GeldgeberInnen legitimieren, nicht aber vor der breiten Gesellschaft, wie es politische Organisationen tun müssen.

Die Frage nach der Legitimation gegenüber Mitgliedern und SpenderInnen wirft gleichzeitig die Frage nach einer Verbindung von NGOs und Medien auf. Öffentlichkeitsarbeit von NGOs ist meist auch mit einer Anpassung an den Markt und an die Medienwelt verbunden (vgl. Debiel/Sticht 2003: 138 f.). NGOs benötigen für die Projekt- und Programmarbeit sowie für die eigene Kostendeckung einen kontinuierlichen Spendenanteil und sind auf die Funktionsmechanismen der Medien angewiesen. Thomas Gebauer stellt die These auf, dass NGOs daher gezwungen sind, ihre Kampagnen und Arbeitsbereiche auf hohe mediale Aufmerksamkeit auszurichten (vgl. Gebauer 2001: 113). Neben dem Dilemma der fragwürdigen Unabhängigkeit trotz staatlicher Förderungen wurde nun ein zweites Dilemma herausgearbeitet, nämlich jenes der Authentizität. *Umstrittene Riesen!*

Kritisiert wird häufig, dass NGOs und deren Mandate nicht vom Volk oder sonst einer repräsentativen Gruppe gewählt werden (vgl. Beisheim 2003: 242). Dieser Kritikpunkt steht in Verbindung zu jenem, dass NGOs nicht als VertreterInnen der Zivilgesellschaft gesehen werden können, sondern als private Organisationen. „Da NGOs keine kollektiv bindenden Entscheidungen treffen dürfen und können, sondern lediglich ihre Interessen gegenüber der legitimen Staatsgewalt oder anderen Organisationen vertreten, müssen sie ihre Existenz oder ihre Aktionen nicht gesamtgesellschaftlich legitimieren.“ (Mayer-Tasch 1985: 99) Die Diskussion rund um Nicht-Regierungsorganisationen sowie deren Arbeit ist, wie aus dem oben angeführten Punkten hervorgeht, genau so komplex und vielschichtig wie die Diskussionen um den Begriff NGO selbst. Durch die enge Verbindung und Zusammenarbeit von Nord- und Süd-NGOs ergeben sich weitere, für diese Forschungsarbeit besonders relevante Diskussionspunkte.

4.3 ... kontextualisieren

NGOs aus dem Globalen Norden stehen mit ihren lokalen Partnerorganisationen im Globalen Süden meist in engem Kontakt. *Partnerschaftliches Vorgehen* und *Eigenverantwortlichkeit stärken* sind zwei Schlagwörter, mit welchen auch die ADA ihr Dreijahresprogramm (2016–2018) einleitet. NGOs werden in diesem Programm als wichtige Akteure eingestuft.

„Partnerschaft kann sich nur entwickeln, wenn wir einander auf Augenhöhe begegnen, gemeinsam planen und Projekte gemeinsam durchführen. Sie basiert auf Eigenverantwortlichkeit, gegenseitiger Rechenschaft und Inklusion. Wir wollen damit ‚Win-win‘-Situationen für Menschen in Entwicklungsländern und in Österreich schaffen.“ (BmeiA 2015: 16)

Die ADA, welche neben der Europäischen Union zu den bedeutendsten GeldgeberInnen für NGOs in Österreich zählt, bezieht ihr Budget primär aus Mitteln des Bundes. Das Budget teilt sich in operative und administrative Mittel auf. Letztere werden für interne Aufwendungen genutzt. Das operative Budget wird für die Finanzierung der entwicklungspolitischen Kernaufgaben aufgewendet. Zu diesen Kernaufgaben zählen unter anderem die Vorbereitung und Abwicklung von Entwicklungsprogrammen und -projekten (vgl. ADA 2015: 19 f.). Die ADA unterstützt mit diesem Budget einerseits die Regierung und deren Programme auf bilateraler Ebene¹⁴, andererseits NGOs und andere private AkteurInnen, welche die Voraussetzungen für eine Förderung erfüllen. „In Summe wird ein bedeutsamer Anteil der bilateralen technischen Hilfe der OEZA über österreichische NROs abgewickelt.“ (OEZA 2007: 4 f.) NGOs, welche

¹⁴ Drunter fallen programmgestützte Ansätze, Sector Wide Approaches oder (direkte) Budgethilfe.

über Spendenmittel verfügen und diese für ihre Projekte aufwenden, können um eine sogenannte Kofinanzierung ansuchen. Auch wenn diese kofinanzierten Projekte auf Eigeninitiative der NGOs beruhen, müssen Ziele und Programme mit jenen der OEZA übereinstimmen, um einen positiven Förderungsbescheid zu erhalten. Zusätzlich können NGOs als Durchführungsorganisationen mit der Umsetzung von Projekten beauftragt werden. In der Praxis werden diese förderungswürdigen Projekte mittels Antragsverfahren (Calls for Proposals¹⁵) ausgewählt (vgl. ebd.). Auf diese *Calls* können NGOs reagieren, unabhängig davon, wo diese ihren Sitz haben. Zu beachten ist jedoch, dass trotz Förderungen durch die ADA oder die EU ein Projekt nicht zu hundert Prozent ausfinanziert wird. NGOs müssen stets einen Teil des Budgets aus Eigenmitteln aufbringen und dies auch belegen können. Dieser kleine Zusatz führt in der Praxis dazu, dass Nord-NGOs die Antragsteller sind. Die Implementierung der Projekte im Zielland wird in Zusammenarbeit mit lokalen Partnerorganisationen (Süd-NGOs) durchgeführt.

Doch warum implementieren Nord-NGOs – welche über die notwendigen Mittel verfügen – ihre Projekte im Projektland nicht selbst? Wie das Kapitel 3.1 Ein klassisches Entwicklungsparadigma sowie die Post-Development-Ansätze gezeigt haben, sind *one-fits-all-Lösungen* oder *Top-down-Ansätze*, die aus dem Globalen Norden kommen, in der Projekt- und Programmarbeit wenig zielführend. Denn nur durch einen *Bottom-up-Ansatz*, also unter Berücksichtigung von sozi-kulturellen Aspekten und lokalem Wissen, können Projekte und Programme in einem Land erfolgreich und nachhaltig umgesetzt werden. Diese so einfach klingende Erkenntnis gilt als eine der wichtigsten der EZA und zeigt, wie Theorien, beispielsweise die Post-Development-Theorien, nach und nach in der Praxis Widerhall finden.

Verankert wurde diese Erkenntnis auch in zahlreichen Abkommen und Strategien der österreichischen und internationalen Entwicklungszusammenarbeit, beispielsweise in der im März 2005 von den OECD-Ländern unterzeichneten *Paris Declaration on Aid Effectiveness*. Zentral für diese Deklaration sind die Begriffe Eigenverantwortung, Partnerausrichtung, Harmonisierung und ergebnisorientiertes Management. Gleichzeitig mit der *Paris Declaration* wurde auch die *Aid Effectiveness Agenda* unterzeichnet, welche Indikatoren für die Messbarkeit von Hilfeleistungen enthält. Diese Messbarkeit soll auch durch die Verwendung von entsprechenden Management-Tools unterstützt werden. Wirksamkeit, Messbarkeit, Management-Tools

¹⁵ Aktuelle Calls for Proposals der ADA können online abgerufen werden:
<http://www.entwicklung.at/aktuelles/calls-und-auftraege/>. [Zugriff: 26.06.2016].

sind dadurch zu zentralen Begriffen innerhalb der EZA-Praxis geworden. „Die professionelle Verwaltung der Projekte erscheint wichtiger als die Inhalte.“ (Schmidjell 2012: 46)

So ist beispielsweise der *Logical Framework*¹⁶ binnen weniger Jahre zum zentralen Projektdokument geworden. In einigen afrikanischen Städten entstanden eigene *Proposal-Writing-Industries*, welche sich auf das Schreiben von Projektanträgen spezialisiert haben (vgl. ebd.). Klassische Entwicklungsparadigmen wie Messbarkeit und klare Zielsetzung von Entwicklung werden in diesen Tools besonders stark sichtbar. Erneut ein Widerspruch: Einerseits finden *Bottom-up*-Ansätze und Post-Development-Theorien Widerhall in strategischen Dokumenten wie der Paris Declaration oder der Aid Effectiveness Agenda und andererseits findet sich in der Praxis nach wie vor ein *Top-down-Ansatz* durch die Vorgabe der oben angeführten Management-Tools.

Neben Messbarkeit und *Logical Framework* haben sich auch Begriffe wie *Capacity Development* oder *Capacity Building* zu wichtigen Schlagwörtern der Praxis entwickelt. Diese Begriffe werden meist mit *Kapazitätenentwicklung* übersetzt. „Kapazitätenentwicklung ist [...] ein wesentliches Element eines ganzheitlichen Programmansatzes.“ (vgl. ADA 2011:5) Kapazitätenentwicklung wird als ein Veränderungsprozess verstanden, durch den Organisationen und deren MitarbeiterInnen ihre Fähigkeiten entfalten, stärken und weiter ausbauen sollen. Fähigkeiten oder Kapazitäten wie Planung, Management, Umsetzung von Rechenschaftspflichten, Fähigkeiten für die systematische Analyse sowie zum konstruktiven Dialog sollen besonders gefördert werden. Im *Handbuch Kapazitätenentwicklung* der ADA wird betont, dass Capacity Development kein von außen initiiert Prozess ist, sondern vielmehr ein interner Veränderungsprozess (vgl. ebd.). Der Transfer von Technologie und Wissen im Rahmen der *Technical Assistance*¹⁷ bildet ein wichtiges Element des Capacity Development. Dieser Transfer soll jedoch nicht dazu dienen, neue Strukturen auf Basis eines externen Modells aufzubauen. „Externe Partnerorganisationen spielen in diesem Verständnis zwar weiterhin eine wichtige, aber lediglich unterstützende Rolle, indem sie den internen Veränderungsprozess begleiten und fördern.“ (ebd.: 7)

¹⁶ Ein Logical Framework ist eine tabellarische Aufstellung von Projektzielen, Indikatoren und erwarteten Ergebnissen.

¹⁷ Der Begriff des Technical Advisors wird im Unterkapitel 7.2 Hard Skills der Partnerschaft erläutert.

Diese enge Zusammenarbeit von Nord- und Süd-NGOs wird nicht nur von den Post-Development-Theorien kritisch gesehen. Auch TheoretikerInnen, welche sich mit NGOs beschäftigen, hinterfragen diese, und zwar besonders in Hinblick auf die Entwicklung der Süd-NGOs. Zivile Zusammenschlüsse und religiöse, ethnische Gemeinschaften haben in vielen Ländern des Globalen Südens eine lange Tradition. Der Wandel von zivilen Zusammenschlüssen hin zu Süd-NGOs (in ihrer heutigen Form) war stark von den neoliberalen Strukturanpassungsprogrammen der Bretton-Woods-Institutionen geprägt. „Meist existiert in den lokalen Sprachen gar kein eigener Begriff für diese Form des Engagements.“ (Schmidjell 2012: 24) Die Strukturanpassungsprogramme verlangten nach drastischen Kürzungen der Staatsausgaben in Entwicklungsländern. Dadurch entstand bei der Versorgung mit Bildung, Gesundheit und sonstigen Leistungen eine Lücke. Der Staat wurde durch diese Politik immer weiter zurückgedrängt. Diese Dienstleistungen für die Bevölkerung wurden schließlich von NGOs übernommen, um so die Versorgung der Bevölkerung sicherzustellen. „A large number of African NGOs were born in the womb of the neoliberal offensive.“ (Shivji 2006: 12)

Während dieser neoliberalen Phase verfestigten sich auch in Ländern des Globalen Südens klassische Entwicklungsparadigmen wie beispielsweise das Messen von Entwicklung, der Eingriff in gesellschaftliche Strukturen sowie das Verständnis von Entwicklung. Die Entstehung von Süd-NGOs ist demzufolge stark mit der Entwicklungszusammenarbeit – und somit von Beginn an mit AkteurInnen des Nordens – verbunden (vgl. Schmidjell 2012: 24 f.). Basierend auf westlichen Gesellschaftsvorstellungen und Normen begann der Globale Süden sich selbst als unterentwickelt wahrzunehmen.

Wie bereits angeführt, werden diese stark vom Globalen Norden geprägten Süd-NGOs von den Post-Development-TheoretikerInnen abgelehnt. Begründet wird dies mit dem Verlust von lokalem Wissen und lokaler Kultur. Heute übernehmen Süd-NGOs immer mehr Aufgaben der Nord-NGOs, während sich die Nord-NGOs mehr der Kampagnen- und Lobbyarbeit widmen (vgl. Lenzen 2001: 17). Daraus zieht Lenzen den Schluss, dass ein „Prozess der Anpassung von Süd-NGOs an Nord-NGOs, an deren Interessen, deren Techniken und Methoden, an deren gesamte organisatorische Kultur“ (ebd.: 18), stattfindet. Lokale NGOs verlieren ihre indigenen, informellen sowie unkonventionellen Charakteristika. Durch die zahlreichen bürokratischen Vorschriften und Planungsinstrumente, welche Nord-NGOs an ihre südlichen Partnerorganisationen weitergeben – beispielsweise durch Capacity Development –, geht die eigene Innovationskraft verloren. Süd-NGOs werden von ihren Counterparts im Norden als Weiter-

vermittler von Geldern nach eigenen Interessen instrumentalisiert. Doch betrachtet man die Entstehung von Süd-NGOs zeigt sich, dass dieser Prozess der Anpassung und Instrumentalisierung bereits während der neoliberalen Phase in den 1970er Jahren stattgefunden hat. Und obwohl sich Wissenschaft und Praxis heute einig darüber sind, dass ein *Bottom-up-Ansatz* sowie das lokale Wissen – beispielsweise jenes der Zielgruppe – zentrale Elemente der EZA sind, werden Förderschwerpunkte weiterhin im Globalen Norden definiert. Dies stellt einen Widerspruch zwischen dem, was auf dem Papier definiert wird, und dem, was in der Praxis tatsächlich gemacht wird, dar. Deshalb wird in den Post-Development-Theorien auch davon ausgegangen, dass der Entwicklungsdiskurs noch immer modernisierungstheoretische Implikationen aufweist.

Klar muss jedoch auch sein, dass NGOs nicht als *Allheilmittel* zur Überwindung von Armut und Unterdrückung sowie zur Veränderung von gesamtgesellschaftlichen, strukturellen Prozessen gesehen werden können (vgl. Lenzen 2001: 24). Entwicklungsprojekte können nur mithilfe lokaler Organisationen, Gruppen oder lokalem Engagement, sprich der Zielgruppe, erfolgreich umgesetzt werden. Die Süd-NGOs können dieses lokale Wissen aufgreifen und durch das Konzept der Partnerschaft auch an Nord-NGOs weiter transferieren: „[A]n ideal which promises so much.“ (Brehm et al 2004: 7)

5 Partnerschaft: was sie verspricht

Renate Buber und Harald Fasching haben sich 1999 mit Leitbildern von NGOs beschäftigt. Diese Leitbilder setzen sich aus Visionen, Grundsätzen und der damit verbundenen strategischen Planung zusammen. „Das Leitbild wird als Dokument der Grundsatzplanung gesehen und damit auch als Instrument der Führung.“ (Schwarz 1996: 450) Buber und Fasching beschreiben ihre Erfahrungen in der Entwicklung und Umsetzung dieser Leitlinien mit NGOs. Die beiden geben an, dass der Eindruck entsteht, dass NGOs viel Zeit und Geld in die Entwicklung dieser Leitlinien investieren. Gleichzeitig werfen die beiden Autoren jedoch die Frage auf: „Ist die Leitbild-Arbeit in NPOs lediglich modern oder steckt mehr dahinter?“ (Buber/Fasching 1999: 9) Heutzutage verfügt nahezu jede NGO über ein Leitbild. Es war nicht bloß eine Modeerscheinung. Es finden sich in diesen Dokumenten Begriffe wie *Partnerschaft*, *Partizipation* oder mit den *lokalen Partnerorganisationen auf Augenhöhe arbeiten*. Diese Entwicklung spiegelt die stetige Technokratisierung von NGOs und ihren Arbeitsabläufen wider. Die bereits diskutierten Management-Tools sind ebenfalls Teil dieser Entwicklung. Basis für diese sind sich verändernde Paradigmen innerhalb des Entwicklungsdiskurses, hin zu einem *Bottom-up-Ansatz*, welcher Zielgruppen stärker ins Zentrum bringen soll. 2016 kann dieselbe Frage wie 1999 gestellt werden: *Ist das Bemühen um Partnerschaft mit lokalen Organisationen lediglich eine Modeerscheinung oder ein weiteres Anzeichen von sich verändernden Paradigmen?*

5.1 Definitionen

„A partnership that works well can produce results which inspire and surprise, while one that is struggling can drain energy and resources from the organisations involved.“ (Squire 2012: 1) Diesem Zitat folgend, kann die Art und Weise, wie eine Partnerschaft in der Praxis umgesetzt wird, entscheidend für den Erfolg der beteiligten Organisationen sein. Eine einheitliche Definition von Partnerschaft oder Partizipation gibt es bis dato jedoch nicht. Es steht aber fest, dass die Begriffe Partizipation und Partnerschaft nicht synonym zu verwenden sind. Deshalb ist zuerst herauszuarbeiten, was im Kontext der vorliegenden Arbeit unter Partizipation und Partnerschaft zu verstehen ist.

5.1.1 Partizipation

Die bereits erwähnte Forschungsarbeit¹⁸ zum Thema der Partizipation hat gezeigt, dass sich das Verständnis dieser von AkteurIn zu AkteurIn stark unterscheiden kann (vgl. Thüringer 2015: 13). „Stakeholders often have very different visions and definitions of participation in development.“ (Tufte/Mefalopulos 2009: 4). Eine wichtige Erkenntnis dieser Forschungsarbeit war auch, dass Partizipation nicht einfach *gegeben* ist. Partizipation und partizipative Arbeitsprozesse müssen von den AkteurInnen aktiv gestaltet werden.

Bei aller Unklarheit bezüglich des Begriffes herrscht jedoch Einigkeit darüber, dass es sich bei Partizipation um ein entwicklungsstrategisches Konzept handelt, welches in erster Linie auf die Einbeziehung der Zielgruppe in Hinblick auf Entwicklungsprojekte abzielt. Daher kann Partizipation auch als Instrument der Projektplanung verstanden werden. In der Praxis ist dieser Ansatz stark mit dem *Bottom-up-Ansatz* verbunden.

Die Dimensionen bezüglich Partizipation der Zielgruppe reichen von „passives Verhalten“, also keine Teilhabe, bis hin zu „Eigenständigkeit“. Die Zwischenstufen sind: Information, Konsultation, Beteiligung, Mitbestimmung, Mitverantwortung, Partnerschaft und Selbstbestimmung (vgl. ÖGUT o. J.). Partnerschaft wird in diesem Modell als eine Stufe beschrieben, in welcher die Bevölkerung eigene Vorschläge einbringt und gleichberechtigt über deren Umsetzung entscheidet (vgl. ebd.). Der Begriff Bevölkerung bezieht sich in diesem Fall auf die Zielgruppen des jeweiligen Entwicklungsprojektes. Die Partizipationsmöglichkeiten dieser sind in diesem Modell, wie auch in den *Bottom-up-Ansätzen*, zentral. Durch Partnerschaften sollen die Zielgruppen mit der Süd-NGO wie auch mit der Nord-NGO inhaltlich näher zusammenrücken. Ziel einer Partnerschaft zwischen Nord- und Süd-NGO ist es demzufolge auch, die Zielgruppe mehr in den Fokus zu rücken.¹⁹ Auch diese Veränderung ist als eine Reaktion auf sich verändernde Paradigmen zu verstehen.

Der Begriff Partizipation ist im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit nicht als statisch zu verstehen. Das Verständnis sowie die Umsetzung von Partizipation wird und wurde von sich verändernden Entwicklungsparadigmen, Strategien und Ansätzen beeinflusst. „Während in der Vergangenheit Projekte bereits als partizipativ galten, wenn Betroffene lediglich informiert oder konsultiert wurden, geht heute der Trend zu einer aktiveren Ein-

¹⁸ Siehe Unterkapitel 1.4 Annahmen und Thesen.

¹⁹ Wie der *Bottom-up-Ansatz* in Hinblick auf die Zielgruppe in der Praxis umgesetzt wird, kann im Rahmen dieser Forschungsarbeit nicht untersucht werden und wurde daher ausgeklammert.

beziehung der Bevölkerung.“ (Lettmayer o. J.) In welchem Ausmaß diese Teilhabe stattfindet, wird aber nicht definiert und demzufolge von den an dem Projekt beteiligten AkteurInnen selbst entschieden. Anzumerken ist deshalb an dieser Stelle, dass die Entscheidung darüber, wer in welchem Ausmaß an einem Projekt partizipieren kann oder darf, bereits eine Hierarchisierung mit sich bringt, welche dem Konzept der Partizipation widerspricht.

„Das Besondere an der Partizipationsfrage in der Nord-Süd-Kooperation ist, dass sich dabei Spannungsfelder öffnen, die viel mit interkulturellem Rollenverständnis und Machtgefällen – finanziellen, aber auch strukturellen und mit „Know-how“ verbundenen – zu tun haben, die an sich bereits eine ‚Gleichwertigkeit‘ in Frage stellen.“ (ebd.)

Lettmayer geht davon aus, dass eine *Gleichwertigkeit* an der Schnittstelle Nord/Süd immer infrage zu stellen ist. Auch Bill Cooke und Uma Kothari beschäftigen sich mit diesem Thema und stellen die Annahme auf, dass Partizipation dazu dient, hierarchische Entscheidungsprozesse zu legitimieren und dabei die Interessen jener zu stärken, welche sich bereits in einer Machtposition befinden (vgl. Cooke/Kothari 2004: 7 f.). Auch in den Post-Development-Theorien findet sich dieses Verständnis. Folgt man diesen, kann es zu keiner Gleichstellung zwischen Nord und Süd kommen. Das *Projekt der Entwicklung* wird als Herrschaftsinstrument des Globalen Nordens über den Globalen Süden verstanden, welches sich selbst durch Ansätze wie beispielsweise *Bottom-up* nicht abschwächen lässt. Was bedeutet das für die Partnerschaft von Nord- und Süd-NGO in der Praxis?

5.1.2 Partnerschaft

Im Kontext dieser Forschungsarbeit und durch das Ausklammern der Zielgruppe konzentriert sich der Begriff Partnerschaft hier rein auf die Zusammenarbeit einer Nord- und einer Süd-NGO. Partnerschaft ist jedoch nicht gleich Partnerschaft. „In spite of the widespread use of the term partnership in development circles, a definition of the concept has proven to be elusive.“ (Brehm et al. 2004: 17)

Das Konzept der Partnerschaft zwischen NGOs basiert stark auf dem Modell der *Business-Partnerschaften*. So wie für Partnerschaften zwischen NGOs gibt es aber auch im Businessbereich keine einheitliche Definition. Die meisten Organisationen und Institutionen, welche im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit tätig sind, sind sich einig, dass nachhaltige Entwicklung nur durch einen *Bottom-up-Ansatz* möglich ist. Der Begriff der Partnerschaft findet seither intensive Verwendung in Leitlinien, Strategien und der täglichen Praxis von Entwicklungsorganisationen. „Consequently, because of misuse and overuse,

‘partnership in development’ has become virtually meaningless and discredited.“ (Fowler 2000: 2) Fowler ist demnach überzeugt, dass der Begriff Partnerschaft nicht nur inflationär verwendet wird, sondern bereits bedeutungslos geworden ist.

Eine einheitliche Definition oder Kriterien, welche eine Partnerschaft zwischen Nord- und Süd-NGO erfüllen muss, gibt es nicht. Soweit kann Fowler durchaus zugestimmt werden. In der Literatur gibt es jedoch Versuche, den Begriff zu definieren. So wurden zwei relevante Fokussierungen bezüglich Partnerschaft herausgearbeitet. Partnerschaft wird als ein Austausch von Ressourcen zwischen zwei NGOs verstanden (vgl. Brehm et al. 2004: 18). Der Begriff Ressourcen kann sich sowohl auf Finanzmittel als auch auf Wissen oder Personal beziehen. „Partnerships are strategic alliances that involve a sharing of resources and responsibility to achieve a common objective.“ (ebd.) Die Verfolgung eines gemeinsamen Ziels sowie Transparenz und Offenheit wird besonders betont. „It is often emphasized that partnership means that the partners share and work towards the same goal and that the relationship must be transparent and open.“ (Baaz 2005: 8)

Weiter gibt es eine „trust-based-definition“ (Brehm et al. 2004). Bei diesem Ansatz werden vor allem die Langfristigkeit und das gegenseitige Vertrauen betont. Des Weiteren zielt diese Definition auf die Gleichwertigkeit zwischen den beiden Organisationen ab. Keine der beiden Definitionen liefert jedoch klare Anhaltspunkte und Kriterien für eine Partnerschaft. Die Definition und Anforderung an Partnerschaft sind sowohl von NGO zu NGO als auch von AkteurIn zu AkteurIn subjektiv.

„Perspectives on the concept of NGO partnership fall within a spectrum ranging from idealism, to realism and finally pessimism. In general terms, the literature on partnership displays idealism in relation to what partnership should be, and pessimism concerning actual partnerships between Northern and Southern NGOs in practice.“ (Brehm et al. 2004: 29)

Aus dem Zitat geht hervor, dass sich die Anforderungen und Definitionen von Partnerschaft in der wissenschaftlichen Debatte und der Praxis stark unterscheiden. Selbst MitarbeiterInnen von NGOs aus dem Globalen Norden sind im Zwiespalt. Ihre eigenen Vorstellungen von und Anforderungen an Partnerschaft stehen ihren täglichen Erlebnissen im Alltag gegenüber (vgl. ebd.).

In der Literatur wird davon ausgegangen, dass eine Partnerschaft zwischen Nord- und Süd-NGOs viele Vorteile mit sich bringen kann. Beispielsweise wird angeführt, dass durch die

enge Zusammenarbeit innerhalb der Partnerschaft mehr Ressourcen mobilisiert werden können und so neue Netzwerke entstehen. Weiteres wird angeführt, dass beide Organisationen durch eine Partnerschaft gestärkt werden und voneinander lernen können (vgl. Squire 2012: 2). Die Annahme, dass durch eine Partnerschaft beide Organisationen gestärkt werden, ist aber eine eher idealisierende. Denn in den bestehenden Strukturen der EZA dominieren die Geberländer weiterhin über ihre Süd-PartnerInnen. „Arbeitsbeziehungen und Kompetenzverteilung innerhalb der EZA sind extrem asymmetrisch. Bei der Planung und Durchführung von Programmen und Projekten nehmen EntwicklungsexpertInnen der Geberländer eine leitende Rolle ein. Ihre Denkkonzepte und Arbeitsmodelle prägen die Gestaltung der Beziehungen.“ (Gomes 2006: 12) In der Wissenschaft finden sich ebenso viele Partnerschafts-BefürworterInnen wie Stimmen, die sich gegen dieses Konzept aussprechen. Dennoch bleiben die meisten Aussagen über Partnerschaften theoretisch. Eine relevante Frage dabei: *Wer führt diesen Dialog?*

„Because to date, dialogue about and initiatives towards partnership have often been framed in terms of what Northern agencies are looking for. With occasional exceptions, the South has had less opportunity to enter a discussion with their own views and criteria already clearly set out as a starting point for negotiation.“ (Fowler 2000: 1)

Dem Zitat folgend kann davon ausgegangen werden, dass der Norden den Dialog über Partnerschaft dominiert. Die Süd-PartnerInnen befinden sich somit in einer schlechteren Ausgangsposition bezüglich Partnerschaftsverhandlungen. Die wissenschaftliche Diskussion über Partnerschaft wird demnach vor allem vom Globalen Norden vorgegeben. Die Idee der Partnerschaft kommt aus dem *Norden*, im Globalen Süden ist (bis dato) wenig Diskussion diesbezüglich zu finden.

In Diskussionen hinsichtlich Partnerschaften im Globalen Süden fokussiert man sich auf die Frage, ob eine tatsächliche Partnerschaft zwischen GeberInnen und NehmerInnen überhaupt möglich sein kann. Dies beruht darauf, dass es sich bei einer Partnerschaft um zwei gleichberechtigte PartnerInnen handeln sollte. In dieser Diskussion finden sich demzufolge Parallelen zu den Post-Development-Theorien, in welchen die Partnerschaft zwischen Nord und Süd als unmöglich erscheint. Auch in der Praxis zeigt sich: „that donors have tended to monopolise projects and have exhibited attitudes which projected them as 'senior partners'. As such they determine priorities, budgets and activities and generally interfere with the autonomy of local institutions.“ (Brehm et al. 2004: 25) Andere AutorInnen, wie beispielsweise Muchunguzi und Milne (1995), bestätigen diesen Ansatz und ge-

ben an, dass sich Nord-NGOs nur wenig von offiziellen Geldgebern, z. B. Regierungen, unterscheiden. Durch strenge Vorgaben und enge Zeitpläne bei den Projekten und Programmen werden die Süd-NGOs zur Institutionalisierung gedrängt (vgl. ebd.). Im Widerspruch dazu steht die Annahme, dass die Partnerschaften vor allem den Süd-NGOs nutzen sollen:

„In a partnership, development co-operation does not try to do things for developing countries and their people, but with them. It must be seen as a collaborative effort to help them increase their capacities to do things for themselves. [...] In a true partnership, local actors should progressively take the lead, while external partners back their efforts to assume greater responsibility for their own development.“ (Crewe/Harrison 1998: 70)

Obwohl Crewe und Harrison von *true partnership* schreiben, wird nicht näher definiert, was darunter zu verstehen ist. Dennoch lässt sich schlussfolgern, dass es in der Praxis auch Formen der Partnerschaft gibt, welche nicht als *tatsächliche Partnerschaft* definiert werden. Und obwohl aufgezeigt wird, wie eine Partnerschaft zwischen Nord- und Süd-NGO aussehen soll, sind Hinweise zu finden, die auf ein asymmetrisches Machtverhältnis innerhalb der Partnerschaften verweisen. Besonders die Passage „to help them [...] to do things for themselves“ (vgl. ebd.) impliziert, dass die hier erwähnten Personen nicht in der Lage sind, diese Dinge ohne Hilfe von außen zu lösen. Somit ist sogar in einer theoretischen Definition von *tatsächlicher Partnerschaft* ein Hierarchiegefälle erkennbar. Wie bereits an anderer Stelle angeführt, zeigt auch dieser Absatz auf, dass in der Praxis zwar auf sich verändernde Paradigmen reagiert wird, beispielsweise durch die Forcierung von Partnerschaften, dass diese aber nur innerhalb der bestehenden Strukturen gedacht und umgesetzt werden.

Catherine Squire gibt an, dass durch die Partnerschaft die Legitimation von Entwicklungsprojekten gestärkt wird: „more use of local knowledge, projects appropriate to the context, including a diversity of voices, and a greater local ownership of work (not seen as a 'northern' initiative).“ (Squire 2012: 2) Der in Klammer gesetzte Beisatz lässt vermuten, dass die Partnerschaft mit lokalen Organisationen nur eine Art Deckmantel ist, um eigene Strategien und Projekte umzusetzen, ohne dass dies wie ein Eingriff von außen wirkt. Baaz geht noch weiter und sieht in den Begriffen Partnerschaft und Partizipation einen Slogan, welcher andere Motive verstecken soll. „While few studies have analysed and theorized 'the problem of partnership' directly, one quite common position seems to be that concepts such

as participation and partnership function as political slogans to hide other motives.“ (Baaz 2005: 7)

Festzuhalten ist, dass Partizipation und Partnerschaft zwei Begriffe auf unterschiedlichen Ebenen sind. Während Partizipation ein Instrument der Projektplanung ist, ist Partnerschaft auf einer anderen Ebene anzusiedeln. Partnerschaft ist etwas Langfristiges, während Partizipation als konkretes Instrument der Planung beschrieben werden kann. Langfristigkeit ist somit ein erstes Kriterium für eine *tatsächliche Partnerschaft*. Im folgenden Kapitel werden die Dimensionen von Partnerschaft herausgearbeitet und definiert, was im Kontext dieser Forschungsarbeit unter einer *tatsächlichen Partnerschaft* zu verstehen ist.

5.2 Tatsächliche Partnerschaft

In der Literatur sind verschiedenen Abstufungen von Partnerschaft zu finden, welche einen Versuch darstellen, die Realität der Zusammenarbeit von Nord- und Süd-NGO besser abzubilden. Alan Fowler unterscheidet fünf Dimensionen der Partnerschaft:

- 1) partner
- 2) institutional supporter
- 3) programme supporter
- 4) project funder
- 5) development ally (vgl. Fowler 2000: 5 f.).

Unter Partner (1) wird die engste mögliche Verbindung zwischen zwei Organisationen verstanden. Am anderen Ende des Spektrums befindet sich *Development ally* (5) – also eine Zusammenarbeit in einem Netzwerk, welche die am wenigsten intensive Zusammenarbeit darstellt (vgl. ebd.). „In practice, the processes of partnerships between Northern and Southern NGOs have developed around project funding systems.“ (Brehm et al. 2004: 23) Die Projekt-Finanzierung bildet demzufolge die Basis vieler Partnerschaften in der Praxis. Dennoch sollte im Fall der Projekt-Finanzierung nicht automatisch von einer tatsächlichen Partnerschaft ausgegangen werden, denn ein wichtiges Kriterium für tatsächliche Partnerschaft ist deren Langfristigkeit. Eine Projekt-Partnerschaft hingegen ist beschränkt auf die Dauer eines Projektes, also einen Rahmen von durchschnittlich ein bis fünf Jahren.

Eine tatsächliche Partnerschaft beruht auf weiteren Kriterien wie Gegenseitigkeit, Klarheit über die jeweiligen Erwartungen, definierten Rechte und Pflichten, beidseitige Verantwortung sowie Transparenz. In Verbindung mit diesen Kriterien stehen Prinzipien wie gegenseitiges Vertrauen und Respekt, Integrität, Glaubwürdigkeit sowie Ownership über die gemeinsam durchgeführten Projekte und Ziele. Aspekte wie beidseitiges Vertrauen und Respekt können nicht künstlich geschaffen werden. Sie können nur entstehen, wenn über einen längeren Zeitraum zusammengearbeitet wird (vgl. Brehm et al. 2004: 21 f.). „Effective partnership is therefore time-intensive.“ (ebd.) In der wissenschaftlichen Debatte ist man sich einig, dass für eine tatsächliche, erfolgreiche Partnerschaft auch Verträge notwendig sind, sogenannte *Partnership Agreements* (oder auch *Partnerschaftsabkommen*). Diese sollen für Klarheit hinsichtlich der jeweiligen Erwartungen, Rechte, Pflichten und Ziele sorgen.

Innerhalb einer Partnerschaft muss auch ein gemeinsames Tempo gefunden werden. Fordert eine Partei zu stark ein, kann nicht von einer tatsächlichen Partnerschaft und von *gemeinsamen Arbeiten* gesprochen werden. Daraus ergibt sich ein weiteres Kriterium für eine tatsächliche Partnerschaft: ein gemeinsames Tempo sowie das tatsächliche gemeinsame Erarbeiten von Zeit-, Projekt- und Programmplänen. Bleibt noch die Aussage: „and yet fails to meet expectations in practice (Brehm et al 2004: 7).

6 Zwischenfazit und Positionierung

Bevor die Ergebnisse der empirischen Forschung präsentiert und diskutiert werden, werden die wichtigsten Erkenntnisse aus der Literatur noch einmal dargestellt. Im vierten Kapitel wurde das klassische Entwicklungsparadigma angeführt. Besonders relevant ist in diesem Zusammenhang, dass nicht von *dem einen Entwicklungsparadigma* ausgegangen werden kann, vielmehr muss von klassischen Entwicklungsparadigmen gesprochen werden. Dies sind all jene Paradigmen, welche in allen Entwicklungstheorien in verschieden stark ausgeprägter Form zu finden sind. Allen voran ist hier die Annahme hervorzuheben, dass Entwicklung als ein Prozess des Nachholens verstanden wird. Vorbild für diese nachholende Entwicklung sind stets *westliche* Nationalstaaten. Verbunden damit ist daher die Einteilung von Staaten und Gesellschaften in *entwickelte* und *unterentwickelte*. Dies beinhaltet – bewusst oder unbewusst – eine Wertung und Bewertung von Kulturen und Gesellschaften, wobei auch hier *westliche* Gesellschaften höher gestellt werden als jene des Globalen Südens.

Erst durch die Post-Development-Ansätze wurde der Begriff *Entwicklung*, und was im entwicklungspolitischen Diskurs darunter verstanden wird, hinterfragt. Analysiert werden Aspekte der klassischen Entwicklungsparadigmen. All diese klassischen Entwicklungsparadigmen sind jedoch innerhalb der bestehenden Strukturen der Entwicklungszusammenarbeit sowie innerhalb der Arbeit von NGOs zu finden. Wo im Rahmen dieser bestehenden Strukturen die Herausforderungen für eine tatsächliche Partnerschaft liegen, sollen die empirischen Daten darlegen.

Bevor diese präsentiert werden können, ist anzuführen, dass eine absolute Objektivität sowie eine Neutralisierung der subjektiven Interpretationen der Verfasserin nicht gewährleistet werden kann. „Anstelle des Begriffs der Objektivität wird mehr und mehr dem der interindividuellen Zuverlässigkeit der Vorzug gegeben, weil Objektivität etwas zu implizieren scheint, was insbesondere in den Sozialwissenschaften nicht zu leisten ist.“ (Lamnek 2010: 154) Eng verbunden mit dem Verständnis von Objektivität sind Begriffe wie Wahrheit, reine Erkenntnis sowie Richtigkeit oder Neutralität. Das kann, schon alleine durch das Erkenntnisinteresse dieser Forschung, nicht gewährleistet werden. Bereits bei der Durchführung der Interviews wurde klar, dass sehr unterschiedliche Interpretationen und Erfahrungen aufeinandertreffen. Ziel ist es, diese aufzuzeigen und zu analysieren.

Die Gütekriterien nach Mayring (2002) wurden während des gesamten Forschungsprozesses eingehalten. Dennoch kann nicht von einer Objektivität der Verfasserin gegenüber dem zugrunde liegenden Forschungsfeld gesprochen werden. Schon die Auswahl eines kritischen Themas impliziert eine entsprechende Position. Eine Selbstbeobachtung der Forscherin wurde einerseits durch die Einhaltung der Gütekriterien, andererseits durch das Schreiben von Memos während des gesamten Prozesses sichergestellt. Auch während der Interviews wurde darauf geachtet, die eigene Position zurückzuhalten und lediglich die Argumente der interviewten AkteurInnen zu spiegeln. Somit wurde der gesamte Forschungsprozess transparent gestaltet.

Die den Ergebnissen zugrunde liegenden Interviews wurden in einem Zeitrahmen von zwei Monaten realisiert. Je nach Zugänglichkeit wurden die Gespräche persönlich oder über einen Internettelefonie-Anbieter durchgeführt. Die Gespräche dauerten im Durchschnitt fünfzig Minuten. Da allen interviewten AkteurInnen absolute Anonymität zugesichert wurde, werden direkte Zitate oder paraphrasierte Textpassagen nur in codierter Form²⁰ wiedergegeben.

²⁰ Codierung: IV1 (Interview 1) bis IV10 (Interview 10). Die Nummerierung der Interviews erfolgte nach dem Zufallsprinzip.

7 Partnerschaft: was sie halten kann

Auf die Frage nach dem Verständnis von Partnerschaft wurde relativ häufig mit „das kann ich so allgemein nicht sagen“ geantwortet. Partnerschaft ist nicht gleich Partnerschaft und deshalb ist es schwierig, allgemein über diese zu sprechen. Dies stellte bereits bei der Erarbeitung des Forschungskonzepts eine Herausforderung dar. Bewusst wurde jedoch die Entscheidung getroffen, nicht die konkrete Partnerschaft von zwei oder mehreren Organisationen zu untersuchen. Denn es ist davon auszugehen, dass sich AkteurInnen in einer Partnerschaft – innerhalb welcher eine Organisation über die Ressource Geld verfügt und die andere von dieser Ressource abhängig ist – sich nicht widersprechen. Deshalb wurden AkteurInnen befragt, welche nicht in direktem Kontakt zueinanderstehen beziehungsweise wurde nicht nach konkreten Partnerschaften gefragt. Die angeführten Beispiele, Interpretationen und Wahrnehmungen beziehen sich natürlich auf jene von konkreten Partnerschaften, weil nicht allgemein über Partnerschaft gesprochen werden kann. Namen von NGOs werden jedoch nur anonymisiert wiedergegeben.

Die Begriffe Globaler Norden und Globaler Süden sind in der Entwicklungsforschung und in der Entwicklungspolitik verankert. Wie bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit ausgeführt, ist diese Unterscheidung zu wenig differenziert. Es weitet sich nicht nur die Kluft zwischen Globalem Norden und Globalem Süden, es weitet sich auch die Kluft innerhalb des Nordens und innerhalb des Südens. So passt beispielsweise die BRICS-Gruppe²¹ längst nicht mehr in die Vorstellung des klassischen Nord-Süd-Denkens. Zusätzlich gewinnen Süd-Süd-Kooperationen immer mehr an Bedeutung. Darunter werden Kooperationen zwischen zwei Organisationen verstanden, welche beide aus dem *Globalen Süden* kommen. Diese finden sich sowohl auf bilateraler Ebene als auch zwischen NGOs oder anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen. Indien und China sind als Teil der BRICS-Gruppe bereits seit Jahren sehr aktiv im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit. Dabei verfolgt vor allem China einen völlig anderen Ansatz als die europäische EZA. Während China hauptsächlich auf die Vergabe von Krediten setzt, arbeitet die europäische EZA mit Programmen wie beispielsweise *Poverty Reduction and Growth Facility*²². „Der Financial Times zufolge überstieg die chinesische Kreditvergabe in den Jahren 2008–2010 die Unterstützung seitens der Weltbank um etwa 10 Milliarden Dollar.“ (Cruz-del Rosario/Runfei 2011)

²¹ BRICS-Gruppe: Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika.

²² Siehe Endnoten zu Strukturanpassungsprogrammen.

Die Verallgemeinerung und Einteilung in Nord und Süd wurde von einigen interviewten AkteurInnen stark kritisiert. Wie bereits zuvor angeführt, ist die Einteilung in Globaler Süden und Globaler Norden nicht mehr zeitgemäß. Ähnlich wie der stark wertende Begriff *Dritte Welt* müssen sich auch Begriffe wie Globaler Süden und Globaler Norden aus der entwicklungspolitischen Debatte verabschieden. Alternative Bezeichnungen wie beispielsweise *developed countries*, *middle income countries* bis hin zu *least developed countries* differenzieren zwar besser, durchbrechen aber auch nicht das Paradigma *Messen von Entwicklung* (anhand von wirtschaftlichen Kennzahlen). Alternativen im Sinne der Post-Development-Theorien, sprich außerhalb der klassischen Entwicklungsparadigmen, gibt es bis dato nicht. Während einige Begriffe veraltet und nicht mehr aktuell sind, werden andere immer populärer – so beispielsweise der Begriff *Partnerschaft*.

7.1 „Who came up with the word partnership?“²³

Das Konzept der Partnerschaft ist in der Praxis der EZA sehr präsent. Doch sowohl das Wort Partnerschaft als auch Anforderungen daran werden in der Praxis kaum reflektiert. Ebenso unreflektiert bleibt das Verständnis von *Entwicklung* selbst. „Einen vorgefertigten Satz, was bedeutet Partnerschaft, kann ich Ihnen nicht geben.“ (IV4: 23)

Dieses Unterkapitel beschäftigt sich deshalb mit dem Begriff *Partnerschaft*. „Who came up with the word partnership?“ (IV6: 113) Die Frage, *wer* Partnerschaft definiert und *wer* den Begriff Partnerschaft wählt, ist entscheidend. Der Begriff Partnerschaft ist bewusst gewählt und impliziert bereits, dass es sich hierbei um zwei oder mehrere gleichberechtigte AkteurInnen handeln muss. In allen Interviews wurde angegeben, dass der Begriff und das Forcieren der Partnerschaften aus dem Globalen Norden kommen. „I think it is the north, who came up with the term partnership.“ (IV6: 115) Die empirischen Daten decken sich hier mit der theoretischen Diskussion. Diese besagt, dass die Diskussion über Partnerschaft aus dem Globalen Norden kommt und dieser somit auch die Inhalte der Diskussion bestimmt.

Der Begriff Partnerschaft ist modern, deshalb wird dieser auch inflationär für jegliche Art der Zusammenarbeit verwendet. Unabhängig davon, ob es sich um eine reine Projekt-Zusammenarbeit handelt, wo einmalig ein Geldbetrag von A nach B überwiesen wird, oder ob es sich um zwei tatsächliche PartnerInnen handelt, welche im konstanten, langfristigen Aus-

²³ (IV6: 113)

tausch miteinander stehen. Die Dimensionen der Partnerschaft (*partner, institutional supporter, programme supporter, project funder, development ally*) verschwimmen in der Praxis. Tatsächliche Partnerschaft geht in der akteursorientierten Perspektive über eine reine Business-Partnerschaft und die Projektabwicklung (Projekt-Partnerschaft) hinaus. „It should not be a business, it should be a commitment.“ (IV6: 29) Gleichzeitig wird in der Praxis nicht davon ausgegangen, dass die Dimensionen der Partnerschaft exakt definiert werden können, sondern dass es sich immer um eine Mischform handelt. Aus allen geführten Interviews geht eindeutig hervor, dass es nicht *die eine Partnerschaft* gibt. Ebenso, dass es keine konkrete Anleitung gibt, wie diese Partnerschaft aufzubauen ist oder wie diese schließlich auszusehen habe. Es können jedoch einige Kriterien entwickelt werden, welche helfen können, eine tatsächliche Partnerschaft zu bilden. Diese werden im Zuge der folgenden Abschnitte und Unterkapitel herausgearbeitet.

In einem Interview mit einem Mitarbeiter einer Süd-NGO wurde auf die Frage, ob eine Partnerschaft mit einer europäischen oder internationalen Organisation besteht, erst mit *nein* geantwortet und erst nach weiterem Nachfragen stellte sich heraus: „We are funded by an international organisation.“ (IV9: 14) Der hier befragte Akteur differenziert demzufolge zwischen den Dimensionen *partner* und *programme* oder *project funder*. Denn FördergeberInnen, darunter auch österreichische NGOs, wurden in diesem Interview in erster Linie als *funder* beschrieben, nicht als *partner*. Dies weist auf ein unterschiedliches Verständnis von Partnerschaft bei Nord- und Süd-NGOs hin. Jedoch blieb diese Wahrnehmung innerhalb der Gruppe der interviewten AkteurInnen die Ausnahme. Die zuvor aufgestellte These, dass es ein unterschiedliches Verständnis von Partnerschaft in Nord- und Süd-NGOs beziehungsweise bei deren MitarbeiterInnen gibt, kann somit nicht bestätigt werden. In neun von zehn geführten Gesprächen wurden ähnliche oder gleiche Anforderungen an eine tatsächliche Partnerschaft definiert. Daraus kann abgeleitet werden, dass auch das Verständnis von Partnerschaft ein Ähnliches ist.

Die Frage, ob eine tatsächliche Partnerschaft, also die Ebene *partner*, zwischen Nord- und Süd-NGOs innerhalb der bestehenden Strukturen der EZA überhaupt möglich ist, wird in der Fachliteratur des Globalen Südens viel stärker diskutiert als in der des Globalen Nordens. Das Verständnis von tatsächlicher Partnerschaft mag das Gleiche sein, doch die Inhalte der Diskussionen über diese unterschieden sich. Ebenso unterscheidet sich der Zugang zu Partner-

schaft zwischen Nord- und Süd-NGOs. Während im Globalen Norden eher idealisierend über Partnerschaft diskutiert wird, ist der Zugang im Globalen Süden pragmatischer.

Auch in der internen und externen Kommunikation von NGOs werden die Dimensionen der Partnerschaft nicht unterschieden. Sprechen NGOs von Partnerschaft, so ist dies infolgedessen stets kritisch zu hinterfragen. Eine Wertung, welche Dimension besser oder schlechter ist, sollte jedoch nicht vorgenommen werden. Wichtig wäre, dass die Partnerschaft innerhalb der Organisationen mehr reflektiert wird. Diese Reflexion würde auch dazu beitragen, dass Partnerschaft nicht als etwas von sich aus *Gegebenes* angesehen wird.

Als ein Vorteil von Partnerschaft wird in den empirischen Daten vor allem die Bündelung der Kapazitäten genannt, also die Bündelung von finanziellen Ressourcen sowie auch von Wissen oder Erfahrungen. Durch eine Partnerschaft bekommt die Nord-NGO Zugang zu dem lokalen Wissen der Zielgruppe.

„Also ein Vorteil ist, glaube ich, wenn du [...] eine gut etablierte, verankerte Süd-NGO als Partner hast, da kannst du einfach einen ganz anderen, viel besseren und auch den lokalen Kontext in deine Programmatik hineinbringen.“ (IV2: 60)

Durch die enge Zusammenarbeit in einer Partnerschaft gibt es dementsprechend nicht nur einen Wissenstransfer von Nord nach Süd, sondern auch einen Wissenstransfer von Süd nach Nord. In dieser Situation profitieren beide Organisationen von der Partnerschaft und es kann von einer Bündelung der Kapazitäten gesprochen werden. Eine tatsächliche Partnerschaft wird von den AkteurInnen daher als ein Dialog beschrieben. Als Vorteile werden auch der gegenseitige Austausch und die Reflexion sowie Feedback, beispielsweise zu Berichten, genannt. Kosteneffektivität wird ebenfalls als ein Vorteil angeführt. Begründet wird dies damit, dass es für eine einzige Organisation oft nicht möglich wäre, die Ressourcen für ein bestimmtes Entwicklungsprojekt aufzubringen. Innerhalb der Partnerschaft können finanzielle Ressourcen gebündelt werden. Beide Organisationen nehmen und geben innerhalb dieser tatsächlichen Partnerschaft. Diese Beschreibung von tatsächlicher Partnerschaft deckt sich mit den in der Literatur definierten Anforderungen (vgl. Brehm et al. 2004; Baaz 2005). Fowlers Dimensionen der Partnerschaft folgend, würde hier der Status *partner* erreicht werden. Allerdings ist dies eine Beschreibung des *Ideal-* oder *Soll-Zustandes*, welcher laut empirischen Daten nicht auf alle Partnerschaften zutrifft.

Auf die Frage, welche negativen Auswirkungen oder Wahrnehmungen es bezüglich Partnerschaft gibt, wurde geantwortet, dass die Süd-NGO zwar die Organisation ist, welche für die Implementierung der Projekte verantwortlich ist, deren Ideen (von den Nord-NGOs) aber oft nicht wahrgenommen beziehungsweise angenommen werden. „The negative side of the partnerships is [...] sometimes our ideas are not taken.“ (IV8: 15)

Obwohl von allen AkteurInnen der Nord-NGOs betont wurde, dass die Projektidee stets aus dem jeweiligen Projektland (von der Zielgruppe) stammt, wird dies durch die MitarbeiterInnen der Süd-NGOs nicht bestätigt. In einigen Interviews wurde diese Situation sehr offen angesprochen, in anderen wiederum nur angedeutet. Selbst- und Fremdeinschätzung der Nord-NGOs unterscheiden sich. In der Selbsteinschätzung geben Nord-NGOs an, stets nach dem *Bottom-up-Ansatz* zu arbeiten. Für die Fremdeinschätzung, also aus der Perspektive der AkteurInnen aus dem Globalen Süden, kann dieser *Bottom-up-Ansatz* jedoch nicht bestätigt werden.

Durch die klassischen Entwicklungsparadigmen sind die Zielvorstellungen von Entwicklung und somit auch von Entwicklungsprojekten stark von westlichen Normen, Vorstellungen und Werten geprägt. Im etablierten Entwicklungsdiskurs hat sich der Globale Norden selbst zum Wissenden erklärt. Durch die hier geschilderte Situation – Süd-NGOs bringen zwar Ideen und Wege zur Projektumsetzung ein, diese werden aber von den Nord-NGOs nicht angenommen – wird die Rolle des *wissenden Nordens* besonders stark erkennbar. Denn es ist davon auszugehen, dass die Ideen und Vorschläge der Süd-NGOs von den Nord-NGOs zwar wahrgenommen werden, infolge aber für nicht gut genug befunden und verworfen werden. Stattdessen werden die Projektideen des *wissenden Nordens* umgesetzt.

Eindeutig geht aus den empirischen Daten auch Folgendes hervor: „Most partnerships don't work ideally.“ (IV8: 64) Wie innerhalb einer Partnerschaft agiert wird und wie gleichberechtigt die beiden PartnerInnen tatsächlich sind, kann nicht verallgemeinert werden. Von den Süd-AkteurInnen wurde angegeben, dass sie sich in fünfzig Prozent der Partnerschaften als tatsächliche PartnerInnen fühlen, in fünfzig Prozent jedoch nicht (vgl. IV6: 22). „You cannot call them partners, sometimes you feel like a small baby. And they tell you what to do.“ (IV6: 21) Dieses *tell you what to do* kann aus Perspektive der Post-Development-Theorien kritisiert werden. Hier wird EZA im Allgemeinen als Herrschaftsapparat des *wissenden Nordens* begriffen. Entwicklungsprojekte werden als Instrumente dieser Herrschaft gesehen. Laut

wissenschaftlicher Debatte sollte dieses durch den vielfach angeführten *Bottom-up-Ansatz* abgeschwächt oder gar ausgeschaltet werden. Die Praxis zeigt jedoch, dass dies meist nicht der Fall ist. Auch das oben angeführte Beispiel bezüglich der Projektideen lässt den Schluss zu, dass *Bottom-up-Ansätze* zwar in den Strategien der NGOs und der EZA zu finden sind, in der Praxis aber nicht umgesetzt werden. Dennoch werden Partnerschaften von den AkteurInnen in Summe als positiv beschrieben.

In der Praxis wird nicht über Herrschaftsinstrumente oder den *wissenden Norden* reflektiert. Die Nachteile oder Grenzen von Partnerschaft werden in der dieser Arbeit zugrunde liegenden akteursorientierten Perspektive woanders gesehen. Als ein Nachteil wurde beispielsweise angeführt, dass Partnerschaften zeitintensiv sein können. Gerade dann, wenn beide Organisationen diese ernst nehmen, muss viel Zeit investiert werden. Partnerschaft ist nicht *einfach da* – sie muss aktiv gestaltet werden. Der Begriff *Gestalten* fällt in diesem Zusammenhang immer wieder. Partnerschaft ist etwas, das zwei Organisationen für sich selbst gestalten müssen. Wie für die gesamte EZA-Praxis gilt auch hier: *One-fits-all-Lösungen* gibt es nicht.

Die Grenzen der Partnerschaft wurden von den AkteurInnen aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Im Zuge dieser Forschung wurde die These aufgestellt, dass die Rechenschaftspflicht eine Grenze der Partnerschaft bildet. In der Praxis wird dies jedoch nur teilweise als eine Grenze gesehen. Rechenschaftspflicht heißt in der Praxis, dass die Nord-NGO der Süd-NGO klare Vorgaben machen muss. Dies wird jedoch nicht als eine Grenze der Partnerschaft verstanden, sondern vielmehr als ein Rahmen von Anforderungen und Bedingungen, welcher vorab definiert wurde. Als tatsächliche Grenze wurde von allen AkteurInnen die Veruntreuung von Geldern genannt. An diesem Punkt endet für alle interviewten MitarbeiterInnen, sowohl Nord als auch Süd, eine Partnerschaft. „[E]s ist die Frage, was ist eine Grenze und was nicht. Gerade bei Reporting²⁴, das sind einfach Rahmenbedingungen.“ (IV2: 84) Partnerschaft ist demzufolge immer an Bedingungen geknüpft. „Weil zwar die Worte alle schön klingen, aber in Wirklichkeit das Commitment für eine offene [...] bedingungsfreiere Zusammenarbeit nicht wirklich gegeben ist.“ (IV2: 91) Diese Bedingungen werden mit dem Begriff *Hard Skills der Partnerschaft* zusammengefasst und im Folgenden diskutiert.

²⁴ Reporting (deutsch: Berichtswesen).

7.2 Hard Skills der Partnerschaft

Die finanzielle Unterstützung durch die Nord-NGOs wird von allen AkteurInnen als Schlüsselfaktor einer Partnerschaft beschrieben. Die Finanzierung von Entwicklungsprojekten ist eines der Grundanliegen beider Organisationen. „That is of course the key thing.“ (IV6: 36) Deshalb beschäftigt sich diese herausgearbeitete Kategorie mit den Rahmenbedingungen, Anforderungen, Kriterien und der finanziellen Unterstützung an sich.

„Wir haben ja bei NGOxy [anonymisiert, Anmerkung KT] Kriterien entwickelt, nach denen wir Partner bewerten, weil natürlich ist das auch wichtig, auch klar zu sein, nach welchen Kriterien suchst du Partner aus, und mit wem arbeitest du zusammen und das ist natürlich auch eine Organisationsentscheidung.“ (IV2: 21)

Einige Nord-NGOs entwickeln demnach Kriterien, nach welchen sie ihre Süd-PartnerInnen bewerten und auswählen. Seitens der Süd-NGO wurde von keinem oder keiner AkteurIn von Anforderungen oder Kriterien an die Nord-NGO gesprochen. Dies verdeutlicht die unterschiedlichen Ausgangspositionen. Organisationen können zwar Kriterien entwickeln, um Partner-Organisationen auszuwählen, diese sollten aber keine *ja/nein Ausschluss-Kriterien* sein. Es braucht für jede Situation eine passende Lösung und eine individuelle Partnerschaft. Die Diskussion über Kriterien sowie über Partnerschaft im Allgemeinen findet vor allem im Globalen Norden statt. Dies wurde bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit herausgearbeitet und bestätigt sich hier. Gleichberechtigung beginnt bereits dort, wo entschieden wird, wer gleichberechtigt ist und wer partizipieren darf. In einer tatsächlichen Partnerschaft auf Augenhöhe müssen alle AkteurInnen die gleichen Zugänge und Rechte haben. „Ich denke, wir bemühen uns bei NGOxz [anonymisiert, Anmerkung KT] auf Augenhöhe, [...] wir haben noch nie eine Evaluation gemacht, ob das immer und überall so ist.“ (IV3: 22) Dies verdeutlicht erneut, dass es in der Praxis zu wenig Reflexion über das als elementar eingestufte Konzept der Partnerschaft gibt.

Dem letzten Absatz folgend, kann davon ausgegangen werden, dass die Rollen innerhalb der Partnerschaft, die Verantwortlichkeiten, Anforderungen, Richtlinien sowie auch Rechte und Pflichten der jeweiligen Organisationen von den Nord-NGOs definiert werden. Von den AkteurInnen wurde angegeben, dass eine Partnerschaft nur funktionieren kann, wenn absolute Klarheit über die hier angeführten Punkte herrscht. In der Praxis schaffen meist *Partnership Agreements* diese Klarheit. Diese Agreements helfen, Konflikte zu vermeiden, weil Zuständigkeiten vorab definiert werden. Aus Akteursperspektive fördern diese auch die Gleichbe-

rechti gung zwischen den beiden Organisationen. Denn so werden die jeweiligen Stärken und Schwächen sichtbar gemacht, angesprochen und im besten Fall ausbalanciert. Die in den Partnership Agreements definierten Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten sind strikt einzuhalten. Dies wird als ein positiver Faktor beschrieben, da so Konflikte vermieden werden. Aus einigen Interviews geht jedoch hervor, dass durch die strikten Vorgaben die Partnerschaft schnell zu einer reinen Businessabwicklung werden kann. Wie oben angeführt, werden diese Agreements in der Praxis von der Nord-NGO definiert. Durch die Erfahrungsberichte der AkteurInnen wird dies auch bestätigt. Die Agreements werden von den Nord-NGOs geschrieben und an die zukünftige Partnerorganisation geschickt. Diese hat zwar Mitspracherecht und kann Änderungen beantragen, aufgrund der Tatsache, dass die Nord-NGO die Papiere aufgesetzt hat, befindet sie sich aber bereits in einer stärkeren Position beziehungsweise ist davon auszugehen, dass diese Papiere stark nach den Vorstellungen der Nord-NGO gestaltet sind.

Obwohl die Diskussion über lokales Wissen und lokale Kulturen in entwicklungspolitischen Debatten eine wichtige und oft geführte ist, wird angegeben, dass diese Faktoren nach wie vor zu wenig berücksichtigt beziehungsweise zu wenig in die Projekte eingebunden werden. „Gerade auch, weil der kulturelle Faktor – glaube ich – nach wie vor der am meisten unterschätzte ist.“ (IV2: 66) Dies führt zu der Interpretation, dass zwar viel über die Berücksichtigung von Lokalem gesprochen wird, in der Praxis und in der Eile der Projektplanung und Implementierung dieses aber wenig berücksichtigt wird und die Nord-NGO *ihr Programm durchzieht*. „He can’t even understand the language, he doesn’t understand the words they are using, the formats they are using, or anything else. So you need a middle man to do it.“ (IV7: 30) Die Situation, dass Personen kommen, welche nicht aus der Region stammen und die Sprache nicht verstehen, aber Lösungen für die von ihnen definierten Probleme liefern, spiegelt die Praxis der EZA wider. Jedoch kann hierbei von einem *Top-down-Ansatz* gesprochen werden. Dies wirft die Frage auf, ob der Wandel von *Top-down* zu *Bottom-up* in der Praxis tatsächlich stattgefunden hat?

„Look, if you got a problem yourself. And I came rushing in and I clean up your mess and I fix all your problems and I rush out the door again saying don’t you ever do that again. I tell you what, you will do it again the next day because you didn’t learn anything, you didn’t own the problem, you didn’t see the significances of it, you didn’t see anything.“ (IV2: 7)

Diese Akteurin beschreibt, wie es sich anfühlt, wenn Leute aus einem anderen Land dir sagen, was du falsch machst und glauben, Lösungen für deine Probleme zu haben. Nur lokale Prob-

Problemidentifikation und lokale Lösungen können zu tatsächlich nachhaltigen Veränderungen führen. Die Problemidentifikation findet jedoch meist nicht im Globalen Süden statt. Auch von anderen AkteurInnen wurde angeführt, dass sich, je nachdem, welche Strategien und Schwerpunktthemen vom Norden vorgegeben werden, die Projekte verändern. Waren es vor einigen Jahren vor allem HIV/AIDS-Schwerpunkte, geht heute der Trend in Richtung Rohstoff- und Umweltthemen. Infolgedessen wird die Problemidentifikation nicht im jeweiligen Projektland vorgenommen. Verwoben ist diese Thematik auch mit dem Glauben an *one-fits-all-Lösungen*. Es kann nicht erwartet werden, dass ein bestimmtes Schwerpunktthema in allen Entwicklungsländern gerade am notwendigsten angegangen werden muss. Vor allem kann nicht vorausgesetzt werden, dass dieses Schwerpunktthema jemand von außen definieren könnte. TheoretikerInnen und PraktikerInnen sind sich einig, dass

„die Menschen in dem entsprechenden Gebiet im Hinblick auf Entwicklungsprobleme und ihre potentiellen Lösungen ein umfassendes (traditionelles) Wissen als außenstehende Personen oder gar Helfer aus anderen Ländern und Kulturkreisen besitzen. Deshalb muß [sic!] es ihnen überlassen bleiben, die angemessenen Problembereiche zu identifizieren und anzugehen.“ (Kamps 1999: 38)

Obwohl von allen interviewten AkteurInnen, wie auch in den entwicklungspolitischen Debatten, davon ausgegangen wird, dass Ansätze innerhalb der EZA heutzutage vor allem nach dem *Bottom-up-Prinzip* durchgeführt werden, lässt diese Implementierung von Strategien erneut einen *Top-down-Ansatz* vermuten. Dies lässt den Schluss zu, dass der Umstieg von *Top-down-* zu *Bottom-up-Ansätzen* nicht auf allen Ebenen stattgefunden hat. Frühere Entwicklungstheorien, welche der Kategorie *Top-down* zuzuordnen sind (beispielsweise Modernisierungstheorien), haben lokales Wissen meist zur Gänze vernachlässigt. In der Literatur, in der Praxis und in den Post-Development-Theorien wird lokalem Wissen heute eine große Bedeutung eingeräumt. Dieses lokale Wissen kommt nicht zwingend von den Süd-NGOs, sondern in erster Linie von der Zielgruppe der jeweiligen Entwicklungsprojekte. Dies wurde auch durch die geführten Interviews bestätigt. Betrachtet man die Abläufe der Praxis genauer, kann jedoch festgestellt werden, dass das Wissen und das *Wie* in der Praxis nicht von lokalen Personen kommt.

Kriterien zur Bewertung vordefinierter Partnership Agreements oder auch die im Globalen Norden stattfindende Problemidentifikation werden von den AkteurInnen der Praxis wenig hinterfragt. Es wird als ein *logischer Ablauf* (vgl. IV2; IV4) beschrieben, dass sich Süd-NGOs, welche selbst über wenig finanzielle Mittel verfügen, *umsehen* müssen, wie und woher

sie die notwendigen Mittel bekommen und sich infolge den gegebenen Rahmenbedingungen anpassen müssen. In der wissenschaftlichen Debatte wird dieses *Anpassen* der Süd-NGOs stark hinterfragt und kritisiert. Es wird nicht als logischer Prozess gesehen, sondern also Druck und Instrumentalisierung der Süd-NGOs durch den *wissenden Norden*. Hier unterscheiden sich Wissenschaft und Praxis. In der Praxis stehen Süd-NGOs oft vor einer *Friss-oder-Stirb-Situation*: Wollen sie die finanziellen Mittel erhalten, müssen sie sich den vorgegebenen Rahmenbedingungen anpassen. Für die Praxis ist es demzufolge eine kaum hinterfragte Tatsache, dass finanzielle Mittel auch immer an Bedingungen geknüpft sind. Diesen Pragmatismus gibt es jedoch nicht nur auf Seiten der Süd-NGOs. Auch Nord-NGOs stehen vor dieser *Friss-oder-Stirb-Situation* und lösen diese mit Pragmatismus:

„Wenn du NGOxy [anonymisiert, Anmerkung KT] bist und du möchtest für CBR^{xiii} Geld auftreiben und du weißt, dass möglicherweise die ABC-Stiftung [anonymisiert, Anmerkung KT] in Liechtenstein interessiert sein könnte, dann wirst du mit denen reden und genau herausfinden, was brauchen die, was wollen die, damit die Geld bekommen und das nachher abschätzen, geht sich das mit dem, was wir machen wollen, aus? [...] Die Süd-NGO ist da nicht anders.“ (IV2: 116–117)

Dieser Pragmatismus der Praxis wird jedoch in der Literatur nicht diskutiert. Mit welcher Motivation eine Partnerschaft eingegangen wird, ist aber entscheidend. „Of course I have cases where NGOs of our community will tell their partners what they want to hear for ensuring that their financial support continues.“ (IV6: 80) In den Interviews wurde auf beiden Seiten berichtet, dass den AkteurInnen Fälle bekannt sind oder sie sich selbst in dieser Situation befunden haben, in der das Projekt und dessen Inhalt nicht besonders relevant waren und es ausschließlich um den Erhalt von Finanzmitteln ging oder auf Seiten der Nord-NGOs ausschließlich um die *Verzeichnung eines weiteren Projektes*. Der Grat zwischen Pragmatismus und *alles tun, um an Geld zu kommen*, ist in der Praxis ein schmaler. „Man hat in Afrika so ein bisschen das Gefühl, da ist ein großer Tropf von Geld und du musst einfach möglichst schlau sein, damit du auch Zugang bekommst zu diesem Topf.“ (IV10: 40).

Auch von Lennkh und Stachel wird angegeben, dass Entwicklungstheorien und Ideologien heute weitgehend einem Pragmatismus gewichen sind (vgl. Lennkh/Stachel 2003: 115). Doch was bedeutet dieser Pragmatismus für die Entwicklungszusammenarbeit im Allgemeinen sowie für die Zusammenarbeit von Nord- und Süd-NGOs? „In der Entwicklungspraxis dominieren eher pragmatische Ansätze“ (Kreutzmann 2003: 5) Der Pragmatismus kann als Theorie des menschlichen Denkens und Handels beschrieben werden. Pragmatisches Handeln hat viel

mit Gewohnheit zu tun. Weniger relevant ist dabei, ob dieses Handeln als richtig oder falsch eingestuft wird. Die meisten unserer Überzeugungen oder auch Anforderungen, Wünsche und Vorstellungen sind routiniert, deshalb hinterfragen wir diese nicht und halten an ihnen fest (vgl. Hellmann o. J.: 146 f.). Pragmatismus führt in der Praxis also dazu, dass Programm- und Projekthalte weniger hinterfragt und *blind* umgesetzt werden. Der Pragmatismus der Praxis widerspricht allen Strategien und Konzepten wie beispielsweise den SDGS oder der Pariser Erklärung. Die AkteurInnen der EZA befinden sich demzufolge in einem Spannungsverhältnis zwischen dem am Papier definierten *Soll-Zustand* und dem in der Praxis umgesetzten, pragmatischen *Ist-Zustand*.

Im *Soll-Zustand* befindet sich die Zielgruppe und der von ihr definierte Projekthalt im Zentrum. „Who do you feel you are accountable to?“ (IV6: 51) Wem gegenüber habe ich als Süd- oder Nord-NGO eine Rechenschaftspflicht? Durch die bestehenden Strukturen der EZA kann diese Frage ganz einfach beantwortet werden. Die Süd-NGO ist gegenüber der Nord-NGO zur Rechenschaft verpflichtet, da sie finanzielle Mittel von dieser erhält. Die Nord-NGO ist großen Geberorganisationen wie beispielsweise ADA oder EU verpflichtet. Die Rechenschaftspflicht geht den umgekehrten Weg wie der Finanzmittelfluss. Eine in der Praxis wenig reflektierte Frage ist: „Or am I accountable to the community?“ (IV6: 51) Tatsächliche Rechenschaft ist im *Ist-Zustand* der Community aber niemand schuldig. Die Rechenschaftspflicht gegenüber der Community stellt einen interessanten Forschungsbereich dar, kann aber in der vorliegenden Forschungsarbeit nicht näher erörtert werden.

Auf die Frage, ob man sich als gleichberechtigter Partner innerhalb der Partnerschaft fühle, wurde beispielsweise geantwortet: „Yes, we are equal partners but at different levels.“ (IV8: 21) Diese unterschiedlichen Levels beziehen sich auf die unterschiedlichen Ressourcen. Die Süd-NGO befindet sich auf dem Level der Projekt-Implementierung. Die Nord-NGO auf dem Level der Projekt-Finanzierung. Des Weiteren wird von den AkteurInnen ein Organisationslevel beschrieben. Auf diesem kommen Tools wie Capacity Building oder der Einsatz eines *Technical Advisors* zur Anwendung. Die MitarbeiterInnen der Süd-NGOs berichten durchwegs positiv über ihre Erlebnisse mit Technical Advisors. Dennoch gibt es diesbezüglich einige Hürden:

Als eine Herausforderung wurden vor allem Themen rund um interkulturelle Kompetenzen beschrieben. „And then you have like a technical advisor, who does not take into considerations the cultural dynamics, then it can be tricky. (IV6: 78) Gegenseitiger Respekt, persönlicher wie auch Respekt vor der jeweiligen Kultur werden im folgenden Kapitel (Soft Skills der Partnerschaft) erläutert. Der Einsatz von Technical Advisors fällt in den Bereich der personellen Entwicklungszusammenarbeit. Diese kann wiederum als ein Kernbereich von Capacity Building beschrieben werden (vgl. Horizont3000 o. J.). „Mit dem gezielten Einsatz von qualifizierten Fachkräften werden nicht nur lokale Potenziale von Menschen und Organisationen in unseren Partnerländern analysiert, aufgebaut und weiterentwickelt, sondern auch ein Lern- und Entwicklungsprozess bei den Fachkräften angeregt.“ (ebd.) Arbeitsbereiche eines Technical Advisors sind meist Organisationsentwicklung, Betriebs- und Finanzmanagement, Monitoring, Evaluierung oder IT. Als wichtige Kernkompetenzen eines Technical Advisors werden Teamfähigkeit oder auch Toleranz vorausgesetzt (vgl. ebd.). Der Einsatz eines Technical Advisors direkt im Büro einer Süd-NGO stellt wohl eine der engsten Formen einer Partnerschaft dar.

Es kann davon ausgegangen werden, dass durch die enge Zusammenarbeit viel Erfahrung und Know-how von Nord nach Süd transportiert wird. Von den Süd-NGOs wurde beispielsweise angegeben, dass Befragungen (der Community) teilweise erst durch die Zusammenarbeit mit Nord-NGOs zu einem Standard innerhalb der Projektarbeit wurden. Mit den Nord-NGOs wurden Tools wie Monitoring, Evaluation, Impact Assessments oder Festlegung von Indikatoren zu grundsätzlichen Elementen der Süd-NGOs. Dies muss von zwei Blickwinkeln aus betrachtet werden:

Einerseits ist positiv, dass die Zielgruppe oder Community durch Befragungen (Surveys) in die Projekte oder Programme eingebunden wird. Denn es sind sich alle AkteurInnen einig, dass nur durch diesen *Bottom-up-Ansatz* ein Projekt nachhaltig umgesetzt werden kann. Und schließlich ist das auch eines der Ziele der Partnerschaft zwischen Nord- und Süd-NGOs. Die oben angeführten Beispiele und Interpretationen lassen jedoch vermuten, dass die Ergebnisse dieser Surveys nur bedingt in das Projekt einfließen. Andererseits zeigt sich in diesem Zusammenhang auch deutlich, wie nördliche Abläufe, Strukturen und Denkmuster auf Süd-NGOs übertragen werden – dadurch kann Kreativität und Innovationskraft, um beispielsweise neue Wege der Zusammenarbeit zu finden, verloren gehen. Anzumerken ist, dass diese Tools nicht von den Nord-NGOs direkt gefordert und eingeführt wurden oder werden, sondern

durch große FördergeberInnen wie die EU. Es steht demzufolge außer Frage, *wer die Spielregeln in der EZA-Praxis definiert*. Die Dominanz *des wissenden Nordens* wird dadurch eindeutig widerspiegelt.

Dies lässt den Schluss zu, dass bei dem Versuch, stärker nach dem Bottom-up-Ansatz zu arbeiten, Abläufe und Strukturen schließlich doch nach dem Top-down-Prinzip umgesetzt werden. Durch die Übertragung von Management-Tools von Nord nach Süd werden Entwicklungsparadigmen wie beispielsweise das *Messen von Entwicklung* (Impact) verstärkt und in den Süd-NGOs verankert. „Ich zwingt praktisch meinen Süd-Partner in eine Kommunikation, die ich verstehen kann als Nord-Partner.“ (IV10: 103) Dieses Zitat zielt weniger auf die Kommunikation, die der Nord-Partner verstehen kann, ab, sondern vielmehr auf jene, die der Nord-Partner gewohnt ist. Denn durch Tools wie Logical Framework, Surveys oder Impact Analysen wird die Technokratisierung der EZA-Praxis forciert. Wer diese Abläufe und Tools nicht beherrscht, ist ausgeschlossen.

Süd-NGOs müssen sich in ihren Strategien, Ansätzen und auch praktischen Abläufen immer mehr den Nord-NGOs anpassen. Von den Post-Development-Theorien werden diese, in ihrer Praktik stark an Nord-NGOs orientierte, Süd-NGOs abgelehnt. Einige Nord-NGOs üben immensen Druck auf ihre Süd-PartnerInnen aus, um die eigenen Strategien und Ziele schnell umsetzen zu können. Die Süd-NGO wird dadurch zu einem reinen Instrument für die Interessen der Nord-NGO. „And then they take you in and you find out that you are just a tool.“ (IV6: 24) Eine Instrumentalisierung der Süd-NGOs durch Nord-PartnerInnen wurde bereits als These aufgestellt. Diese kann im Ausmaß dieser Forschungsarbeit bestätigt werden. „Und in Wirklichkeit, sag ich jetzt, ja jetzt hat der Partner das gemacht, aber ob das wirklich, das Ownership hat, das es braucht. Ja, es ist ein Formen [der Süd-NGOs durch die Nord-NGOs, Anmerkung KT], aber ein künstliches.“ (IV2: 17 f.)

„Das wäre einmal ein interessantes Experiment, zu schauen wie wäre denn das, wenn der Süd-Partner die Richtlinien vorgäbe. Das wäre interessant.“ (IV10: 109) Die strikten Vorgaben und Richtlinien schränken die Kreativität auf Seite der Süd-Organisationen stark ein. Dieses eingefahrene System mit all seinen strikten Vorgaben, Verträgen und Richtlinien behindert die Kreativität zur Findung neuer Wege und Möglichkeiten. Es wäre tatsächlich ein noch nicht durchgeführtes Experiment, wenn die Nord-Organisationen ihre Richtlinien verwerfen würden und der Globale Süden seine eigenen Richtlinien und Methoden zur Projekt- und Pro-

grammarbeit aufstellen würde. Dies würde auch den Ansätzen der Post-Development-Theorien entsprechen und könnte mögliche Wege zu *Alternativen zu Entwicklung* aufzeigen.

Die Komplexität von Verträgen, wie jene von großen FördergeberInnen (vor allem der EU), wurde von allen AkteurInnen erwähnt. Für einen Laien sind diese nicht verständlich. Von den Nord-NGOs wurde angegeben, dass hier auch Übersetzungsarbeit geleistet werden muss. Die Übersetzungsarbeit stellt nach Angaben der Nord-NGO-MitarbeiterInnen eine wichtige Aufgabe der Nord-NGOs dar. Unter *EU-Sprache* werden hier nicht die Arbeitssprachen der EU²⁵ verstanden, sondern die Komplexität von EU-Verträgen, Dokumenten und so weiter. Die Annahme der Notwendigkeit einer Übersetzung von Verträgen und Tools bringt auch eine Wertung mit sich. In Nord-NGOs wird demzufolge davon ausgegangen, dass lokale Süd-Organisationen nicht in der Lage sind, Verträge, Dokumente oder Tools ohne eine Übersetzungsleistung zu verstehen. „Und wenn Sie sich mal einen Vertrag der Europäischen Union anschauen für Mittelvergabe. Das ist selbst für einen universitär gebildeten Mitteleuropäer nicht ganz leicht zu verdauen.“ (IV4: 34) Dieses Zitat lässt den Schluss zu, dass Nord-NGOs davon ausgehen, dass, *wenn es für einen Mitteleuropäer schon nicht ganz leicht zu verdauen ist*, es für die MitarbeiterInnen der Süd-NGOs nahezu unmöglich ist, komplexe Dokumente und Verträge zu verstehen. Dies verdeutlicht erneut die noch immer vorhandenen *Top-down-Ansätze* des *wissenden Nordens*.

Bi- und multilaterale Entwicklungszusammenarbeit lässt sich nicht mit jener von NGOs vergleichen. Denn diese hat eine andere Dynamik, ist politischer und wird, wie bereits herausgearbeitet, derzeit vor allem mit den Bereichen Sicherheit und Handel verbunden. Berücksichtigt man jedoch die Abhängigkeit der Nord-NGOs (und somit auch der Süd-NGOs) von öffentlichen Fördermitteln, lässt sich bi- und multilaterale EZA nicht mehr so einfach von jener der NGOs abgrenzen. „It is driven politically, it is driven by governments. NGOs in the west are simply the instruments of their governments.“ (IV7: 17) In dieser Passage wird argumentiert, dass die NGOs im Norden zu *Spielbällen* und *Instrumenten* ihrer Regierung geworden sind. Auch die theoretische Diskussion über NGOs hat gezeigt, dass sich diese nicht eindeutig dem Staat oder der Zivilgesellschaft zuordnen lassen. Die Gramscische Theorie der Koexistenz von Staat und Zivilgesellschaft geht davon aus, dass diese beiden nebeneinander existieren. Doch NGOs lassen sich weder Staat noch Zivilgesellschaft zuordnen – können aber als VertreterInnen beider Bereiche gesehen werden (vgl. Kamat 2013: 6). Aufgrund dieses Um-

²⁵ Diese sind: English, Französisch und Deutsch.

standes werden NGOs oft dem sogenannten Dritten Sektor zugeordnet. „Zunächst werden Dritte-Sektor-Organisationen durch Abgrenzung bestimmt, also durch ein ‚Weder-noch‘.“ (Meyer, Simsa 2013: 10) NGOs sind nicht als Teil des Marktes zu verstehen, sie werden aber von diesem beeinflusst. Ebenso sind sie im Sinne des Dritten Sektors nicht Teil des Staates, aber durch beispielsweise öffentliche Fördermittel mit diesem verbunden beziehungsweise abhängig von diesem (vgl. ebd). Der oben angeführten Interviewpassage (IV7: 17) folgend, kann von einer Instrumentalisierung der Nord-NGOs durch den Staat oder staatliche Institutionen gesprochen werden.

Das im folgenden Abschnitt beschriebene Beispiel zeigt besonders deutlich auf, dass die Partnerschaft von zwei NGOs von den AkteurInnen, also den MitarbeiterInnen, geprägt wird und beschreibt die Situation, in welcher ein Vertrag nicht eingehalten wurde: „Und dann sind sie [die Süd-NGOs, Anmerkung KT] aber manchmal auch erstaunt, wenn man dann Konsequenzen auch wirklich durchzieht.“ (IV4: 103) Diese Aussage impliziert eine gewisse Wertung. Es wird der Aussage zufolge davon ausgegangen, dass die Süd-NGO eher naiv in die Partnerschaft geht, Verträge ungelesen unterschreibt und sich anschließend wundert, wenn die im Vertrag angekündigten Konsequenzen tatsächlich umgesetzt werden. Drei der fünf interviewten Nord-NGO-MitarbeiterInnen berichteten davon, dass Verträge von ihren Süd-PartnerInnen häufig nicht gelesen werden und dies in der weiteren Zusammenarbeit zu Komplikationen oder Verwirrungen über Zuständigkeiten führt. Verallgemeinernde Aussagen dürfen jedoch nicht gemacht werden. Von den AkteurInnen der Süd-NGOs wurde von allen fünf angegeben, Verträge sehr genau zu lesen, um über Verantwortlichkeiten Bescheid zu wissen. Der folgende Dialog wurde in einem der geführten Interviews als Beispiel angeführt und wird hier in paraphrasierter Dialogform wiedergegeben:

MitarbeiterIn einer Süd-NGO: Ich habe es unterschrieben, weil du mir keine andere Wahl gelassen hast.

MitarbeiterIn einer Nord-NGO: Wieso habe ich dir eine Waffe an den Kopf gehalten? Ich habe dir gesagt, ich mache keine Vorfinanzierung für das Projekt (vgl. IV4: 104).

„Im Endeffekt sagten sie [die Süd-NGO, Anmerkung KT], dann es ist gut, dass du streng warst. Weil wie lerne ich sonst die Regeln, an die ich mich halten muss.“ (ebd.) Der Ausdruck *streng sein, weil sonst lerne ich die Regeln nicht*, erinnert stark an die Erziehung eines Kindes. Diese Aussage verdeutlicht den Umgang zwischen Nord- und Süd-NGO. Die Süd-Organisation ist der Junior Partner, der vom Senior Partner lernen muss und schließlich dankbar für das Erlernte ist. Von einer tatsächlichen Partnerschaft kann in dieser Situation nicht

gesprochen werden. Auch in den Interviews mit Süd-NGOs wurde erwähnt, dass das Verhältnis manchmal einer *LehrerInnen-SchülerInnen-Beziehung* ähnelt und keinem zwischen zwei gleichberechtigten PartnerInnen. Ein Vertrag, ein Partnership Agreement kann Klarheit schaffen, aber nicht alle Eventualitäten definieren. Deshalb muss eine tatsächliche Partnerschaft über den Vertrag hinausgehen.

„Das hältst du nicht im Vertrag fest, also du schreibst nicht in den Vertrag hinein, dass im Falle von unvorhergesehenen Verzögerungen oder zu geringen Ressourcen oder Budgetierung sind Organisationen bereit [...] Zeit zur Verfügung zu stellen“ (IV2: 133).

Wie gut eine Partnerschaft funktioniert, wird meist erst dann sichtbar, wenn etwas nicht nach Plan läuft. Dies ist jener Punkt, an welchem die *Soft Skills der Partnerschaft* besonders zu tragen kommen. Diese Aspekte können durch keinerlei Verträge abgesichert werden. „Und da brauchst du eben einerseits das Vertrauen in die Organisationen und es braucht natürlich auch wieder die persönlichen Kontakte.“ (IV2: 134) Deshalb bilden die *Soft Skills der Partnerschaft* einen weiteren wichtigen Teil der tatsächlichen Partnerschaft. Um den Überblick über die angeführten Hard Skills der Partnerschaft nicht zu verlieren, werden diese in der folgenden Tabelle nochmals zusammengefasst:

Hard Skills der Partnerschaft

Gegenseitigkeit:	Mutualität, beide Organisationen sind gleichberechtigte PartnerInnen und arbeiten tatsächlich gemeinsam.
Langfristigkeit:	Aus der Literatur sowie aus den empirischen Daten geht eindeutig hervor, dass eine tatsächliche Partnerschaft über die Dauer eines Projektes hinausgeht. Von tatsächlicher Partnerschaft kann folglich nur dann gesprochen werden, wenn diese über mehrere Projekte andauert.
Zuständigkeiten:	Klare Zuständigkeiten innerhalb der Abwicklung von beispielsweise Projekten oder gemeinsamen Kampagnen und eine klare Rollenverteilung sind zentrale Elemente einer tatsächlichen Partnerschaft.
Verantwortung:	Nicht nur die Zuständigkeit muss geklärt werden, auch wer die Verantwortung trägt, muss innerhalb der Partnerschaft definiert werden. In einer tatsächlichen Partnerschaft ist davon auszugehen, dass beide PartnerInnen Verantwortung tragen.
Rollenverteilung:	Eine konkrete Rollenverteilung am Beginn der Partnerschaft sorgt für Klarheit und kann Konflikten vorbeugen.
Rechenschaft:	In einer Partnerschaft sollte es eine gegenseitige Rechenschaftspflicht geben. So wie Süd-NGOs gegenüber den Nord-NGOs Rechenschaft bezüglich der Finanzmittel leisten müssen, sollte es auch eine Rechenschaftspflicht der Nord- gegenüber den Süd-NGOs geben, z. B. wenn Gelder von der Nord-NGO zu spät oder überhaupt nicht übermittelt werden.
Transparenz:	Beide Organisationen arbeiten transparent und kommunizieren klar und offen.
Ownership:	Das Ownership über Projekte muss innerhalb der Partnerschaft liegen.
Tempo:	Um von einer tatsächlichen Partnerschaft sprechen zu können, müssen beide beteiligten Organisationen in einem gleichen, gemeinsamen Tempo arbeiten.
Bereiche der Zusammenarbeit:	Eine tatsächliche Partnerschaft geht über die bloße Projektfinanzierung hinaus. Weitere Bereiche der Zusammenarbeit sind beispielsweise Capacity Building Programme sowie der Austausch von Wissen und Informationen im Allgemeinen.
Zugänge und Rechte:	Innerhalb einer tatsächlichen Partnerschaft müssen alle Beteiligten die gleichen Zugänge und Rechte haben.
Verhandlungsmöglichkeit:	Innerhalb einer Partnerschaft muss es für beide Organisationen die Möglichkeit zur Verhandlung auf Augenhöhe geben.
Sprache:	In einer tatsächlichen Partnerschaft muss eine gemeinsame Sprache gefunden werden. Dabei ist nicht English oder Französisch gemeint, sondern vielmehr die Sicherstellung, dass Gesprochenes tatsächlich von allen verstanden wird. Begriffe können unterschiedlich verstanden oder definiert werden und eine gemeinsame Sprache sorgt für mehr Klarheit in der Kommunikation. Als Beispiel wurde vor allem die Komplexität der <i>EU-Sprache</i> (mit Fachbegriffen usw.) angeführt.

Die hier angeführten Hard Skills werden in der Praxis meist in **Partnership Agreements** formuliert und definiert. Diese sind daher ebenso als ein Kriterium für eine tatsächliche Partnerschaft zu verstehen.

Abbildung 1: Hard Skills der Partnerschaft

7.3 Soft Skills einer Partnerschaft

Unter *Soft Skills einer Partnerschaft* werden vor allem zwischenmenschliche Aspekte wie gegenseitiges Vertrauen, Respekt, Wertschätzung, Anerkennung sowie Offenheit zusammengefasst. Verbunden sind diese *Soft Skills* daher mit der bereits angeführten „trust-based-definition“ (Brehm et al. 2004) von Partnerschaft. Diese Aspekte können in keinem Vertrag definiert werden, noch können sie künstlich erschaffen werden, vielmehr müssen sie durch gemeinsames Arbeiten entstehen.

„Ich muss jemand vertrauen, der so weit weg sitzt, anders geht’s nicht.“ (IV5: 142) Gegenseitiges Vertrauen, sich kennen und sich einschätzen können, werden als zentrale Merkmale für eine tatsächliche Partnerschaft beschrieben (vgl. IV1: 10). Eine Zusammenarbeit ohne Vertrauensbasis gilt als schwierig. „Schwierig ist es oft, wenn man nicht das Vertrauen hat und sagt, okay wir machen es, weil von da kommt das Geld und die wollen das halt so.“ (IV3: 42) Auch die gegenseitige Wertschätzung spielt im Bereich der Soft Skills eine wichtige Rolle.

„[F]or example, I have a colleague with a technical advisor from the north. And sometimes I feel that there is a lack of appreciation of the cultural dynamics and the local attitude and that can basically effect how you deliver your goals and objectives.“ (IV6: 49)

Die Wertschätzung der lokalen Kultur oder gegenüber anderen Zugängen und Lebensumständen kann dieser Aussage folgend direkten Einfluss auf die Zusammenarbeit in einer Partnerschaft haben. Gegenseitiger Respekt kann daher als weiteres *Soft Skill* für eine tatsächliche Partnerschaft definiert werden. Die Anerkennung muss auch der Arbeit des jeweils anderen entgegengebracht werden.

Es wurde bereits angeführt, dass alle definierten *Soft Skills der Partnerschaft* nur durch das gemeinsame Arbeiten entstehen können. Sie müssen sich entwickeln. Deshalb sind zwei weitere Aspekte einer tatsächlichen Partnerschaft die Langfristigkeit sowie die Zeit, die investiert werden muss. „Aber das Problem ist natürlich bei so einem Zugang, dass du relativ viel Zeit investierst in einzelne Partnerschaften und Projekte.“ (IV2: 22 f.) Nicht vergessen werden darf, dass dieses aktive Gestalten auch ein Preisschild hat. Thomas Vogel führt in der Kolumne *Entwicklungszusammenarbeit – jenseits der Komfortzone* diesbezüglich ein Rechenbeispiel an:

Überlegen Sie sich einmal, wie viel Arbeitszeit in Ihrer Organisation mit Besprechungen verbracht wird. Gehen Sie vom durchschnittlichen Bruttogehalt aus, schlagen Sie noch 25 %

an Lohnnebenkosten drauf und überlegen Sie dann, wie viele Leute an den verschiedenen Sitzungen beteiligt sind, wie oft diese stattfinden und wie lange sie dauern. Wie hoch ist der Besprechungsaufwand pro Jahr in Euro? (Vogel 2014)

Wie in diesem Rechenbeispiel verhält es sich mit dem Zeitaufwand, welcher für eine Partnerschaft bemessen werden muss. Wie in anderen Arbeitswelten gilt auch für NGOs: *Zeit ist Geld*. Aufgrund der Abhängigkeit von FördergeberInnen oder Spendengeldern gilt dies vielleicht noch stärker als in anderen Sektoren. Partnerschaft ist infolgedessen nicht nur aktiv zu gestalten – beide Organisationen müssen auch bereit sein, den *Preis* für diese zu bezahlen. Diese Bereitschaft hängt meist von individuellen Entscheidungen der AkteurInnen ab. Auf die Frage, ob die individuelle Ebene innerhalb einer Partnerschaft eine Rolle spielt, wurde geantwortet:

„Definitiv. Du kannst die schönsten und besten Verträge haben und Abkommen und Vereinbarungen, wie auch immer. Wenn es sozusagen kein vernünftiges, gutes Verhältnis gibt zwischen den Personen, wird da auch nur sehr beschränkt was weitergehen.“ (IV2: 48)

In einer Organisation arbeiten *Menschen*. Diese AkteurInnen gestalten die Partnerschaft. Erfahrungen, Interpretationen sowie Einstellungen und Vorstellungen dieser prägen demzufolge die Gestaltung der Partnerschaft. Es wurde auch aufgeworfen, dass das Verständnis von EZA im Allgemeinen sowie in Bezug auf Partnerschaft eine Generationsfrage sein kann. Während es früher für MitarbeiterInnen von Nord-NGOs üblich war, als GeberInnen im Empfängerland aufzutreten, treten jüngere Generationen vermehrt als PartnerInnen auf (vgl. IV1: 4), so lautet zumindest die Annahme. Neben der Generationsfrage und der individuellen Ebene wird eine Partnerschaft auch von der jeweiligen Organisationskultur geprägt. Die Organisationskultur sollte über der individuellen Ebene stehen. Schon bei der Auswahl der MitarbeiterInnen sollten Organisationen darauf achten, dass die ausgewählten Personen deren Werte mittragen und sich ihre Einstellungen und Meinungen (bezüglich des Arbeitsbereiches) nicht stark von jenen der Organisation unterscheiden.

Hier lässt sich in der Praxis auf Seiten der Nord-NGOs eine in sich widersprüchliche Entwicklung beobachten. Durch steigende Konkurrenz innerhalb der europäischen NGO-Szene wird es für einzelne NGOs immer schwieriger, Gelder zu erhalten. Durch den steigenden Druck braucht es einen gewissen „Typus von Mitarbeitern [...], der dann auch weiß, wie man Geld akquirieren kann und wie man das abwickelt.“ (IV2: 56 f.) Um Gelder innerhalb eines hart umkämpften Terrains erlangen zu können, braucht es ehrgeizige, willensstarke und konkurrenzbewusste MitarbeiterInnen. Auf der anderen Seite sind diese Personen „nicht unbe-

dingt die gleichen Personen, die dann auf der anderen Seite sehr partnerschaftlich mit dem Partner umgehen.“ Die *Soft Skills* wurden von den AkteurInnen als essenziell für eine tatsächliche Partnerschaft beschrieben. Dennoch lässt sich ein Wandel in den Büros der Nord-NGOs feststellen, der „eher weg von einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit geht.“ (IV2: 58)

Entscheidend ist der Typus von MitarbeiterInnen auch beim Umgang mit Fehlern. Es wurde bereits angeführt, dass es in jeder Organisation eine Art Organisationskultur gibt. Wie in individuellen Situationen mit Fehlern umgegangen wird, hängt stark von den jeweiligen AkteurInnen ab. Der Umgang mit Fehlern verbindet alle oben angeführten *Soft Skills der Partnerschaft*: Vertrauen, Respekt, Wertschätzung und auch Offenheit.

„Aber ich glaube, dass, wenn hier jemand arbeiten würde, der sagt: ‚bist du deppert, das nervt, jetzt haben die [Süd-NGOs, Anmerkung KT] schon wieder eine Frage‘, der würde bei uns nicht lange – glaube ich – Spaß an der Arbeit haben.“ (IV3: 58)

Die Motivation, das Interesse an der Community sowie die Art und Weise, wie mit Partnerorganisationen umgegangen wird, findet sich in der Organisationskultur wieder. „Und ich denke mir, da haben wir auch als Organisation ein Stück einer Verantwortung, welche Personen arbeiten, wie schaut man, dass man da diese [...] Fähigkeiten weitergibt, weiterentwickelt und immer wieder auch darauf schaut.“ (IV3: 60) Der Typus von MitarbeiterInnen und die individuelle Ebene spielen zwar eine große Rolle, es ist jedoch in der Praxis auch die Aufgabe der Führungsebene der NGOs darauf zu achten, dass der Organisationsgedanke und die Organisationskultur nicht verloren gehen.

„Betriebswirte, Organisationsforscher, aber auch Soziologen, Psychologen und Ethnologen gehen seit vielen Jahren dem Phänomen der Organisationskultur oder Unternehmenskultur nach. Dieses Phänomen lässt sich sehr schwer fassen, obwohl fast jeder ein ‚Gefühl‘ davon hat, was die Kultur in seinem Unternehmen auszeichnet.“ (Schein 2003)

Die Untersuchung dieser *Organisationskultur* ist laut dem Zitat ein transdisziplinäres Forschungsfeld. Edgar Schein definiert Organisationskultur mit dem Begriff der „gemeinsam akzeptierten Realitäteninterpretation“ (ebd.). Gemeinsam bezieht sich auf die Personen innerhalb der Organisation, sie stellen eine geschlossene Gruppe dar. Die akzeptierte Realitäteninterpretation bezieht sich auf Erfahrungen, Wahrnehmungen sowie bewährtes Handeln und Tun innerhalb einer Organisation. Trotz Forschung und Definitionsversuchen bleibt der Begriff Organisationskultur jedoch beliebig und daher interpretationsfähig.

Innerhalb einer Partnerschaft muss es immer die Möglichkeiten zur Verhandlung geben. Gibt eine Seite vor und die andere hat Folge zu leisten, kann nicht von einer tatsächlichen Partnerschaft gesprochen werden. Der Umgang mit Fehlern, Verzögerungen oder Problemen während der Projektumsetzung zeigt laut allen interviewten AkteurInnen deutlich, ob es sich um eine tatsächliche Partnerschaft handelt oder nicht. Auch der zeitnahe Austausch von Informationen wurde als wichtiges Kriterium angegeben. In der Praxis heißt das, dass nicht nur positive Nachrichten mit den PartnerInnen geteilt werden, sondern auch negative Informationen oder Verzögerungen ohne Scheu angesprochen werden können. Ein wichtiges Attribut ist somit auch, *ob* und *wie* Misserfolge gemeinsam getragen werden. „Are you just happy with me when I succeed or do we share the failures too?“ (IV6: 95)

Der Unterschied zwischen einer reinen Businesspartnerschaft und einer tatsächlichen Partnerschaft liegt laut empirischen Daten in dem gemeinsamen Interesse, *wirklich etwas bewegen zu wollen*. Geht es bei der Partnerschaft ausschließlich um Geld und die Abwicklung von diesem, kann der Status einer tatsächlichen Partnerschaft nicht erreicht werden. „Well, are we all looking for the same outcomes? The question that always arises for me is, how authentic is that relationship?“ (IV6: 30) Die Authentizität der involvierten Organisationen wurde in allen Interviews thematisiert. Diese beeinflusst die Beziehung der beiden Organisationen stark. Verbunden damit ist auch die Motivation der Organisationen. *Warum werden Projekte gemacht?* Geht es den Beteiligten ausschließlich darum, ihre Strategien und Ziele *abzuarbeiten*, um einen guten Bericht schreiben zu können, oder liegt die Motivation tatsächlich darin, etwas verändern zu wollen? Dies wird in wissenschaftlichen Debatten wenig bis gar nicht erörtert und ist auch in der Praxis erst auf den zweiten Blick erkennbar.

Die allgemeine Kommunikation, das Miteinandersprechen, wurde in allen geführten Interviews als wichtiger Faktor erwähnt. Im Hinblick auf Kommunikation spielt auch das gegenseitige Verständnis eine wichtige Rolle. „It is very hard to conceptualize and interpret what your so called partner understands of that project.“ (IV6: 47) Kommunikation und Verständnis bilden damit zwei weitere *Soft Skills* für eine tatsächliche Partnerschaft.

Alle angeführten *Soft Skills* können nur durch einen gemeinsamen Dialog zwischen den beiden Organisationen entstehen. „Gegenseitiges Vertrauen, sich kennen, sich einschätzen können, langfristige Perspektiven haben, Beziehung muss reifen können, Raum haben, sich Zeit nehmen und investieren. Klarheit, was wir wollen, klar kommunizieren.“ (IV1: 10 f.) Sich

gegenseitig kennen, das Lebensumfeld des anderen verstehen, die Kultur kennen und versuchen, zu verstehen. All diese Punkte werden als wichtige Faktoren für eine tatsächliche Partnerschaft genannt. Ebenfalls maßgeblich für eine Partnerschaft ist das gegenseitige Geben und Nehmen. Beide Organisationen müssen etwas einbringen – Partnerschaft muss eine Balance haben. Die folgende Tabelle fasst alle angeführten Soft Skills der Partnerschaft zusammen.

Soft Skills der Partnerschaft

Die aufgelisteten Skills können weder in einem Vertrag definiert werden, noch können sie künstlich erschaffen werden. Sie müssen in der aktiven Zusammenarbeit auf Basis der Hard Skills entstehen.

Vertrauen:	Gegenseitiges Vertrauen wird sowohl in der Praxis als auch in der Literatur als wichtiges Kriterium für eine tatsächliche Partnerschaft angeführt.
Respekt:	MitarbeiterInnen müssen sich innerhalb der Partnerschaft stets mit Respekt begegnen. Respekt bezieht sich auch auf Respekt gegenüber der Arbeit, gegenüber dem Wissen, der Erfahrungen und der Lebenswelten des anderen.
Wertschätzung:	Wertschätzung bezieht sich hier vor allem auf die Wertschätzung gegenüber lokalem Wissen. Auch für andere Zugänge oder ein anderes Verständnis von bestimmten Situationen muss innerhalb einer tatsächlichen Partnerschaft Raum bleiben.
Inhalte:	Die Kommunikation innerhalb einer tatsächlichen Partnerschaft sollte sich nicht ausschließlich um das Budget und die Abwicklung von Projekten drehen. In einer Partnerschaft darf die eigentliche Fokussierung, nämlich jene auf die Zielgruppe, nicht verloren gehen. Das gemeinsame Interesse der beiden Organisationen, wirklich etwas bewegen zu wollen, wurde in den empirischen Daten als besonders relevant für eine gemeinsame Arbeitsbasis angeführt.
Integrität:	Der Begriff Integrität beinhaltet Vertrauenswürdigkeit, Zuverlässigkeit sowie Unbestechlichkeit.
Kommunikation:	Die Art und Weise, wie miteinander kommuniziert wird, trägt entscheidend dazu bei, wie effizient eine Partnerschaft ist. Eine klare und offene Kommunikation zwischen beiden Organisationen kann zu einem besseren Klima innerhalb der Partnerschaft beitragen. Dies wiederum führt zu einem offeneren Austausch. In der Praxis werden in so einem Setting negative (positive) Informationen schneller weitergegeben als innerhalb eines unsicheren, angespannten Settings.
Reflexion:	Jede und jeder MitarbeiterIn einer NGO sollte ihre oder seine Arbeit regelmäßig reflektieren und auf das eigene Verhalten innerhalb einer Partnerschaft achten.
Zeit:	In eine Partnerschaft ist Zeit zu investieren. Diese muss von den MitarbeiterInnen der NGOs aktiv zu Verfügung gestellt werden. Nur so kann eine Partnerschaft reifen und nur so können sich die angeführten Soft Skills tatsächlich entwickeln. Partnerschaft ist nicht von sich aus gegeben.

Alle hier definierten Soft Skills der Partnerschaft sind sehr stark mit der individuellen Ebene der Partnerschaft verbunden, also abhängig von den MitarbeiterInnen. Dementsprechend sind diese ein ebenso entscheidender Faktor für eine tatsächliche Partnerschaft wie beispielsweise Partnership Agreements.

Abbildung 2: Soft Skills der Partnerschaft

7.4 Balance finden

Neben den definierten *Soft* und *Hard Skills* gibt es noch eine weitere Ebene: jene der *Interpretationen, Wahrnehmungen und Erlebnisse der AkteurInnen*. Diese Ebene umfasst unausgesprochene, meist nicht niedergeschriebene oder näher definierte Aspekte der Partnerschaft zwischen Nord- und Süd-NGOs.

Eine erste wichtige Erkenntnis ist, dass es auch ein *zu viel an partnerschaftlich* geben kann. Auch wenn zwei Organisationen partnerschaftlich und partizipativ zusammenarbeiten, müssen bestimmte Aspekte klar und direkt angesprochen werden, sonst kann es zu Unklarheiten und Konflikten kommen. Erfahrungen zeigen, dass gerade dann, wenn die AkteurInnen sehr partnerschaftlich sein wollen, bestimmte Kriterien nicht angesprochen werden, was nicht förderlich für die Zusammenarbeit und für das Projekt ist. „Das ist vielleicht was, vielleicht ein bisschen ein Risiko ist, wenn du umgekehrt [...] Mitarbeiter in Nord-NGOs hast, die sozusagen zu wenig klar sind, weil sie partnerschaftlich sein wollen. Das kann am Ende mehr Konfusion und Probleme hervorrufen.“ (IV5: 128) Es ist also ein schmaler Grat, auf welchem sich die MitarbeiterInnen an der Schnittstelle von Nord- und Süd-NGOs bewegen. Hier ist die richtige Balance zu finden.

Das Verständnis von Partnerschaft basiert, so die Angaben der AkteurInnen, vor allem auf *der gleichen Augenhöhe*. Jede Seite gibt etwas und bekommt etwas zurück (vgl. IV5: 45). Dass der Norden etwas anderes zu geben hat als der Süden, ist in dieser theoretischen Definition noch nicht relevant. In der Praxis ist diese Deutung jedoch bereits überholt. „Allerdings ist das ein bisschen unrealistisch, weil die Leute, die das Geld haben, immer das Sagen haben.“ (IV10: 8) Trotz aller Bemühungen und dem Vorhandensein von *Soft* wie *Hard Skills* gibt es innerhalb der Partnerschaft einen stärkeren und einen schwächeren Part. Von allen AkteurInnen wurde angegeben, dass es ein Ungleichgewicht zwischen den Nord- und den Süd-PartnernInnen gibt. Vor allem bezieht sich dieses Ungleichgewicht auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen und die wohl wichtigste Ressource ist Geld. Dieses Ungleichgewicht wird teils auch als eine Limitation der Partnerschaft verstanden. „I mean when you don't have the power of money, you are the weakest within the relationship.“ (IV6: 93) Wie mit diesem Ungleichgewicht umgegangen wird, ist von Partnerschaft zu Partnerschaft verschieden. „Are they sharing with you their financial power or not?“ (IV6: 96) Wegdiskutieren lässt sich das Ungleichgewicht nicht. „Einfach weil wir [die Nord-NGOs, Anmerkung KT] die Ressourcen kontrollieren.“ (IV4: 109) Auf die Frage nach Möglichkeiten, dieses Ungleichgewicht zu ver-

ringern, wurde angegeben, dass die Süd-NGOs Wege finden müssen, um eigenständig an finanzielle Ressourcen zu gelangen – sei es durch Fundraising im eigenen Land oder eigene Anträge an beispielsweise die EU. Nur durch eine Unabhängigkeit bezüglich finanzieller Ressourcen könnte die Imbalance zwischen Nord- und Süd-NGOs ausgeglichen werden.²⁶

In den Interviews wurde auch das sogenannte *Abhängigkeitssyndrom* (IV10: 25) von Gesellschaften thematisiert. Der Begriff Abhängigkeitssyndrom kommt ursprünglich aus dem medizinischen Bereich und beschreibt die psychische oder körperliche Abhängigkeit (vgl. Flanker o. J.). Im vorliegenden Kontext bezieht sich der Begriff auf die Abhängigkeit von Gesellschaften in Entwicklungsländern. „[L]eider waren wir hundert Prozent abhängig von Geldgebern, also wir hatten keine eigenen Mittel.“ (IV10: 30)

Die Gelder der Entwicklungshilfe sind laut der Definition des *Abhängigkeitssyndroms* nicht die Lösung, sondern das Problem. Die TheoretikerInnen beziehen sich hier hauptsächlich auf die staatliche Entwicklungszusammenarbeit. Sie gehen davon aus, dass durch die konstanten Geldflüsse Regierungen ihre eigenen marktwirtschaftlichen Reformen nicht umsetzen oder verschleppen und es so zu keiner dauerhaften wirtschaftlichen Entwicklung kommen kann (vgl. Niggli 2001: 125). Demnach wird Entwicklung hier mit wirtschaftlicher Entwicklung gleichgesetzt. Durch die stetige Hilfe von außen entsteht – vor allem in afrikanischen Kulturen – kein wirtschaftliches Denken, sondern eine *Bettlermentalität* (vgl. ebd.). In dieser Aussage werden alle afrikanischen Kulturen auf eine Ebene gestellt, was zu einer groben Verallgemeinerung und Verschleierung der Realität führt. Die Diskussion des Abhängigkeitssyndroms lässt sich in den afropessimistischen Diskurs einbetten. Dieser Diskurs geht davon aus, dass die heutigen Probleme in Entwicklungsländern nicht auf den Kolonialismus zurückzuführen seien – im Gegenteil: „Möglicherweise leide Afrika darunter, dass Europa seine Mission in Afrika nicht vollendet habe.“ (Niggli 2001: 126) AnhängerInnen dieser Strömung, wie beispielsweise der Schweizer Christoph Blocher, sehen zwei Lösungsmöglichkeiten: Entweder man überlässt Afrika sich selbst oder die afrikanischen Länder werden rekolonialisiert (vgl. ebd.). Reale Lösungen liefern die afropessimistischen Diskurse somit nicht. Abhängigkeit kann jedoch nicht nur in Form des Abhängigkeitssyndroms auftreten. Abhängigkeit findet auch auf anderen Ebenen statt:

²⁶ Siehe auch Abschnitt 7.6 Trends.

„Wenn du eine holländische NGO bist und du hast zu 95 Prozent von staatlichen Geldern gelebt und Holland beschließt die Gelder zu kürzen, heißt das aber, dass du von heute auf morgen 30 Prozent deiner Mitarbeiter kündigen musst, weil du da diese Abhängigkeit hast.“ (IV2: 122)

In dieser Situation der Abhängigkeit befinden sich nicht nur die Nord-NGOs:

„Und als Süd-NGOs, wenn du immer von einer Nord-NGO Gelder bekommst und die entscheidet sich für einen Strategiewechsel oder du kommst mit den Leuten nicht zurecht, weil die sagen, jetzt haben wir euch 10 Jahre gefördert, jetzt wollen wir nicht mehr. Stehst du auf einmal auch vor einer relativ prekären Situation.“ (IV2: 123)

Abhängigkeit ist innerhalb der Praxis der EZA auf allen Ebenen präsent. Auch Begriffe wie *Nord-Süd-Gefälle* oder *Macht-Hierarchie* beschäftigen sich mit diesen Abhängigkeiten. „It is always big brother and little brother.“ (IV7: 11) Daraus kann geschlossen werden, dass ein Macht- oder Hierarchie-Gefälle zwischen *big* und *little brother* auch innerhalb einer Partnerschaft spürbar ist. Der *wissende Norden* stellt sich selbst über den Süden.

Diskutiert wird dies auch in den Theorien des Kulturrelativismus. Die Koexistenz von Kulturen, welche als gleichwertig verstanden werden, ist im Ansatz des Kulturrelativismus zentral. Kulturen können nicht miteinander verglichen oder bewertet werden. Der kulturelle Kontext, Verhaltens- und Denkweisen sowie Normen und Werte unterscheiden sich von Kultur zu Kultur, daher wird in diesem Ansatz kein universelles Wertesystem anerkannt. Demgemäß kann auch das Paradigma der Menschenrechte im Kulturrelativismus nicht vertreten werden. Dies gilt als einer der großen Kritikpunkte an diesem Ansatz (vgl. IKUD o. J.). „Die Kernthese des Kulturrelativismus verweist drauf, dass Moral im Verhältnis zur jeweiligen Kultur zu betrachten sei.“ (Lambrecht 2011: 14) Die Frage nach der Moral ist für die vorliegende Forschungsarbeit weniger relevant als die Frage nach dem kulturellen Kontext sowie die sich unterscheidenden Verhaltens- und Denkweisen. Eine wichtige Lehre aus diesem Ansatz ist, dass nicht voreingenommen und wertend gegenüber anderen Kulturen umgegangen werden darf. Besonders nicht in einem sensiblen Feld wie der EZA (vgl. ebd.: 27). An der Schnittstelle zwischen Nord- und Süd-NGOs stellt dies eine große Herausforderung dar.

Von allen AkteurInnen wurde angegeben, dass die Initiative und die Definition der Aktivitäten für ein Projekt stets von den Süd-NGOs kommen müssen. Auch finale Ziele und der Weg dahin werden von den Süd-PartnerInnen definiert. Die Aufgabe der Nord-NGOs ist nach deren Selbstwahrnehmung eine Art *Beraterleistung*. Neben der bereits angeführten *Überset-*

zungsleistung ist dies eine zweite wichtige Aufgabe der Nord-NGOs. Von allen AkteurInnen wurde angegeben, dass in den ersten Phasen eines Projektes – während der Ideenfindung, Planung, Zielsetzung und Definition von Aktivitäten und Zielen – der Ton von der Süd-NGO angegeben wird. Im Laufe des Projektes ändert sich dies, nämlich in der Phase der Projektumsetzung und der Berichtslegung, in der die Nord-NGO stärker nachfragend agiert. Berichte werden von den lokalen PartnerInnen verfasst und im Anschluss von MitarbeiterInnen der Nord-NGO gegengelesen, korrigiert und gegebenenfalls zur Überarbeitung retour an die MitarbeiterInnen der Süd-NGO geschickt. Diese Beschreibung erinnert erneut an ein *LehrerInnen-SchülerInnen-Verhältnis*. Der Schüler schreibt seinen Bericht, der Lehrer korrigiert und weist auf Fehler hin. Vor allem für die Nord-NGOs gilt die Herausforderung, eine entsprechende Balance zwischen Beratung und Bevormundung zu wahren.

Welche Art von Rückfragen bei der Erarbeitung eines gemeinsamen Projektes von den Nord-PartnerInnen gestellt werden, zeigt für die Süd-NGOs, ob sich die Nord-NGO tatsächlich für das vorliegende Projekt interessiert. Werden lediglich Rückfragen bezüglich des Budgets sowie der Kontrollmechanismen gestellt, zeigt dies, dass die Nord-NGO eigentlich kein konkretes Interesse an den Inhalten des Projektes hat. Werden jedoch Rückfragen über den Inhalt gestellt, zeigt dies, dass sich die Nord-NGO auch für die Community interessiert und nicht nur für die Umsetzung ihrer eigenen Strategien und Ziele. Werden ausschließlichen Rückfragen zum Budget gestellt, lässt dies für die Süd-NGO zudem vermuten, dass es keine gemeinsame Vertrauensbasis gibt. Dieses Beispiel ist sehr subjektiv und kann wissenschaftlich nicht belegt oder diskutiert werden. Diese Situation wurde jedoch von allen fünf AkteurInnen der Süd-NGOs beschrieben.

Des Weiteren bestätigt sich die oben angeführte Annahme durch die Angabe der MitarbeiterInnen von Nord-NGOs, dass durch die hohen administrativen Anforderungen, die von ADA oder EU vorgegeben werden, ein großer Teil der Zeit und Energie für diese administrativen Aufgaben verwendet werden muss (vgl. IV5: 157). „Als Organisation muss man schauen, dass man sich die Inhalte dann noch so wach und präsent hält, dass die nicht untergehen.“ (IV5: 158) In der Praxis führt dies dazu, dass mehr über Administratives diskutiert wird als über das Projekt selbst. Für Nord-NGOs ist es demzufolge eine Herausforderung, die Balance zwischen administrativen Anforderungen und Projekthinhalten nicht zu verlieren.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde der mediale Druck, welchem vor allem die Nord-NGOs ausgesetzt sind, bereits erwähnt. Dieser hat auch Auswirkungen auf die Projekt- und Programmarbeit der NGOs. Dies geht so weit, „dass man sagt, okay was ist verkaufbar.“ (IV2: 59) Der Kampf um Fördermittel ist hart und die Konkurrenz wird größer. Jede NGO muss daher ihre Projekte *verkaufen* können, um Fördergelder zu erhalten. Eine ähnliche Situation wurde bereits im Abschnitt über die *Hard Skills der Partnerschaft* beschrieben und zeigt ein Spannungsfeld zwischen Wohltätigkeit und Business. Für die Süd-NGOs bedeutet dies, dass gute Projekte teilweise nicht finanziert werden können, weil sie nicht *verkaufbar* sind und daher nicht in das Schema der Nord-NGO passen (vgl. ebd.: 60). Dies veranschaulicht erneut eine Herausforderung und einen Balanceakt für die Nord-NGOs.

Des Weiteren wurden während der geführten Interviews immer wieder Situationen und Erfahrungen beschrieben, für welche abschließend keine anderen Worte gefunden wurden als: *Das ist eigentlich das Paradoxon der Entwicklungszusammenarbeit.*

7.5 Das Paradoxon der Entwicklungszusammenarbeit

Teils wurde die gesamte EZA als ein Systemfehler beschrieben. Weil Geld vom Globalen Norden in den Globalen Süden transferiert wird, ist immer ein Machtgefälle von Nord nach Süd vorhanden. *Geld ist Macht*. Dieser grundlegende Systemfehler könnte nur durch neue Strategien und einen Neuaufbau der gesamten Strukturen aufgelöst werden. Solange aber Geld von Nord nach Süd fließt, ist auch ein Machtgefälle vorhanden.

In der Entwicklungszusammenarbeit ist es derzeit üblich, Erfolge und *Impact* in Form von Zahlen zu messen. Die bereits abgelaufenen *Millenium Development Goals*^{xiv} beruhten stark auf diesem System. Entwicklungsprojekte können jedoch nicht einfach in Zahlen gemessen werden. Die wichtigere Frage, nämlich *wie* diese Ziele erreicht und *wie* sie umgesetzt werden, sollte ausschlaggebender sein als eine Zahl. „Ja, quantitativ gab es Fortschritte, aber die Frage, was wird in den Schulen unterrichtet, wie wird unterrichtet. Vierzig Kinder, Fünfzig Kinder in der Schule und ein Lehrer, der frontal unterrichtet.“ (IV4: 116). Quantität darf nicht über Qualität stehen, in der Praxis ist dies aber nicht einfach umzusetzen. „Aber das Gegenargument ist dann, dass es immer noch besser ist, als wenn die Kinder überhaupt keinen Zugang zum Bildungssystem hätten.“ (IV4: 118) – Ein Paradoxon der Entwicklungszusammenarbeit.

Im Zuge dieser Forschungsarbeit gelten alle zehn interviewten AkteurInnen als ExpertInnen. Dies wurde im Kapitel 2. *Methodische Vorgehensweise* definiert. In der Praxis kann diese Definition nicht so einfach vorgenommen werden. *Wer ist also ein oder eine EntwicklungsexpertIn?* Friedbert Ottacher liefert dazu ein interessantes Beispiel:

„Was passiert mit einer österreichischen Medizinstudentin, die hier ins Flugzeug steigt und Richtung Süden fliegt? Antwort: Sie steigt als Gesundheitsexpertin in Afrika aus. Und was passiert im Gegenzug mit einem afrikanischen Gesundheitsexperten? Der wird als Asylwerber oder Flüchtling maximal geduldet und darf – wenn er Glück hat – in Österreich Geschirr abwaschen oder Taxi fahren.“ (Ottacher 2015: 10)

Die Vergabe des *Titels ExpertIn* wird dementsprechend selektiv getroffen. Das Beispiel verdeutlicht auch, dass die Herkunft einer Person – Globaler Norden oder Globaler Süden – durchaus eine Rolle spielen kann, ob diese Person als ExpertIn gilt oder nicht. Auch Everjoice Win beschreibt in ihrem autobiografischen²⁷ Brief *If it doesn't fit on the blue square it's out! An open letter to my donor friend* eine ähnliche Situation. Eine junge US-amerikanische Studentin mit dem Namen Christine kommt als Volunteer nach Simbabwe und verbringt dort ein Jahr. Christine reist zurück in die USA, um ihr Masterstudium zu beenden. Christine und die Autorin treffen sich bei Konferenzen wieder und nach wenigen Jahren kommt Christine erneut nach Simbabwe, um einen Vortrag zu halten. Dort wird sie als Gender-Expertin vorgestellt. Die Autorin beschreibt ihre Verwunderung und wirft die Frage auf, *wie ein junges Mädchen innerhalb weniger Jahre zu einer Gender-Expertin werden kann?* Die Autorin selbst arbeitet und lebt seit 34 Jahren in Simbabwe und arbeitet im Gender-Bereich – sie selbst wurde jedoch noch nie als eine Expertin angesprochen (vgl. Win 2004: 123 f.).

Diese Beispiele lassen darauf schließen, dass Personen aus dem Globalen Norden eher als ExpertInnen bezeichnet werden als jene aus dem Globalen Süden. In den geführten Gesprächen wurde angegeben, dass stets die lokalen Personen als ExpertInnen auf ihrem Gebiet gelten. Allerdings wurde bereits angeführt, dass Trend-Themen, Schwerpunkte sowie auch Arbeitsmodelle (Evaluation, Monitoring, Impact Analysen, Logical Framework usw.) im Globalen Norden definiert werden. Bleibt folglich die Frage, wofür die MitarbeiterInnen der lokalen Organisationen überhaupt ExpertInnen sein sollen?

²⁷ Ob es sich tatsächlich um einen autobiografischen Text handelt, ist unklar.

7.6 Trends

Die aus den empirischen Daten herausgearbeiteten Trends und Entwicklungen können im Folgenden nur kurz angeführt werden, da eine ausführliche Diskussion den Umfang dieser Arbeit übersteigen würde und jeder Trend für sich ein eigenes Forschungsfeld darstellt. Weiter beantwortet dieser Abschnitt die Unterfrage, welche sich mit den für die AkteurInnen wahrnehmbaren Trends und Veränderungen beschäftigt.

Der erste Trend, der vorgestellt wird, beschäftigt sich mit der finanziellen Unterstützung durch FördergeberInnen. „[W]as wollen die großen Geldgeber wie die EU und auch europäische Staaten? Die sagen: ‚Naja, wir brauchen eigentlich die Nord-NGOs nicht mehr, wir finanzieren direkt die Süd-NGOs‘.“ (IV2: 68 f.) Seitens der Europäischen Kommission und anderen großen FördergeberInnen wird immer wieder formuliert, dass sie sich direkte Partnerschaften mit den Süd-NGOs wünschen (vgl. Kuhn 2001). Dieser Trend wurde bereits 1975 im *Lomé-Abkommen*²⁸ formuliert. Grundsätze dieses Abkommens sind beispielsweise Partnerschaft und Kooperation. Das Nachfolgeabkommen, das *Cotonou-Abkommen*, wurde 2000 unterzeichnet und trat nach der Ratifizierung 2003 in Kraft. Dieses Abkommen deckt auch den Bereich der Entwicklungszusammenarbeit ab. Neue Schwerpunkte im Cotonou-Abkommen sind beispielsweise die Gleichberechtigung von Mann und Frau, Armutsbekämpfung, die Beachtung von nachhaltiger Entwicklung und die Einbeziehung von nichtstaatlichen AkteurInnen wie beispielsweise NGOs (vgl. Hesse 2012). Die Direktförderung von Süd-NGOs ist Teil dieses Abkommens:

„Das einzige, was wir [die EU, Anmerkung KT] von den Nord-NGOs wollen, ist, dass sie die Süd-NGOs so trainieren, dass die mit unseren Formaten und System zurechtkommen und wenn ihr das gemacht habt, dann können wir die direkt unterstützen und sparen uns die Transaktionskosten.“ (IV2: 70 f.)

In dieser Interviewpassage wird vermutet, dass Nord-NGOs überflüssig werden beziehungsweise schon geworden sind. Ihre einzige wirklich noch notwendige Aufgabe ist *Capacity Building*, um so die Süd-Organisationen auf die Formate der FördergeberInnen zu trainieren. Kritisiert kann jedoch werden, dass die Anforderungen und Richtlinien für eine Projekt- oder Programmfinanzierung von der EU für die Direktfinanzierung von Süd-NGOs nicht geändert werden. „Und weil [...] man glaubt, dass man mit demselben System einfach mit Partnern im

²⁸ Lomé-Abkommen I–IV (1975–2000) zwischen der Europäischen Kommission und den AKP-Staaten (Gruppe der afrikanischen, karibischen und pazifischen Staaten).

Süden arbeiten kann und das stimmt eben nicht.“ (IV3: 134) Die Süd-NGOs haben sich den Anforderungen und Methoden der EU anzupassen. Ob sich dieser Trend tatsächlich noch umsetzen lässt, bleibt offen. Von den MitarbeiterInnen der Nord-NGOs wurde dies verneint.

„Ob sich das dann wirklich bewahrheitet, das ist jetzt schon so lange der Trend und [...] EU und andere Geber wollen immer größere Organisationen und dann arbeiten sie ja doch wieder mit den großen Internationalen zusammen, weil die dann ihre Standards erfüllen, weil sie nicht kleine Projekte machen wollen, sondern gleich die Million ausgeben wollen, die für viele kleine Organisationen nicht handelbar ist.“ (IV2: 132)

Es gibt keinerlei Anhaltspunkte, weder in der Literatur noch in der Praxis, dass FördergeberInnen wie beispielsweise die EU sich an die Realitäten der Süd-NGOs anpassen beziehungsweise diese überhaupt wahrnehmen. Aus den empirischen Daten geht eindeutig hervor, dass die Umsetzung von großen EU-Projekten für Süd-NGOs eine nicht überwindbare Hürde darstellt. Dass die EU nicht auf diese Situation eingeht, zeigt erneut auf, wer *die Spielregeln der Praxis definiert*. Im Kapitel über die Soft Skills wurden Kriterien herausgearbeitet, wie beispielsweise gegenseitiger Respekt, gegenseitiges Kennen der Lebenswelten oder ein gemeinsames Tempo. Im Fall einer Direktfinanzierung von Süd-NGOs, sprich einer Partnerschaft zwischen EU und Süd-NGO, müssten diese Kriterien ebenso erfüllt werden. Im Moment kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass es zu einer tatsächlichen Partnerschaft zwischen EU und einer Süd-NGO kommen kann.

In dem oben angeführten Zitat (IV2: 132) wurde bereits ein weiterer Trend seitens der großen FördergeberInnen, wie der EU, erwähnt. Der Trend geht innerhalb der EU-Förderung zu großen Projekten. Als Begründung wird angeführt, dass die EU-Delegationen in Hinblick auf die Anzahl ihrer MitarbeiterInnen verkleinert wurden, das Budgetvolumen hingegen gleichgeblieben ist. Für die EU-Delegationen ist es administrativ einfacher, zwei große Projekte abzuwickeln als mehrere kleine. Diese Entwicklung macht es sowohl für Süd- als auch für Nord-NGOs schwieriger, eine Finanzierung für ein Projekt zu erhalten (vgl. IV2). Für Projekte muss nicht nur ein Eigenmittelanteil von durchschnittlich zwanzig Prozent geleistet werden, sondern auch eine Ausfallhaftung unterzeichnet werden. Dies ist für viele Nord-NGOs, und noch weniger für Süd-NGOs, finanziell tragbar.

„Vergessen Sie eine Sache nicht, man übernimmt ja auch eine Ausfallhaftung für Projekte dieser Größenordnung. Und wenn das schiefgeht. [...] Die NGO kann ja zumachen [...] die geht bankrott de facto. Wenn zum Beispiel nach ein, zwei Jahren die Gelder zurückgefordert werden oder ein Teil der Gelder. Woher denn?“ (IV4: 133)

Verbunden mit dem Trend zu großen Projekten ist eine weitere Entwicklung, nämlich jene hin zu großen Zahlen, beispielsweise: *Wie viele Leute habe ich mit meinem Projekt erreicht?* Entwicklungsprojekte können aber nicht in Zahlen gemessen werden. Wie schon zuvor konkretisiert, darf Quantität nicht über Qualität stehen. Beeinflusst wird diese Entwicklung einerseits von der bereits erwähnten steigenden Konkurrenz innerhalb der EZA und auch der NGO-Branche. Andererseits auch von dem ebenfalls angesprochenen medialen Druck, welchen Nord-NGOs ausgeliefert sind. Das *Messen von Entwicklung* liegt diesem Trend zugrunde. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass sich dieses Entwicklungsparadigma (*Messen von Entwicklung*) zukünftig noch verstärken wird.

Eine Veränderung des Systems, weg von der Programm- und Projektförderung hin zur Organisationsförderung, ist ein weiterer herausgearbeiteter Trend. Eine Organisation legt ihre Strategie und ihr Programm vor, bekommt dafür eine Förderung, deren Erfolg an vorab gesteckten Zielen gemessen wird. In diesem System muss nicht jede Aktivität oder jedes Projekt dokumentiert werden. Das heißt, die Organisation wird als Ganzes gefördert und nicht ein einzelnes Projekt. Bei dieser Methode der Förderung würde auch die administrativ aufwendige Arbeit des Projektantragschreibens reduziert werden und NGOs könnten sich auf die inhaltliche Arbeit konzentrieren. Basis dieses Organisationsförderungssystems wäre das gegenseitige Vertrauen. Denn je weniger dokumentiert werden muss, desto weniger transparent können Geldflüsse nachvollzogen werden. Im Bereich der Forschung gibt es bereits *institutionelle Förderungen von Forschungsinstituten*. Ob dieses Modell auch auf die Arbeit von NGOs umgelegt werden kann, ist schwierig zu beantworten, da es keinerlei Erfahrungswerte aus Literatur oder Praxis gibt.

Ein weiterer Trend ist jener der *Advocacy Arbeit*. Eigentlich ist dies jedoch nicht als ein Trend zu bezeichnen, da Advocacy Arbeit bereits für viele NGOs zu einem festen Bestandteil ihres Aufgabenbereiches geworden ist. Advocacy kann mit dem Wort anwaltschaftlich übersetzt werden. Die anwaltschaftliche Arbeit von NGOs findet vor allem in politischen oder entwicklungspolitischen Bereichen statt. NGOs treten hier besonders stark als VertreterInnen der Zivilgesellschaft auf und konfrontieren Regierungen oder internationale Organisationen mit Missständen und Tabuthemen. „Daher wird entwicklungspolitische Anwaltschaft und Lobbyarbeit gegenüber dem Staat, der Europäischen Union und internationalen Institutionen wie UN-Organisationen, Weltbank, Währungsfonds und WTO immer wichtiger.“ (AGEZ 2006: 5) Nord-NGOs nehmen in diesem Zusammenhang eine Brückenfunktion zwischen be-

nachteiligten Bevölkerungsgruppen im Globalen Süden und deren Regierung ein. „Mehr in Richtung Advocacy Arbeit zu gehen. Wo wir ja als internationale Organisation, internationale NGO gewisse Startvorteile gegenüber lokalen Organisationen haben.“ (IV4: 9) Die Stimmen der Süd-NGOs werden im eigenen Land oft nicht gehört, internationale Organisationen können helfen, diese Stimmen zu verstärken. „Who are brought the attention or whatever it is we want to bring up to the government so the networks that can't work without the north is that they have more influence with their governments than we do.“ (IV6: 41)

Als ein weiterer Vorteil des Arbeitens in Netzwerken wird angegeben: „[d]as ist überhaupt noch ein anderes Arbeiten, weil da geht es weniger um das Geld, da geht es um das Inhaltliche, was wollen wir erreichen. Und solche Dinge gibt es ja zunehmend und vermehrt.“ (IV3: 120) Das Arbeiten in Netzwerken und im Advocacy Bereich wird von allen interviewten Personen als eine neue Ebene der Zusammenarbeit beschrieben. Es wurde bereits herausgearbeitet, dass durch die Einbeziehung der Ressource Geld die Beziehung zwischen Nord- und Süd-NGOs aus dem Gleichgewicht gerät und die Nord-NGO ab diesem Moment stets als stärkerer Teil der Partnerschaft wahrgenommen wird. Dieser Faktor fällt beim Arbeiten in internationalen Netzwerken weg. „So it does not only be financial. And at that level then you feel like a real partner.“ (IV6: 75) In Netzwerken begegnen sich PartnerInnen eher auf Augenhöhe und tauschen sich aus und erarbeiten Inhalte gemeinsam. Nord- wie auch Süd-NGOs werden zukünftig immer mehr im Advocacy Bereich arbeiten (vgl. AGEZ 2006: 6). In Livernashs Modell über NGOs wurde die Zusammenarbeit in Netzwerken als die loseste Form der Zusammenarbeit von einer Nord- und Süd-NGO beschrieben. Dies kann nach Aussagen der interviewten Personen nicht bestätigt werden. Diese Form der Zusammenarbeit wird ebenso als eine Partnerschaft beschrieben, ähnlich wie eine Projekt-Partnerschaft.

Von den AkteurInnen wurde angegeben, dass es Überlegungen von NGOs gibt, die sich mit der Frage *Wohin gehen wir?* beschäftigen. *Welche neuen Strukturen und Organisations-Formen können geschaffen werden?* Angeführt werden diesbezüglich beispielsweise *Governance Strukturen*. Eine Organisation mit Governance Struktur hat sowohl im Globalen Norden als auch im Süden mehrere Standorte. Diese agieren als gleichberechtigte Mitglieder innerhalb der Organisation. Die Grenzen zwischen Nord und Süd, vor allem der Geldtransfer von Nord nach Süd, könnten so umgangen werden. Jedoch ist dies eher eine organisationsinterne Diskussion, die innerhalb der Nord-NGOs geführt wird. In diesem Modell müssten Süd-NGOs in die internationale Organisation eingegliedert werden. Infolge würde es sich nicht

mehr um eine Süd-NGO handeln. Die eingegliederte Organisation muss ihre eigene *Identität* aufgeben und sich in einer internationalen Organisation, die ihre Wurzeln nicht im eigenen Land hat, eingliedern. Fragwürdig ist, ob die einzelnen Mitglieder nach Zusammenschluss tatsächlich auf der gleichen Ebene angesiedelt wären, oder ob das Diktat aus dem Norden dadurch noch verstärkt werden würde.

Eine weitere Entwicklung, mit der sich alle NGOs konfrontiert sehen, ist jene des *Brain Drain*. Die Abwanderung von qualifizierten, gut ausgebildeten MitarbeiterInnen wird als großes Problem beschrieben. Vor allem die MitarbeiterInnen der Nord-NGOs haben sich diesbezüglich geäußert. Gerade im Zusammenhang mit Capacity Building Programmen stellt der Brain Drain eine große Herausforderung dar. „Das heißt, ich hab jemanden über drei Jahre ausgebildet und dann geht er zum nächsten Job.“ (IV4: 128) Als Begründung für diesen Brain Drain wird von den AkteurInnen angeführt, dass die betroffenen Süd-NGOs oft in sehr abgelegenen Gebieten agieren und lokale MitarbeiterInnen (verständlicherweise) Chancen auf einen besser bezahlten Job in einer Stadt beziehungsweise bei großen internationalen Organisationen nutzen. Durch Capacity Building wird diese Chance erhöht. „Ich glaube, dass diese Partnerschaften die Kaderschmieden für die Experten und Spezialisten sind, die dann in Regierungsämtern oder in internationalen Organisationen arbeiten.“ (IV4: 56)

Entwicklungen, wie jene des Brain Drain, machen Wissensmanagement und die Schaffung eines institutionellen Gedächtnisses zu immer wichtiger werdenden Aspekten. Wissen und Erfahrungen dürfen innerhalb einer Organisation nicht an einzelne Personen gebunden sein, sie müssen für die gesamte Organisation und all ihre MitarbeiterInnen langfristig zugänglich sein. Wissensmanagement ist jedoch weit mehr als nur das Abspeichern von Informationen auf einer Festplatte. Durch Wissensmanagement ist das Wissen, welches auch Erfahrungswerte oder *Best-Practice-Lösungen* enthält, nicht mehr an eine einzelne Person gebunden. Das Wissen von ausscheidenden MitarbeiterInnen kann so erhalten bleiben und neue MitarbeiterInnen können schneller integriert werden. Gerade in Hinblick auf den Brain Drain sind dies zentrale Aspekte des Wissensmanagements. Durch Wissensmanagement-Tools kann Wissen über und zwischen Projekten transferiert werden. Dies kann zur Prozessoptimierung beitragen und schafft innerhalb der Organisation eine Transparenz über das intern vorhandene Wissen und die Kompetenzen (vgl. Orth/Voigt/Kohl 2011: 7). Wissensmanagement sollte daher nicht nur innerhalb von Organisationen diskutiert werden, sondern auch innerhalb von Partnerschaften. Auch in diesen kann es beispielsweise durch personelle Veränderungen zum Verlust

von Wissen kommen. Ein Partnerschaftsgedächtnis trägt dazu bei, dass Partnerschaften wachsen können. Die Vorteile des Wissensmanagements können auch für das Partnerschaftsgedächtnis übernommen werden.

Im vierten Kapitel wurde angeführt, dass zivilgesellschaftlichen Organisationen, allen voran NGOs, immer mehr Raum zugesprochen wird und diese eine immer bedeutendere Rolle einnehmen. Von den AkteurInnen wird dies jedoch anders wahrgenommen. „Was in dem Zusammenhang uns gerade stark beschäftigt, ist, dass generell der Raum für Zivilgesellschaft definitiv kleiner wird.“ (IV2: 92) Vor allem bezüglich politischer Teilhabe und Mitbestimmung wird den NGOs – bezogen auf Österreich – nahezu kein Platz eingeräumt.

„Natürlich wirst du von anderer Seite jetzt immer hören Zivilgesellschaft ist so wichtig und ist eingebunden und so. Aber das ist halt auf einer sehr beschränkten Art und Weise. Es wird eine Konsultation gemacht und du darfst dort was einbringen.“ (IV2: 112)

Es muss infolgedessen eine Unterscheidung gemacht werden, ob zivilgesellschaftliche AkteurInnen tatsächlich einen Einfluss geltend machen können, oder ob diese lediglich konsultiert werden. Diese Entwicklung gibt es nicht nur auf österreichischer Ebene, sondern ist auch auf internationaler Ebene deutlich spürbar.

„Oder der in der Global Partnership for Effective Development Co-cooperation^{xv}, Zivilgesellschaft hat dort einen Sitz, so wie halt auch der Privatsektor einen Sitz hat und so weiter. Ich meine, das ist unter den zivilgesellschaftlichen Organisationen sehr positiv gefeiert worden. Endlich haben wir es geschafft, dort einen Sitz zu haben. Mein Zugang war immer ein anderer: Ich hab immer gesagt, ich weiß nicht, ob ich das gescheit finden soll, weil jetzt werden sie immer sagen können Zivilgesellschaft ist eh eingebunden. Weil eine Person dort drinnen sitzt. Aber das spiegelt natürlich in null Weise die Diversität mit [...] und heißt überhaupt nicht, dass Zivilgesellschaft in Wirklichkeit eingebunden ist. Es ist halt ein Vertreter dort in einem Gremium drin, schön, ja.“ (IV2: 113)

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde herausgearbeitet, dass der globale Einfluss von NGOs innerhalb der letzten Jahre stetig gewachsen ist. Mit der Bezeichnung *NGOisierung* wurde dafür sogar ein eigener Begriff entwickelt. Auch die Europäische Kommission gibt an, dass von der Gestaltung bis hin zur Durchführung die Rückkoppelung mit Netzwerken stets gegeben sein muss. NGOs sind Teil dieser Netzwerke, doch deren Wirkungsmacht wird kontrovers diskutiert. „Tatsache ist, dass zivilgesellschaftliche Akteure heute anders von der EU angerufen werden, als das noch vor zwanzig Jahren der Fall war.“ (Schweizer o. J.) Das im Zitat angeführte Beispiel zeigt jedoch eine andere Realität auf. NGOs werden zwar konsultiert

und haben teilweise ein Mitspracherecht, von NGOisierung zu sprechen, greift in diesem Setting jedoch zu weit.

China ist ein weiteres Stichwort, welches in allen Interviews gefallen ist. Auch dies stellt nicht unbedingt eine neue Entwicklung dar. Interessant für diese Forschungsarbeit ist jedoch, dass China von den Süd-NGOs oft als ein unkomplizierterer Geber als Nord-NGOs oder die EU gesehen wird. „If you don't help us out – China can do that.“ (IV6: 106) China geht hinsichtlich Entwicklungszusammenarbeit einen ganz anderen Weg als *der Westen*. Es ist weder Ziel dieser Arbeit noch erlaubt es der Umfang dieser, näher auf die chinesische Entwicklungshilfe einzugehen. Dennoch wurde klar angesprochen, dass China als Akteur gerade in einigen afrikanischen Ländern deutlich spürbar ist. „We are also looking at the East – with east I mean China.“ (IV6: 104) Durch den größer werdenden Einfluss von China entstehen neue Bewegungen. Dadurch sind westliche Organisationen vielleicht auch gezwungen, ihre eigenen Methoden zu überdenken, um so die Beschreibung „die Europäer sind so kompliziert, die Chinesen sind viel einfacher“ (IV2: 86) ablegen zu können.

Nachdem die empirischen Daten präsentiert, interpretiert und diskutiert wurden, werden im folgenden abschließenden Kapitel die Forschungsfrage wie auch die angeführten Thesen und Annahmen beantwortet.

8 Conclusio

Die Ergebnisse der empirischen Daten stellen eine Momentaufnahme der Schnittstelle zwischen Nord- und Süd-NGO dar. Durch das Fehlen von konkreten Definitionen, sowohl bezüglich NGOs wie auch bezüglich Partnerschaft, ergibt sich die Situation, dass in der Praxis jegliche Form der Zusammenarbeit und jegliches Verhältnis zwischen zwei Organisationen als Partnerschaft bezeichnet wird. Der Begriff wird inflationär verwendet und verkommt dadurch zu einem nahezu bedeutungslosen Sammelbegriff. Aufgrund dieses Faktums gestaltet sich die Forschung über Partnerschaft an der Schnittstelle zwischen Nord- und Süd-NGOs als schwierig. Eine Herausforderung stellte auch die Tatsache dar, dass dieses Forschungsfeld stark von den Interpretationen und Erfahrungen der AkteurInnen geprägt ist.

Am Beginn dieser Forschung wurde die Annahme aufgestellt, dass sich das Verständnis von Partnerschaft in den Nord- und Süd-NGOs unterscheidet. Diese Annahme konnte jedoch nicht bestätigt werden. Durch die Angabe von ähnlichen oder gleichen Kriterien für eine tatsächliche Partnerschaft sowie das Nennen von ähnlichen oder übereinstimmenden Vorteilen und Nachteilen, kann davon ausgegangen werden, dass diesen auch ein ähnliches oder gleiches Verständnis zugrunde liegt.

Abbildung 1 und 2 zeigen die Erkenntnisse aus wissenschaftlicher Debatte und Empirie. Die Unterscheidung in Soft Skills und Hard Skills wurde aus den empirischen Daten herausgearbeitet. Die beiden Tabellen zeigen, dass eine tatsächliche Partnerschaft nicht alleine durch Verträge entstehen kann. Soft Skills wie Vertrauen, Respekt oder Wertschätzung können in keinem Vertrag definiert werden – sie müssen aktiv hervorgebracht werden. Die Liste der Soft Skills wird entscheidend von den jeweiligen AkteurInnen geprägt. Jede und jeder AkteurIn kann deshalb eine Partnerschaft prägen und aktiv mitgestalten. Dieser Aspekt wird in wissenschaftlichen Debatten kaum diskutiert.

Des Weiteren wurde die Annahme aufgestellt, dass Partnerschaften in der Praxis als sehr wichtig eingestuft werden, was durch die empirischen Daten belegt werden konnte. Trotz der Angabe von Nachteilen, welche mit einer Partnerschaft in Verbindung gebracht werden, überwiegen die Vorteile. Auch die Annahme, dass Nord- und Süd-NGOs partnerorientiert arbeiten, konnte durch die empirischen Daten bestätigt werden. Nord-NGOs arbeiten partnerorientiert in dem Sinne, dass *sie sich bemühen*, auf ihre lokalen Partnerorganisationen einzugehen und versuchen, mit ihnen auf Augenhöhe zu arbeiten. Süd-NGOs hingegen arbeiten

partnerorientiert im Sinne von *sich anpassen*. Dass sich Süd-NGOs ihren nördlichen PartnerInnen, wie auch an die Anforderungen von FördergeberInnen wie ADA oder EU, anpassen müssen, wurde in allen Gesprächen eindeutig bestätigt. Die Diskussion über dieses *sich Anpassen* wird in der Praxis jedoch anders geführt als in wissenschaftlichen Debatte. Denn von den TheoretikerInnen wird dieses *sich anpassen* vor allem kritisch reflektiert. Durch das Anpassen der Süd-NGOs an die Nord-NGOs gehen lokale Innovationskraft und Strukturen verloren. Diesbezüglich wurde auch eine These formuliert. Wie bereits im vierten Kapitel dieser Forschungsarbeit dargelegt wurde, hat dieser Prozess während der neoliberalen Struktur Anpassungsprogramme in den 1970er Jahren begonnen. Des Weiteren wird in der Literatur diskutiert, dass Süd-NGOs zur Institutionalisierung gedrängt und für die Zwecke der Nord-NGO beziehungsweise der FördergeberInnen instrumentalisiert werden. In der Praxis wird dies weit weniger diskutiert. Die Zugänge sind hier durchaus pragmatischer. Beide Thesen konnten jedoch bestätigt werden.

Die formulierte Annahme, dass Partnerschaft in der Praxis durch die *Grenzen der Partnerschaft* eingeschränkt wird, kann nur teilweise bestätigt werden. Als Grenzen der Partnerschaft wurden vorab beispielsweise die Rechenschaftspflicht oder strikte Verträge genannt. Aus den empirischen Daten geht jedoch hervor, dass diese nicht als Grenzen der Partnerschaft verstanden werden, sondern vielmehr als ein Rahmen für diese. Als klare Grenzen der Partnerschaft wurden Korruption oder die Veruntreuung von Geldern genannt. Die These, dass solange die finanziellen Mittel aus dem Globalen Norden kommen, dies auch eine Grenze der Partnerschaft ist, kann nur teils bestätigt werden. Von den AkteurInnen wurde dies nicht als eine Grenze der Partnerschaft beschrieben. Dennoch führt der Geldfluss von Nord nach Süd in der Praxis zu einer Limitation der Partnerschaft. Dieses durch die Ressource Geld verursachte Ungleichgewicht ist in den Partnerschaften spürbar. Innerhalb der bestehenden Strukturen der EZA wird sich dieses Ungleichgewicht auch nicht auflösen lassen.

Auch die Forschungsfrage beschäftigte sich mit den bestehenden Strukturen der EZA – nämlich mit den Herausforderungen einer tatsächlichen Partnerschaft zwischen Nord- und Süd-NGO. Durch die in den Abbildungen 1 und 2 angeführten Kriterien ergeben sich folgende Herausforderungen für eine tatsächliche Partnerschaft:

1) Ungleichgewicht überwinden.

Innerhalb der Partnerschaft müssen Wege gefunden werden, wie das durch die Ressource Geld verursachte Ungleichgewicht ausgeglichen werden kann. In der Zusammenarbeit innerhalb von Netzwerken oder in Bereichen des anwaltschaftlichen Arbeitens fällt dieses Ungleichgewicht weg, da auch der direkte Finanzfluss von Nord nach Süd aussetzt. Aus den empirischen Daten geht klar hervor, dass sich der Arbeitsbereich von Nord-NGOs immer mehr in diese Richtung bewegt. Das derzeit vorherrschende Ungleichgewicht zwischen Nord und Süd kann möglicherweise durch eine Forcierung von gemeinsamen Arbeiten in Netzwerken oder im Advocacy Bereich abgeschwächt werden.

2) Partnerschaft aktiv gestalten.

Partnerschaft ist nicht von sich aus gegeben. In der Praxis wird der Begriff Partnerschaft inflationär für jegliche Art der Zusammenarbeit verwendet. Die Herausforderung besteht darin, die Partnerschaft aktiv und individuell zu gestalten. Es ist darauf zu achten, dass alle Beteiligten *im Boot sind* und gemeinsam das Tempo bestimmen. Partnership Agreements werden als sehr wichtig eingestuft, daher sind diese ein wesentlicher Teil der Partnerschaft. Diese Agreements sollten jedoch nicht von einer Seite gestaltet werden, sondern in beidseitigem Einvernehmen erarbeitet werden.

Für die Nord-NGOs ist es zwar praktisch, Kriterien für ihre (zukünftigen) Partnerorganisationen zu entwickeln, in der Praxis führt dieses Vorgehen jedoch dazu, dass von Beginn an beziehungsweise noch vor Beginn der Partnerschaft ein Ungleichgewicht besteht, indem ein Partner in Form von Kriterien und Anforderungen bewertet und ausgewählt oder eben ausselektiert wird. Süd-NGOs sollten hier viel selbstbewusster auftreten und aktiver an der Ausarbeitung der Partnerschaft teilnehmen, beispielsweise in Bezug auf Partnership Agreements. So könnten diese auch ihre Verhandlungsposition innerhalb der Partnerschaft stärken.

3) Inhalte im Zentrum der Partnerschaft.

Aus den empirischen Daten kann abgeleitet werden, dass durch die Anforderungen, welche von den Nord-NGOs selbst oder auch von Fördergebern wie ADA oder EU vorgegeben werden, die eigentlichen Inhalte der Partnerschaft in den Hintergrund gedrängt werden. Im Fokus stehen oft formale Richtlinien und Vorgaben rund um die Programme oder Projekte. Aufgrund von Zeitdruck oder durch die Abwicklung von vielen Projekten gleichzeitig wird

in der Praxis oft ausschließlich über *Dringendes* gesprochen und weniger über *Wichtiges*: nämlich die Inhalte. Organisationen sollten sich die Inhalte stets vor Augen halten und intern Wege finden, diese auch in stressigen Situationen im Fokus zu behalten.

4) Eine gemeinsame Partnerschaftskultur.

Der Begriff Partnerschaftskultur ist an den Begriff der Organisationskultur angelehnt. Ähnlich wie bei der Organisationskultur lässt sich auch eine Partnerschaftskultur nur schwer definieren oder an bestimmten Kriterien festmachen. Die gemeinsame Partnerschaftskultur dient als Basis einer Partnerschaft. Genau wie die Soft Skills kann diese aber nicht künstlich erschaffen oder in einem Vertrag definiert werden. Sie beinhaltet Aspekte, wie innerhalb der Zusammenarbeit kommuniziert wird, wie mit Fehlern umgegangen wird oder wie über Inhalte oder Projekte diskutiert wird. In einer gemeinsamen Partnerschaftskultur spiegelt sich auch wider, wie mit unerwarteten Ergebnissen, beispielsweise Verzögerungen in der Projektimplementierung oder wenn weitere Gelder notwendig werden, umgegangen wird. Eine gemeinsame Partnerschaftskultur kann helfen, einen Rahmen zu schaffen, in welchem sich alle AkteurInnen der Partnerschaft wohlfühlen und offen kommunizieren können.

5) Partnerschaftsgedächtnis.

Die Herausforderung des Partnerschaftsgedächtnisses bezieht sich auf das Wissensmanagement. Wie bereits angeführt, wird Wissensmanagement innerhalb von Organisationen zu einem immer wichtigeren Thema. Es sollte jedoch auch innerhalb einer tatsächlichen Partnerschaft, welche als etwas Langfristiges definiert wurde, thematisiert werden. Know-how und die gemeinsame Partnerschaftskultur könnten dadurch im Fall eines MitarbeiterInnenwechsels erhalten bleiben. Weiters würde ein Partnerschaftsgedächtnis dazu beitragen, dass die Effizienz der Partnerschaft, beispielsweise durch Prozessoptimierung, gesteigert werden kann.

6) Bewusste Reflexion des eigenen Verhaltens.

In den empirischen Daten finden sich zahlreiche Hinweise darauf, dass die Beziehung zwischen Nord- und Süd-NGOs oft einem *SchülerInnen-LehrerInnen-Verhältnis* ähnelt. Umschrieben wurde dieses Verhältnis auch mit *little* und *big brother*. Dies stellt in der Praxis eine Herausforderung dar. Einerseits gehört es zum Aufgabenbereich der Nord-NGOs Wissen, beispielsweise in Form von Capacity Building Programmen, zu transportieren.

Andererseits sollte dies nie in einer belehrenden oder bevormundenden Weise geschehen. Begriffe wie interkulturelle Kompetenz, gegenseitige Wertschätzung oder Respekt greifen hier zu kurz. In der Praxis ist der Druck oft hoch und Projekte müssen schnell abgewickelt werden. Deshalb ist es wichtig, dass nicht nur Methoden und Tools reflektiert werden, sondern dass alle AkteurInnen, die an Schnittstellen arbeiten, ihr eigenes Verhalten regelmäßig reflektieren und gegebenenfalls auch diesbezüglich Rückmeldung bei den jeweiligen PartnerInnen einholen. Gleichzeitig würde dieses Verhalten zu einem offeneren Umgang innerhalb der Partnerschaft führen und so die Entstehung einer gemeinsamen Partnerschaftskultur fördern.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass eine tatsächliche Partnerschaft aus einem Sammelsurium von Soft und Hard Skills besteht. Partnership Agreements sowie konkrete Verträge oder Abkommen sind essenziell für eine Partnerschaft, dennoch kann nicht die gesamte Partnerschaft auf diese gestützt werden. Dazu bedarf es weiterer Bausteine, beispielsweise die Soft Skills. Die Ausarbeitung des Begriffes *tatsächliche Partnerschaft* sowie die damit verbundenen Herausforderungen können zwar nicht auf das gesamte Feld der NGOs umgelegt werden, dienen aber dennoch als ein Leitfaden zu einer tatsächlichen Partnerschaft. Diese Forschungsarbeit kann demnach dazu beitragen, dass Partnerschaften in der Praxis mehr reflektiert werden, dass diese nicht *einfach nur da sind*, sondern aktiv von den AkteurInnen gestaltet werden.

9 Persönliches Fazit

Diese letzte Seite meiner Masterarbeit möchte ich für ein persönliches Fazit und einen Ausblick nutzen. Die Post-Development-Ansätze liefern sowohl für die vorliegende Forschungsarbeit als auch für meine eigenen Ansichten und Standpunkte wichtige Anhaltspunkte. Sie zeigen auf, dass der aktuelle Entwicklungsdiskurs sowie Entwicklungsprojekte nicht unreflektiert hingenommen werden dürfen. Entwicklungsprojekt ist nicht gleich Entwicklungsprojekt und nicht jedes bringt für die Zielgruppe auch einen tatsächlichen, nachhaltigen Nutzen. Das hat die Geschichte der Entwicklungszusammenarbeit sehr deutlich gezeigt. Die Post-Development-Ansätze haben dazu beigetragen, dass Projekte und Praktiken innerhalb der EZA überdacht werden – vielleicht weniger innerhalb der bilateralen Zusammenarbeit, aber zumindest innerhalb des NGO-Bereichs.

Zum jetzigen Zeitpunkt werden Konzepte, wie jenes der Partnerschaft, nur innerhalb der bestehenden Entwicklungsparadigmen gedacht und umgesetzt. Die Frage nach Möglichkeiten, wie diese Paradigmen durchbrochen werden können, bleibt auch in den Post-Development-Theorien unbeantwortet. Für eine Überwindung bräuchte es völlig neue Wege und grundlegende Veränderungen. Wie bereits angeführt, schaffen Konzepte wie beispielsweise die *Post-Wachstums-Bewegungen*, *Buen Vivir* oder *Gross National Happiness* diesen Schritt. Meinem Standpunkt entsprechend, könnten Konzepte wie *Buen Vivir* oder auch *Gross National Happiness* in den Ländern des Globalen Nordens jedoch nicht effektiv umgesetzt werden, denn diese basieren stark auf den Lebenswelten der jeweiligen Gesellschaften (Ecuador, Venezuela, Bhutan). Die Lebenswelt einer Gesellschaft kann nicht einfach übertragen werden – das entspräche dem, was heute (teilweise) innerhalb der Entwicklungszusammenarbeit passiert. Die Geschichte hat gezeigt, dass das nicht funktioniert.

Auch wenn innerhalb dieser Forschung nicht beantwortet werden konnte, wohin sich Nord- und Süd-NGOs entwickeln oder wie die klassischen Entwicklungsparadigmen durchbrochen werden können, konnte doch eine Art Leitfaden entwickelt werden, der aufzeigt, wie aus der Partnerschaft auf dem Papier eine tatsächlich gelebte Partnerschaft entstehen kann.

10 Literaturverzeichnis

Acosta, Alberto (2011): Buen Vivir auf dem Weg in die Post-Entwicklung. Ein globales Konzept? In: Egan-Krieger, Tanja von; Muraca, Barbara; Passadakis, Alexis; Rätz, Werner; Schmelzer, Matthias; Vetter, Andrea (Hg.): Ausgewachsen! Ökologische Gerechtigkeit. Soziale Rechte. Gutes Leben. Hamburg: VSA, 173–183.

Austrian Development Agency (2015): Austrian Agency Development Unternehmenskonzept 2014. http://www.entwicklung.at/uploads/media/2014_ADA_UK_01.pdf [Zugriff: 25.04.2016].

Austrian Development Agency (2011): Handbuch Kapazitätenentwicklung. Anleitung zur Umsetzung von strategischen Ansätzen und Methoden in der OEZA. http://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Handbuecher/Kapazitaetsentwicklung/HB_Kapazitaetsentwicklung.pdf [Zugriff: 15.06.2016].

Austrian Development Agency [o.J.]: Förderung der Zivilgesellschaft. <http://www.entwicklung.at/foerderungen/foerderungen-zivilgesellschaft/> [Zugriff: 01.03.2016].

AGEZ (2006): Die österreichischen NGOs der Entwicklungspolitik und Entwicklungszusammenarbeit – ihre Rolle jetzt und in der Zukunft: ein unverzichtbarer Partner für die OEZA und die Länder des Südens. 27.03.2006. <http://www.globaleverantwortung.at/images/doku/rolle-der-ngo3.pdf> [Zugriff: 30.06.2016].

Baaz Eriksson, Maria (2005): The Paternalism of Partnership. London, New York: Zed Books.

Beisheim, Marianne (2005): NGOs und die (politische) Frage nach ihrer Legitimation. Das Beispiel Klimapolitik. In: Brunnengräber, Achim; Klein, Ansgar; Walk, Heike (Hg.): NGOs im Prozess der Globalisierung. Mächtige Zwerge – umstrittene Riesen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 242–265.

Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2005): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: VS Verla, 33–70.

Brehm, Vicky Mancuso (2001): Promoting effective North-South NGO Partnerships. A Comparative Study of 10 European NGOs. Occasional Paper Series Number 35. Oxford: Intrac.

Brehm, Vicky Mancuso; Harris-Curtis, Emma; Padrão, Luciano; Tanner, Martin (2004): Autonomy or Dependence? Case Studies of North-South NGO Partnerships. Oxford: Intrac.

Brunnengräber, Achim; Klein, Ansgar; Walk, Heike (2005): Mobile Herausforderer und alternative Eliten. NGOs als Hoffnungsträger einer demokratischen Globalisierung? In: Brunnengräber, Achim; Klein, Ansgar; Walk, Heike (Hg.): NGOs im Prozess der Globalisierung. Mächtige Zwerge – umstrittene Riesen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 10–79.

Buber, Renate; Fasching, Harald (1999): Leitbilder in Nonprofit Organisationen. Entwicklung und Umsetzung. Wien: Management Book Service.

BmeiA (2015): Zukunft braucht Entwicklung. Entwicklung braucht Zukunft. Dreijahresprogramm der österreichischen Entwicklungspolitik 2016–2018.
http://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/3_JP/Dreijahresprogramm_2016-2018.pdf [Zugriff: 25.04.2016].

BMZ (2002): Partizipation in der EZ.
http://www.partizipation.at/fileadmin/media_data/Downloads/themen/Partizipation_in_der_EZ.pdf [Zugriff: 21.06.2016].

Chourdry, Aziz; Kapoor, Dip (2013): NGOization. Complicity, Contractions and Prospects. London, New York: Zed Books.

Club of Rome [o.J.]: About the Club of Rome. <http://www.clubofrome.org/about-us/> [Zugriff: 26.07.2016].

Cooke, Bill; Kothari, Uma (2004): The Case for Participation as Tyranny. In: Cooke, Bill. Kothari, Uma (Hg.): Participation. The new tyranny? London, New York: Zed Books, 1–15.

Crewe, Emma; Harrison, Elisabeth (1998): Whose Development? An Ethnography of Aid. London: Zed Books.

Cruz-del Rosario, Teresita; Runfei, Phillie Wang (2011): Wie China mit Entwicklungshilfe die Welt aufkauft. 22.02.2011. <http://www.welt.de/debatte/die-welt-in-worten/article12614783/Wie-China-mit-Entwicklungshilfe-die-Welt-aufkauft.html> [Zugriff: 01.04.2016].

Debiel, Tobias; Sticht, Monika (2003): Entwicklungspolitik, Katastrophenhilfe und Konfliktbearbeitung. NGOs zwischen neuen Herausforderungen und schwieriger Profilsuche. In: Brunnengräber, Achim; Klein, Ansgar; Walk, Heike (Hg.): NGOs im Prozess der Globalisierung. Mächtige Zwerge – umstrittene Riesen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 129–171.

Denzin, Norman (1978): The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods. New Brunswick, London: Adeline Transaction.

enzyklo.de (2009): Begriff: Graswurzelbewegung.
<http://www.enzyklo.de/Begriff/Graswurzelbewegung> [Zugriff 04.07.2016].

Escobar, Arturo (2007): Post-Development as concept and social practice. In: Ziai, Aram (Hg.): Exploring Post-Development. Theory and practice, problems and perspectives. London, New York: Routledge, 18–32.

Escobar, Arturo (1995): Encountering Development: The Making and Unmaking of the Third World. Princeton: Princeton University Press.

Esteva, Gustavo (2010): Development. In: Sachs, Wolfgang (Hg.): The Development Dictionary. London, New York: Zed Books, 1–37.

Flanker, Marin [o.J.]: Abhängigkeitssyndrom. <http://www.ls-suchtgefahren-lsa.de/abhaengigkeitssyndrom.php> [Zugriff: 27.06.2016].

Fowler, Alan (2000): Partnership: Negotiating Relationships: A Resource for Non-Governmental Development Organisations.
<http://cercle.lu/download/partenariats/INTRACPartnershipnegociatingrelationship.pdf> [Zugriff: 19.02.2016].

Gabler Wirtschaftslexikon (2016a): Strukturanpassungsprogramme (SAP).
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/strukturanpassungsprogramm-sap.html> [Zugriff: 10.07.2016].

Gabler Wirtschaftslexikon (2016b): Good Governance.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/good-governance.html> [Zugriff: 10.07.2016].

Gebauer, Thomas (2001): ... von niemanden gewählt! Über die demokratische Legitimation von NGO. In: Brand, Ulrich; Demirovic, Alex; Görg, Christoph; Hirsch, Joachim (Hg.): Nichtregierungsorganisationen in der Transformation des Staates. Münster: Westfälisches Dampfboot, 95–120.

Gilgenbach, Dominik; Moser, Bettina (2012): Lieber autonom als entwickelt? Zapatistische Autonomie als empirische Stütze des Post-Development? In: Journal für Entwicklungspolitik, 28/4, 8–29.

Gomes, Bea de Abreu Fialho (2006): Geber-Empfänger-Beziehungen: Partnerschaften und Hierarchien. In: Gomes, Bea de Abreu Fialho; Maral-Hanak, Irmi; Schicho, Walter (Hg.): Entwicklungszusammenarbeit. Akteure, Handlungsmuster und Interessen. Wien: Mandelbaum, 11–24.

Habermann, Frederike (2012): Von Post-Development, Postwachstum & Peer-Economy: Alternative Lebensweisen als „Abwicklung des Nordens“. In: Journal für Entwicklungspolitik, 28/4, 69–87.

Hayman, Rachel (2015): NGOs, Aid Withdrawal and Exit Strategies. In: Journal für Entwicklungspolitik, 31/1, 48–64.

Hellmann, Gunther [o.J.]: Pragmatismus. http://www.fb03.uni-frankfurt.de/48145591/Pragmatismus_Hellmann.pdf [Zugriff: 05.07.2016].

Hesse, Anna-Rebecca (2012): Cotonou-Abkommen. http://www.europarl.europa.eu/brussels/website/media/Lexikon/Pdf/Cotonou_Abkommen.pdf [Zugriff: 29.06.2016].

Horizont3000 [o.J.]: Wen wir suchen. <http://www.horizont3000.at/schritte-zum-einsatz-jobs/wen-wir-suchen> [Zugriff: 05.07.2016].

IKUD Seminare [o.J.]: Kulturrelativismus. <http://www.ikud.de/glossar/kulturrelativismus.html> [Zugriff: 30.03.16].

imb Augsburg (2016): Kommunikative Validierung. <http://qsf.e-learning.imb-uni-augsburg.de/node/730> [Zugriff: 04.04.2016].

Jentsch, Gero (2002): Kritische Bilanz partizipativer Ansätze in der Entwicklungszusammenarbeit. http://www.sle-berlin.de/files/sle/EPDT/2002/Kritische_Bilanz_Partizipation.pdf [Zugriff: 03.11.2015].

Kamat, Sangeeta (2013): Preface. In: Chourdry, Aziz; Kapoor, Dip: NGOization. Complicity, Contractions and Prospects. London, New York: Zed Books, 3–7.

Kamps, Ortrud (1999): Die Rolle von NGOs in der Entwicklungspolitik. Am Beispiel der Desertifikationsbekämpfung in Kenia. Dissertation, Universität Heidelberg.

Kassner, Karsten; Wassermann, Petra (2005): Nicht überall, wo Methode draufsteht, ist auch Methode drin. Zur Problematik der Fundierung von Experteninterviews. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: VS Verlag, 95–112.

Klapeer, Christine (2015): Post-Development. In: Boatca, Manuela; Hauck, Gerhard; Fischer, Karin (Hg.): Handbuch Entwicklungsforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 1–10.

Klapeer, Christine; Pfeffer, Clemens (2012): Besser entwickeln, anders entwickeln oder gar nicht entwickeln? Post-developmentale und postkoloniale Entwicklungskritik und die Zukunft der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit. In: Österreichische Forschungsförderung für Internationale Entwicklung (Hg.): Die Zukunft der Österreichischen Entwicklungspolitik. Wien: Südwind Verlag, 53–58.

Kohl, Ina; Orth, Ronald; Voigt, Stefan (2011): Praxisleitfaden Wissensmanagement. http://www.prowis.net/prowis/sites/default/files/pdf/Literatur/Leitfaden/prowis_leitfaden_fraunhofer_web.pdf [Zugriff: 05.07.2016].

Kreutzmann, Hermann (2003): Theorie und Praxis in der Entwicklungsforschung. <http://www.geogr-helv.net/58/2/2003/gh-58-2-2003.pdf> [Zugriff: 27.06.2016].

Kuhn, Berthold (2001): Großgeber und Süd-NGOs: vom Bruderwort zum Antragsmarathon. <http://www.der-ueberblick.de/ueberblick.archiv/one.ueberblick.article/ueberblicke239.html?entry=page.200103.036> [Zugriff: 29.06.2016].

Lambrecht, Elisabeth (2011): Entwicklung ist tot, es lebe die „Entwicklung“ – Eine analytische Kritik des Kulturrelativismus in den Post-Development Theorien. Diplomarbeit, Universität Wien.

Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. Weinheim, Basel: Beltz.

Lenzen, Marcus (2001): Die Rolle der NGOs in der Entwicklungszusammenarbeit. <https://inef.uni-due.de/PolitikOn/Lenzen.pdf> [Zugriff: 27.11.2015].

Lennkh, Georg; Stachel, Günther (2003): ÖEZA – Entwicklung organisieren, die Organisation entwickeln. In: Gomes, Bea de Abreu Fialho; Hanak, Irmi; Schicho, Walter (Hg.): Die Praxis der Entwicklungszusammenarbeit. Akteure, Interessen und Handlungsmuster. Wien: Mandelbaum, 115–121.

Lettmayer, Gudrun [o.J.]: Partizipative Prinzipien in der EZA.
<http://www.partizipation.at/675.html> [Zugriff: 12.03.216].

Long, Norman (1992): Introduction. In: Long, Ann; Long, Norman (Hg.): Battlefields of Knowledge. The interlocking of theory and practice in social research and development. London: Routledge, 1–15.

Matthews, Sally (2007): What, then, should we do? Insights and experiences of a Senegalese NGO. In: Ziai, Aram (Hg.): Exploring Post-development. Theory and practice, problems and perspectives. London, New York: Routledge, 131–144.

Mayer-Tasch, Peter Cornelius (1985): Die Bürgerinitiativbewegung. Der aktive Bürger als rechts- und sozialwissenschaftliche Problem. Reinbek: Rowohlt.

Mayring, Philip (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim, Basel: Bletz.

Mayring, Phillip (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. München: Beltz.

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2009): Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 35–60.

Meyer, Bernd (2010): Ressourceneffiziente Wirtschaftsentwicklung unter dem Primat ökologischer Ziele. In: Seidl, Irmi; Zahrt, Angelika (Hg.): Postwachstumsgesellschaft. Konzepte für die Zukunft. Marburg: Metropolis, 167–177.

Meyer, Michael; Simsa, Ruth (2013): NPOs: Abgrenzung, Definitionen, Forschungszugänge. In: Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, Christoph (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1–14.

Muchunguzi, Dennis; Milne, Scott (1997): Perspectives from the South: A Study on Partnership. Dar es Salaam: Afreda.

Neubert, Dieter (1997): Entwicklungspolitische Hoffnung und gesellschaftliche Wirklichkeit. Eine vergleichende Länderfallstudie von Nicht-Regierungsorganisationen in Kenia und Ruanda. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

Niggli, Peter (2001): Der Streit um die Entwicklungshilfe. Mehr Tun aber das Richtige! Zürich: Rotpunktverlag.

Novy, Andreas; Howorka, Sebastian (2014): Transdisziplinarität und Wissensallianzen. In: Dannecker, Petra; Englert, Birgit (Hg.): Qualitative Methoden in der Entwicklungsforschung. Wien: Mandelbaum, 20–37.

Nuscheler, Franz (2012): Lern und Arbeitsbuch. Entwicklungspolitik. Eine grundlegende Einführung in die zentralen entwicklungspolitischen Themenfelder Globalisierung, Staatsversagen, Armut und Hunger, Bevölkerung und Migration, Wirtschaft und Umwelt. Bonn: J.H.W. Dietz Nachf..

Nuscheler, Franz (2001): NGOs: Nach der Romantisierung die Entzauberung? <http://www.der-ueberblick.de/ueberblick.archiv/one.ueberblick.article/ueberblick8a04.html?entry=page.200103.006> [Zugriff: 01.03.2016].

Nustad, Knut Gunnar (2007): Development: the devil we know? In: Ziai, Aram (Hg.): Exploring Post-Development. Theory and practice, problems and perspectives. London, New York: Routledge, 35–46.

Obrecht, Andreas (2010): Bhutan - Königreich des Glücks? In: Andreas Obrecht (Hg.): Sanfte Transformation im Königreich Bhutan. Wien: Böhlau, 15–74.

OECD (2005/2008): The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action. <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/34428351.pdf> [Zugriff, 25.06.2016].

OECD (2016a): About. <http://www.oecd.org/about> [Zugriff: 26.06.2016].

OECD (2016b): Members and Partners. <http://www.oecd.org/about/membersandpartners> [26.06.2016].

OECD (2016c): Development Assistance Committee. <http://www.oecd.org/dac> [Zugriff: 26.06.2016].

OECD (2016d): Net ODA. <https://data.oecd.org/oda/net-oda.htm> [Zugriff: 26.06.2016].

OEZA (2007): NRO-Kooperationen. Leitlinie der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit. http://www.entwicklung.at/uploads/media/LL_NRO2007.pdf [Zugriff: 27.04.2016].

ÖGUT [o.J.]: Stufen der Partizipation. http://www.partizipation.at/fileadmin/media_data/Downloads/themen/EZA_Stufen_der_Partizipation.pdf [21.06.2016].

Ottacher, Friedbert (2015): Wer ist ein Experte? In: Südwind-Magazin. 2015/3, 10.

Ottacher, Friedbert; Vogel, Thomas (2015): Entwicklungszusammenarbeit im Umbruch. Bilanz – Kritik – Perspektiven. Eine Einführung. Frankfurt: Brandes & Apsel.

Pellegrini, Lorenzo; Luca, Tasciotti (2014): Bhutan: Between Happiness and Horror. In: Capitalism. Nature. Socialism. 25/3, 1–7.

People-Centred Development Forum [o.J.]: About us. <http://livingeconomiesforum.org/the-new-economy> [Zugriff: 14.07.2016].

Pfadenhauser, Michaela (2009): Auf gleicher Augenhöhe – Das Experteninterview – ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 99–116.

Rahnema, Majid (1997): The Post-Development Reader. London: Zed Books.

Rostow, Walt (1960): Stadien wirtschaftlichen Wachstums. Göttingen: Vandenhoeck, Ruprecht.

Sachs, Wolfgang (2010): The Development Dictionary. A guide to knowledge as power. London, New York: Zed Books.

Schein, Edgar (2003): Organisationskultur. <http://www.business-wissen.de/hb/was-ist-organisationskultur/> [Zugriff: 05.07.2016].

Schmelzer, Matthias (2014): Gutes Leben statt Wachstum: Degrowth, Klimagerechtigkeit, Subsistenz – eine Einführung in die Begriffe und Ansätze der Postwachstumsbewegung. <http://www.postwachstum.de/gutes-leben-statt-wachstum-degrowth-klimagerechtigkeit-subsistenz-eine-einfuehrung-in-die-begriffe-und-ansaetze-der-postwachstumsbewegung-20140718> [Zugriff: 04.07.2016].

Schmidjell, Franz (2012): Die Zukunft der Nichtregierungsorganisationen. Zivilgesellschaftliche Organisationen zwischen Hilfe und Politischer Gestaltung. In: Österreichische Forschungsförderung für Internationale Entwicklung (Hg.): Die Zukunft der Österreichischen Entwicklungspolitik. Wien: Facultas, 45–52.

Schurmann, Franz (1993): Beyond the Impasse. New Directions in Development Theory. London: Zed Books.

Schwarz, Peter (1996): Management in Nonprofit Organisationen. Bern: Haupt.

Schweizer, Luisa Maria [o.J.]: NGOisierung der EU-Politik? Zur Handlungsmacht von Nichtregierungsorganisationen am Beispiel von European Alternatives. https://www.euroethno.hu-berlin.de/de/archiv/studienprojekte/other_europes/forschung/handlungsmacht-von-ngos-beispiel-european-alternatives [Zugriff: 04.07.2016].

Seidl, Irmi; Zahrnt, Angelika (Hg.) (2010). Postwachstumsgesellschaft. Konzepte für die Zukunft. Marburg: Metropolis.

Shivji, Issa (2006): The Silence in the NGO Discourse: The Role and Future of NGOs in Africa. Pambazuka Special Report 14. Oxford: Fahuma.

Squire, Catherine (2012): Partnerships and Capacity Building. A Guide for Small and Diaspora NGOs. http://www.intrac.org/data/files/resources/781/Partnership-and-Capacity-Building_A-Guide-for-Small-and-Diaspora-NGOs.pdf [Zugriff: 19.02.2016].

Thüringer, Karin (2015): Partizipation in der EZA Praxis. Am Beispiel von Horizont3000. Seminararbeit, Universität Wien.

Tufte, Thomas; Mefalopulos, Paolo (2009): Participatory communication a practical guide. <http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMMENG/Resources/Participatorycommunication.pdf> [Zugriff: 13.03.2016].

Ulbert, Cornelia (2014): “More of the same” oder struktureller Wandel? Die neue Rolle nicht-staatlicher Akteure in der Entwicklungszusammenarbeit. In: Müller, Franziska; Sondermann, Elena; Wehr, Ingrid; Jakobeit, Cord; Ziai, Aram (Hg.): Entwicklungstheorien. Weltgesellschaftliche Transformationen, entwicklungspolitische Herausforderungen, theoretische Innovationen. Baden-Baden: Nomos, 290–322.

United Nations Development Program (2016): The Global Partnership for Effective Development Cooperation. <http://effectivecooperation.org> [Zugriff: 10.07.2016].

United Nations (2016a): Millennium Development Goals – Background. <http://www.un.org/millenniumgoals/bkgd.shtml> [Zugriff: 10.07.2016].

United Nations (2016b): Sustainable Development Goals. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> [Zugriff: 10.07.2016].

United Nations (2016c): Goal 1 – End poverty in all its forms everywhere. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/poverty/> [Zugriff: 10.07.2016].

United Nations (2015): The Millennium Development Goals Report -2015. [http://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20\(July%201\).pdf](http://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20(July%201).pdf) [10.07.2015].

WHO (2016): Community Based Rehabilitation. <http://www.who.int/disabilities/cbr/en/> [Zugriff: 29.06.2016].

Win, Everjoice (2004): If it doesn't fit on the blue square it's out! An open letter to my donor friend. In: Groves, Leslie; Hinton, Rachel (Hg.): Inclusive Aid. Changing Power and Relationship in International Development. London, Sterling: Earthscan, 123–127.

Ziai, Aram (2004): Entwicklung als Ideologie? Das klassische Entwicklungsparadigma und die Post-Development-Kritik. Ein Beitrag zur Analyse des Entwicklungsdiskurses. Hamburg: Dt. Übersee-Institut.

Ziai, Aram (2012): Post-Development: Empirische Befunde. In: Journal für Entwicklungspolitik, 28/4, 4–7.

Vogel, Thomas (2014): Böse Hierarchien und der Preis der Partizipation. In: Südwind- Magazin. 2014/5, 8.

11 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Hard Skills der Partnerschaft	69
Abbildung 2: Soft Skills der Partnerschaft.....	75

12 Abstract (deutsch)

Die vorliegende Masterarbeit untersucht die Schnittstelle von Nord- und Süd-NGOs. Durch die gemeinsame Arbeit von Nord- und Süd-NGOs an Projekten oder Programmen entstehen Partnerschaften und somit Schnittstellen, wodurch die MitarbeiterInnen von Nord- und Süd-NGOs in engem Kontakt miteinander stehen. Die individuellen Erfahrungen und Interpretationen der AkteurInnen stehen im Fokus dieser Forschung und wurden mithilfe qualitativer Interviews erhoben. Wie wird an der Schnittstelle Nord/Süd gearbeitet? Welche Herausforderungen tun sich innerhalb einer Partnerschaft auf? Und was ist unter einer tatsächlichen Partnerschaft zu verstehen? All dies sind zentrale Diskussionspunkte dieser Masterarbeit. Eingebettet werden diese in die Post-Development-Theorien, welche nicht nur den Entwicklungsdiskurs hinterfragen, sondern den Begriff *Entwicklung* selbst. Lässt sich die gelebte Entwicklungszusammenarbeit mit den Post-Development-Theorien verbinden oder existieren diese nur am Papier?

13 **Abstract (english)**

This paper analyses the intersection between northern and southern NGOs. Based on their co-operation – related to development projects and programs – northern and southern NGOs build up partnerships. In practice these intersections and partnerships are affected by every employee. The personally and individually experiences and visions of these employees are the focal points of these paper. These were collected through qualitative interviews. How do people work at these intersections? Which challenges do people experience within these partnerships? What is a real partnership actually? Discussions about these questions are embeds into the post-development-theories. Post-Development-Theories are not just question the development aid practice; they are also question the term *development* itself. Is it possible to combine the development aid practice with post-development theories or do they just exist on paper?

14 Fragenkatalog zu den Interviews

- Bitte beschreiben Sie kurz Ihren persönlichen Werdegang (Ausbildung, Jobs, Erfahrungen in der EZA-Branche).
- Was verstehen Sie unter einer Partnerschaft in Hinblick auf die Zusammenarbeit von Nord- und Süd-NGOs? Wie würden Sie eine Partnerschaft definieren?
- Wie sieht eine Partnerschaft zwischen einer Nord- und einer Süd-NGO in der Praxis aus?
- Warum arbeitet Ihre Organisation mit lokalen Partnerorganisationen / mit einer Nord-NGO zusammen? Was sind die Vor- und Nachteile einer Partnerschaft?
- Gibt es in Ihrer derzeitigen Organisation (oder einer früheren) eine niedergeschriebene Definition von Partnerschaft? Schließen Sie mit Ihren lokalen Partnerorganisationen / mit Nord-NGOs Partnerschafts-Abkommen ab. Wie kommt eine Partnerschaft in der Praxis zustande?
- Arbeiten Sie derzeit oder haben Sie zu einem früheren Zeitpunkt in einer Partnerschaft mit lokalen Süd-NGOs / mit einer Nord-NGO zusammenarbeitet? Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht? Welche Eindrücke sind Ihnen besonders in Erinnerung geblieben?
- Gibt es in Ihrer Organisation auch Partnerschaften die über die Finanzierung von Projekten hinausgehen? Wenn ja, welche Aktivitäten werden hier gesetzt?
- Wie werden – innerhalb der Partnerschaft – Entscheidungen getroffen? Vielleicht können Sie dies anhand eines Beispiels aufzeigen?
- Wie wirkt sich die Partnerschaft mit einer Nord-NGO / Süd-NGOs auf Ihre tägliche Arbeit aus? Stehen die AkteurInnen in engem Kontakt? Beschränkt sich Ihre Beziehung auf die gemeinsame Arbeit an einem Projekt oder geht sie darüber hinaus? Würden Sie sagen, dass durch das partnerschaftliche Arbeiten ein Mehr an Arbeit entsteht?
- Nord-NGOs betonen häufig, dass sie sehr „partner-orientiert“ arbeiten. Denken Sie, dass auch Süd-NGOs partner-orientiert arbeiten und eine Vorstellung haben was sich der Nord-Partner von ihnen wünscht und dann auch danach handeln? Und welche Auswirkungen hätte dies Ihrer Meinung nach für eine Partnerschaft? Haben Sie ähnliches schon erlebt?
- Gibt es Ihrer Meinung nach „Grenzen einer Partnerschaft“ zwischen Nord- und Süd-NGOs? Vielleicht können Sie dies mit Beispielen verdeutlichen?
- Erleben Sie ein Nord-Süd-Gefälle in Ihrer täglichen Arbeit oder innerhalb der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen?
- Haben Sie in den letzten Jahren oder im letzten Jahrzehnt eine Veränderung innerhalb der EZA-Praxis festgestellt? Falls ja, wohin denken Sie gehen diese Veränderungen?

15 Endnoten

i Die **Pariser Erklärung** wurde von den OECD-Ländern sowie deren Partnerländern, unterzeichnet. In dieser wurden folgende Standards für die EZA entwickelt: Ownership, Alignment, Harmonisation, Results und mutual accountability (vgl. OECD 2005/2008).

ii Die **Organisation for Economic Cooperation Development**, kurz **OECD**, ist eine internationale Organisation, welche das Motto „Better policies for better lives“ verfolgt (vgl. OECD 2016a). Die OECD hat derzeit (Stand August 2016) 35 Mitgliedsstaaten (vgl. OECD 2016b) und ist in mehrere Abteilungen/Arbeitsbereiche untergliedert. Diese sind: Council, Committees und Secretariat (vgl. OECD 2016a).

iii **Official Development Assistance** oder kurz **ODA** wird von dem Development Assistance Committee gemessen und bestimmt. Das Development Assistance Committee ist eine Abteilung/Arbeitsbereich der OECD (siehe Fußnote oberhalb). Der DAC erstellt Reviews, Guidelines, Standards und Reports zu den Themen der EZA (vgl. OECD 2016c). Durch den DAC wird die OECD zu einem wichtigen Player innerhalb der Praxis der EZA. Der DAC legt auch die ODA-Leistungen fest. Ziel ist es, dass Staaten 0,7 Prozent ihres Bruttonationaleinkommens für ODA-Leistungen aufwenden. „Official development assistance (ODA) is defined as government aid designed to promote the economic development and welfare of developing countries.“ (OECD 2016d)

iv **Sustainable Development Goals (SDGs)**

Die SDGs sind 17 *Entwicklungsziele*, welche in den nächsten 15 Jahren erreicht werden sollen. Die SDGs wurden am 25. September 2015 verabschiedet und sollen demzufolge bis 2030 umgesetzt werden. Die 17 Entwicklungsziele können eher als 17 Themenbereiche beschrieben werden. Beispiele sind: No poverty (1); End hunger (2); Climate Action (13) oder Clean Water and Sanitation (6) (vgl. United Nations 2016b). Innerhalb jedes dieser 17 *Ziele* oder *Themen* finden sich weitere Ziele. So enthält beispielsweise das 1. Ziel sieben weitere Unterpunkte (vgl. United Nations 2016c).

v **Vicky Mancuso Brehm** ist Forscherin bei INTRAC (International NGO Training and Research Centre) und beschäftigt sich seit über 20 Jahren mit den Themen der Entwicklungszusammenarbeit. Nähere Informationen sowie eine Liste ihrer Publikationen sind online unter <http://www.intrac.org/pages/en/vicky-brehm.html> aufrufbar.

vi **Strukturanpassungsprogramme**: Vor allem in den 1970er Jahren knüpften der IWF sowie die Weltbank die Vergabe von Großkrediten mit Sonderkonditionen an von ihnen entwickelte Entwicklungsprogramme. Nur jene Länder, welche diese auch nach Vorstellung von IWF und Weltbank umsetzten, hatten Zugang zu Krediten. Im Fokus dieser Programme standen vor allem der Staatshaushalt, die Infrastruktur und der Außenhandel (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2016a). In Kapitel 4 dieser Arbeit wurde bereits angeführt, dass diese Strukturanpassungsprogramme teilweise zu *Lücken* im Gesundheitswesen oder Bildungsbereich führten. Die Entstehung zahlreicher NGOs ist daher auf diese Zeit zurückzuführen. Weiters kam es aufgrund der enormen Einsparungen während der Strukturanpassungsprogramme immer wieder zu Aufständen in den betroffenen Ländern. Die Strukturanpassungsprogramme wurden 1999 eingestellt und durch andere Programme, wie beispielsweise PRGF (Poverty Reduction and Growth Facility), ersetzt. (vgl. ebd.). Die Vorstellung, dass mit einem Programm ein ganzer Staat saniert und *entwickelt* werden kann, ist stark modernisierungstheoretisch.

vii **Good Governance**: Das Modell *Good Governance* wurde in den 1990er Jahren entwickelt und ist ein Sammelbegriff für die *Handlungen von Regierungen*. Unter dem Begriff werden *best practices* zu beispielsweise der effizienten Gestaltung der öffentlichen Verwaltung, Umgang mit Minderheiten, Eindämmung von Korruption oder auch Transparenz in Bezug auf die Handlungen der Regierung zusammengefasst (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2016b). Es enthalten beispielsweise auch die Poverty Reduction and Growth Facility-Programme von IWF und Weltbank Good Governance Ansätze.

viii **Graswurzelbewegungen** oder auch Grassroot-Organisations. Darunter werden gesellschaftliche oder politische Bewegungen bezeichnet, welche an der Basis der Bevölkerung entstehen und auch von dort geführt werden (vgl. enzyklo.de 2009).

^{ix} **Post-Wachstum-Bewegungen** oder auch **Degrowth**: Darunter werden Bewegungen verstanden, welche das kapitalistische System sowie das kapitalistische Wachstum infrage stellen und sich nach dem Motto „weniger ist mehr“ für Klimagerechtigkeit und Subsistenz einsetzen (vgl. Schmelzer 2014). Wirtschaftswachstum wird nicht nur mit steigendem Wohlstand verbunden – Wirtschaftswachstum ist auch Teil der klassischen Entwicklungsparadigmen. Dieses Streben nach mehr und mehr Wirtschaftswachstum führt gleichzeitig zu ökologischen Problemen wie Ressourcenknappheit, Umweltverschmutzung oder Klimawandel (vgl. Seidl/Zahrnt 2010: 30 f.). „Wirtschaftliche Produktion ist ohne die Nutzung natürlicher Ressourcen nicht denkbar.“ (Meyer 2010: 168) Selbst Alternativen wie beispielsweise das Elektroauto stellen keine tatsächliche Alternative dar. Fallen bei einem Elektroauto zwar die CO₂-Emissionen weg, werden für die zwei Motoren mehr Metalle und somit bereits knappe Rohstoffe gebraucht (vgl. Meyer 2010: 167 f.). Ähnlich wie die Post-Development-Ansätze verlangt auch die Degrowth-Bewegung nicht nach Alternativen, sondern nach einem Diskurswechsel. Die Degrowth-Bewegung wurzelt in der Publikation des Club of Rome: *Die Grenzen des Wachstums* aus dem Jahr 1972. Der Club of Rome ist ein Zusammenschluss, welcher sich aus WissenschaftlerInnen, PolitikerInnen und Personen aus der Wirtschaft zusammensetzt, und aktuelle globale Herausforderungen diskutiert, analysiert und Einschätzungen vornimmt (vgl. Club of Rome o. J.).

^x **Buen Vivir** – das gute Leben, ist eine Ideologie der indigenen Bevölkerung Lateinamerikas, insbesondere Boliviens und Ecuadors. Beide Länder haben das Weltanschauungsprinzip Buen Vivir in ihre Verfassungen aufgenommen. „Die indigene Weltanschauung kennt keine Entwicklung als linearen Prozess mit einem Ausgangs- und einem Endzustand oder eine Unterentwicklung, die es zu überwinden gilt.“ (Acosta 2011: 174) Im Buen Vivir spielen regionale Verwurzelung und das regionale Netzwerk eine wichtige Rolle. Der Ansatz ist demzufolge sehr menschen- und gesellschaftsorientiert.

^{xi} **Gross National Happiness**: Eine exakte Definition von *Gross National Happiness*, kurz GNH, gibt es nicht. Das Konzept wurde 1979 vom (damaligen) bhutanischen König Jigme Singye Wangchuck geprägt. Kerngedanken des GNH Konzepts sind, Fortschritt und Entwicklung eines Landes nicht nur an den Ergebnissen der Wirtschaft zu messen. GNH umfasst ganz andere Indikatoren. Wichtig für das, auf buddhistischer Ideologie aufgebaute Konzept sind beispielsweise der Zugang zum Gesundheitswesen, der Zugang zu Schulbildung, die Förderung und Erhalt der Kultur sowie ein *good governance* Ansatz (vgl. Pellegrini/Tasciotti 2014: 1 f.). Gross National Happiness ist ein alternativer Weg am Entwicklungspfad.

^{xii} **David Korten** ist ein amerikanischer Globalisierungskritiker. 1990 gründete er das People-Centered Development Forum und ist seither auch dessen Präsident. Das Forum dient dem Wissensaustausch sowie der Findung und Formulierung von neuen wirtschaftlichen und ökonomischen Wegen, welche auf den „positive living system principles“ beruhen (vgl. People-Centered Development Forum o. J.).

^{xiii} **Community Based Rehabilitation** (gemeindenaher Rehabilitation) ist ein von der WHO entwickeltes Konzept, um Menschen mit Behinderungen in Entwicklungsländern den Zugang zu Rehabilitationsmöglichkeiten zu ermöglichen.

^{xiv} **Die Millennium Development Goals** (MDGs). Die MDGs sind die acht Entwicklungsziele der Vereinten Nationen für den Zeitraum 2000–2015. Diese acht Ziele sind (im Originaltext) 1) Eradicate extreme poverty and hunger. 2) Achieve universal primary education. 3) Promote Gender quality and empower women. 4) Reduce Child Mortality. 5) Improve maternal health. 6) Combat HIV/AIDS, Malaria and other diseases. 7) Ensure environmental sustainability. 8) Global Partnership for Development (vgl. United Nations 2016a). Heute werden diese als *erste Generation von Entwicklungszielen* bezeichnet. Die Nachfolgeziele wurden mit den Sustainable Development Goals formuliert. Siehe dazu in den Endnoten weiter oben. Die in dieser Forschungsarbeit herausgearbeitete Kritik, dass Entwicklung nicht in Zahlen gemessen werden kann, wird hier besonders tragend. Gemessen werden diese Ziele nämlich an Indikatoren, die teilweise mehr die Quantität messen als die Qualität. So wird in einem abschließenden Report beispielsweise angegeben, dass extreme Armut in Entwicklungsländern von 49 % im Jahr 1990 auf 14 % im Jahr 2015 reduziert werden konnte (vgl. United Nations 2015). Auf den ersten Blick sieht das nach einem großen Erfolg aus. Es wird jedoch rein quantitativ gemessen. Die tatsächlichen Lebensumstände werden nicht dargelegt.

^{xv} **The Global Partnership for Effective Development Cooperation**, kurz GPEDG, ist eine Plattform, welche zur Bündelung und Mobilisierung von Ressourcen zur Erreichung der SDDs beitragen soll. Die Plattform dient dem knowledge-sharing sowie der technischen und praktischen Unterstützung der Mitglieder (vgl. United Nations Development Program 2016).