

Partnerschaft und der Übergang zur Selbstständigkeit

Ute Rüdiger (uruediger@gmx.de): B.Sc. Physiotherapie, M.A. Development Studies, langjährige Tätigkeit in Uganda.

Dr. Thomas Kröck (thomas.kroeck@acf.de): Studienleiter für Christian Development Studies an der Akademie für christliche Führungskräfte (AcF) und Research Fellow im Department of Development Studies, University of South Africa (Unisa).

Die Beziehung zwischen Kirchen und christlichen Organisationen aus dem globalen Norden, zu solchen im globalen Süden beschäftigt die Missiologie schon seit über hundert Jahren. Schon im 19. Jahrhundert entwickelten Henry Venn und Rufus Anderson das 3-Selbst-Prinzip als Ziel eigenständiger Gemeinden, die sich selbst verwalten (self-governance), sich selbst finanzieren (self-support) und sich selbständig ausbreiten (self-propagation). In den 1960er und 70er Jahren wurde im Zuge der Selbständigkeit früherer Kolonien wurde ein Moratorium der Entsendung von westlichen Missionaren diskutiert, um den Einfluss des globalen Nordens auf die Kirchen im Süden zu beenden. Aber auch heute sind Fragen nach Selbständigkeit oder Abhängigkeit von Kirchen und Werken im globalen Süden aktuell. Indikatoren dafür sind die Veröffentlichung von Büchern wie „When helping hurts“ (Corbett & Fikkert 2012) oder das kürzlich in Deutsch erschienene Buch von Glenn Schwartz über finanzielle Abhängigkeit (Schwartz 2020). Das Verständnis und die Praxis von Partnerschaft spielt in der Zusammenarbeit von Organisationen immer eine Rolle. Kritisch werden sie, wenn sich die Beziehung ändert und die Partner selbstständig werden sollen.

Das Anliegen dieses Artikels ist es durch eine kurze Zusammenfassung von Literatur zu diesem Thema eine Grundlage für die Diskussion von Partnerschaft, Abhängigkeit und Selbstständigkeit im Kontext christlicher Organisationen zu geben. Bei der Wahl der herangezogenen Literatur wird bewusst über den christlichen Kontext hinausgegangen und Publikationen aus dem Bereich der Entwicklungszusammenarbeit und der Organisationsentwicklung genutzt. Obwohl der Artikel eine theoretische Grundlage für diese Themen legen soll, ist er doch im Rahmen von Überlegungen zur Entwicklung der Beziehung zwischen einem deutschen Missionswerk und einer afrikanischen Organisation entstanden. Darüber, welche Bedeutung diese Grundlage für den konkreten Fall hatte, soll in einem künftigen Artikel berichtet werden.

Partnerschaft – Ein umstrittener Begriff

Partnerschaft wurde seit den 1980er Jahren zu einem Schlüsselbegriff sowohl in der Entwicklungszusammenarbeit, als auch für die Beziehungen zwischen Kirchen aus dem globalen Süden und den Norden. Contu & Girei (2014:212) bezeichnen die Dokumente der Weltbank zur "Partnerschaft für Entwicklung" (World Bank 1989) als den historisch bedeutsamen Moment, in dem sich Partnerschaft als Schlüsselbegriff herauszubilden begann. Partnerschaften zwischen Nichtregierungsorganisationen (NGOs) aus dem globalen Norden und dem globalen Süden wurden als zentrale Aspekte internationaler Entwicklungsprozesse verstanden (Brehm 2001:6).

Der Nutzen und die Vorteile von Partnerschaften sind weithin anerkannt. Es wird davon ausgegangen, dass die Ergebnisse einer Partnerschaft synergistisch sind, die Auswirkungen einer Partnerschaft also größer sind als die Summe der Beiträge der einzelnen Partner (Brinkerhoff 2002:215). Um dieses Ideal zu erreichen, muss jede Beziehung dem Kontext und den Zielen beider Partner auf ausgewogene und für beide Seiten vorteilhafte Weise gestaltet werden (Fowler 2000:45).

Das Erreichen authentischer Partnerschaften scheint am ehesten möglich zu sein, wenn sich die beteiligten Organisationen hinsichtlich ihrer Organisationsstrukturen, ihrer grundlegenden Weltanschauungen und ihrem Auftrag ähnlich sind (Hoksbergen 2005:26).

Seit Entwicklungspartnerschaften in den 1980er Jahren an Bedeutung gewonnen wurde, das Konzept der Partnerschaft von verschiedenen Seiten als "Modebegriff" kritisiert. Kritiker bemerken, dass fast alle Beziehungen zwischen Entwicklungsorganisationen als Partnerschaften bezeichnet werden. Oftmals reicht dafür der Grundgedanke der "Zusammenarbeit für einen gemeinsamen Zweck" (Brehm 2001:6; Fowler 1997:107; Hoksbergen 2005:26; Rein et al 2005:12). Die Literatur über Partnerschaften zwischen Organisationen aus dem globalen Norden und dem Süden zeigt oft Idealismus in Bezug auf das, was Partnerschaft sein sollte, und Pessimismus hinsichtlich der tatsächlichen Praxis von Partnerschaften (Brehm 2004:1; Hauck & Land 2000:4; Fowler 2000:8; Hoksbergen 2005:19).

Lewis (2005:159) stellt eine Reihe von Kriterien für die Identifizierung und den Aufbau aktiver Partnerschaften vor. Aktive Partnerschaften sind solche, die durch Verhandlungs- und Lernprozesse entwickelt werden. Sie sollten als ein Prozess betrachtet werden und müssen daher immer wieder geprüft und angepasst werden. Die Rollen und Ziele der Partner sollten klar definiert sein, aber auch den Bedürfnissen und oder Umständen angepasst werden. Abhängige Partnerschaften werden dagegen in der Projektplanungsphase entsprechend den Interessen der betroffenen Organisationen aufgebaut und mit dem Zugang zu Ressourcen verknüpft. Oft fehlt ein klares und gegenseitig anerkanntes Verständnis der Rollen und Zuständigkeiten und der Kommunikationswege (Ahmad 2006:630).

Ein Überblick der Veröffentlichungen aus dem Süden zum Thema Partnerschaft, zeigt nach Brehm (2001:17), dass die Autoren dem Gebrauch des Begriffs, den Motiven der NGOs aus dem Norden und den Möglichkeiten einer echten Partnerschaft zwischen Organisationen aus dem Norden und dem Süden skeptisch gegenüberstehen. Die Untersuchung von Contu & Girei (2014:205) in Uganda bestätigt, dass es eine Kluft zwischen der Rhetorik und der Realität solcher Partnerschaften gibt. Internationale NGOs stellen Bedingungen für Partnerschaften auf, nach denen sich ugandische NGOs richten müssen, um als Partner akzeptiert zu werden. Der Geldfluss sorgt für ein asymmetrisches Machtverhältnis zwischen dem Geber und dem Nehmer. Aus diesem Grund können die Beziehungen zwar als "Partnerschaft" bezeichnet werden, sie erweisen sich aber nicht als gegenseitige, gleichberechtigte Beziehung (:226).

Damit NGOs aus dem Norden wirkliche Partner werden, müssen sie laut Eade (2007:637) den Fahrersitz freigeben und lernen, dem Orientierungsvermögen der Partner zu vertrauen. Nördliche NGOs könnten dazu beitragen, dass der Tank gefüllt wird, aber sie haben nicht das Recht, über die Fahrtroute zu entscheiden. Diese Metapher wird auch von Contu und Girei (2014: 227) verwendet, die anmerken, dass die Partner im Süden zwar den "Fahrersitz" ihrer Entwicklung erhalten, in Wirklichkeit aber immer noch als "Chauffeure" angesehen werden, die wenig Einfluss darauf haben, wie und wohin sie fahren. Damit wird deutlich, dass es bei der Entwicklung von Partnerschaften „auf Augenhöhe“ auch um die Frage der Verteilung und den Gebrauch von Macht geht.

Macht und Abhängigkeit

Macht ist eine unvermeidliche Dimension in jeder Beziehung, sei es zwischen Einzelpersonen oder zwischen Organisationen. Das Ungleichgewicht bezüglich ihrer Ressourcen, Fähigkeiten und damit ihrer Macht führt zu ungleichen Beziehungen zwischen den beteiligten Organisationen (Fowler 2000:1). Weber (1978:53) definiert Macht als Möglichkeit innerhalb einer sozialen Beziehung seinen

eigenen Willen trotz Widerstand zu verwirklichen. Ermächtigung (Empowerment) ist dem gegenüber, ein Prozess des Übergangs von einem Zustand der Ohnmacht zu einem Zustand der relativen Kontrolle über das eigene Leben und die Umwelt (Sadan 1997:144).

Die Perspektive der Ressourcenabhängigkeit ist ein wichtiger theoretischer Hintergrund, um die Beziehung der NGOs aus dem Süden zu ihrem Umfeld zu verstehen. Die Abhängigkeit von Ressourcen aus dem Ausland und einem oder wenigen Partnern, auf deren finanzielle oder technische Unterstützung und Expertise man angewiesen ist, führt zu einem deutlichen Machtgefälle. Wenn eine Organisation auf eine einzige Finanzierungsquelle angewiesen ist, ist sie sehr verletzlich und es fällt ihr schwer auf Veränderungen einzugehen (Fowler 2000a:60). Die Finanzierung aus dem Ausland kann Nachteile haben indem sie die organisatorische Nachhaltigkeit, die Eigenständigkeit und den Aufbau lokaler Kapazitäten hemmt und damit NGOs politisch und finanziell verwundbar macht.

Empowerment (Ermächtigung) ist ein Ansatz um dieses Machtgefälle zu durchbrechen. Nach Luttrell (2007:1) sollten unterschiedliche Interpretationen von Macht berücksichtigt werden, um Empowerment zu operationalisieren (siehe Tabelle 1). Empowerment, das als "Macht über" angesehen wird, betont zwar die Partizipation, aber keine Veränderungen der bestehenden wirtschaftlichen und politischen Strukturen der Gesellschaft. "Macht zu" konzentriert sich auf die Entscheidungsfindung, während "Macht von innen" sich auf den Aufbau von Selbstwertgefühl bezieht. „Macht mit“ betrachtet Ermächtigung als Kampf um Solidarität und Veränderung der Machtverhältnisse durch Hinterfragen von zugrundeliegenden Annahmen. (Zimmermann 2000:57).

Dimensionen von Macht	Ergebnisse von Empowerment
Macht über: Fähigkeit zur Einflussnahme	Veränderungen der zugrundeliegenden Ressourcen und der Macht, Zwänge in Frage zu stellen (Recht auf Mitwirkung)
Macht zu: bestehende Hierarchien verändern	Verbesserung der individuellen Fähigkeiten und Zugangsmöglichkeiten (Zugang zur Entscheidungsfindung)
Macht mit: Mehr Macht durch kollektives Handeln	Verstärkte Solidarität, um grundlegende Annahmen zu hinterfragen
Macht von innen: gestärktes individuelles Bewusstsein	Gesteigertes Bewusstsein und Wunsch nach Veränderung (Betonung auf dem Aufbau von Selbstwertgefühl)

Tabelle 1: Dimensionen von Macht und Empowerment (nach Luttrell 2007:1)

Capacity Development und organisatorische Nachhaltigkeit

Das Ziel von Empowerment auf organisatorischer Ebene ist, die organisatorische Nachhaltigkeit zu fördern, so dass Organisationen in einem sich verändernden Umfeld, insbesondere bei nachlassender Unterstützung durch bisherige Geber, weiter ihrem Auftrag nachkommen können.

Die Bedeutung der organisatorischen Nachhaltigkeit von NGOs für die Erreichung strategischer Ziele wird in der Literatur zunehmend erkannt. Es wurden Methoden entwickelt, um die organisatorischen Merkmale effektiver und nachhaltiger NGOs zu bewerten. Organisatorische Nachhaltigkeit kann von

der Nachhaltigkeit des Nutzens und finanzieller Nachhaltigkeit unterschieden werden. Die Nutzen-Nachhaltigkeit bezieht sich auf die Fortdauer des Nutzens einer Aktivität auch nach Beendigung des Programms. Finanzielle Nachhaltigkeit bezieht sich auf die Fähigkeit einer Organisation, Finanzmittel aufzubringen (Cannon 2002:363). Organisatorische Nachhaltigkeit ist umfassender als diese beiden Aspekte.

Capacity Development (Kapazitätsentwicklung) ist ein Prozess zum Empowerment auf organisatorischer Ebene, durch den Aufbau von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen. Ziel der Kapazitätsentwicklung ist es, die lokalen Partner zu stärken, damit sie effektiver und unabhängiger werden und auf zukünftige Aufgaben vorbereitet sind. Externe Akteure können diesen Prozess unterstützen. Eine wirksame Unterstützung ist eng mit den Prinzipien der Partnerschaft und beiderseitigen Lernprozessen verbunden. Die Unterstützung bei der Kapazitätsentwicklung sollte eine gemeinsame Wertebasis und eine gemeinsame Vision, vereinbarte Rollen, Aufgaben und kontextspezifisches Wissen berücksichtigen. (DEZA 2006:2-4)

Die schweizerische Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) hat dazu ein Modell entwickelt, das die Entwicklung von Potenzialen und Fähigkeiten auf persönlicher, organisatorischer, Netzwerk- und Systemebene beinhaltet. Die Entwicklung von nachhaltigen Organisationen muss im Einklang mit der Stärkung individueller Kompetenzen, der Anpassung interner Strukturen und Prozesse und der Entwicklung von Netzwerken mit anderen Organisationen stehen. Alle vier Komponenten des Modells müssen berücksichtigt werden, um ein Empowerment der Akteure zu erreichen. Mögliche Ziele von Interventionen in Abhängigkeit von jeder Dimension der Kapazitätsentwicklung sind in Tabelle 2 dargestellt.

Dimension	Fokus der Intervention
Individuelles Lernen	Coaching und Training (Werte, Einstellungen, Schlüsselkompetenzen, Führungsfähigkeiten und Kommunikation)
Entwicklung der Organisation	Change Management (Entwicklung von Vision, Zielen, Strategien, Strukturen, Kompetenzen, Finanzmanagement und dem Lernzyklus der Organisation)
Entwicklung von Netzwerken	Netzwerkmanagement (Entwicklung und Organisation von Zusammenarbeit und Netzwerken)
Entwicklung des Systems	Politikberatung (Plattform für Repräsentation, Zugang zu Ressourcen, Systembewertung, Konfliktmanagement und Prozessstrukturierung)

Tabelle 2: Vier Dimensionen von Capacity Development (nach DEZA 2006:7)

Der englische NGO-Experte Alan Fowler hat ähnliche Dimensionen identifiziert. Er sieht die Hauptvoraussetzung für organisatorische Nachhaltigkeit darin, Bedingungen zu schaffen, damit der Nutzen von NGOs auch unter veränderten Bedingungen bestehen kann (Fowler 2000a:7-8). Nachhaltigkeit sollte die Fähigkeit der Menschen und der NGOs erhöhen, auf Umstände zu reagieren, die sie nicht kontrollieren können. In seinem Modell einer "Aufwärtsspirale für Nachhaltigkeit" für nichtstaatliche Entwicklungsorganisationen sind auf der einen Seite Leistung und Reputation als äußere Faktoren und auf der anderen Seite Lernen und Anpassung als innere Elemente der Spirale zu sehen. (Fowler 2000a:183) Die Wirkung der Spirale setzt sich fort, indem alle Elemente in den jeweils

nächsten Teil einfließen. Die Förderung solcher Aufwärtsspirale sollte zur Stärkung der Nachhaltigkeit von Organisationen führen.



Abbildung 1: Aufwärtsspirale für Nachhaltigkeit (nach Fowler 2000b:184)

Der Prozess des Capacity Development von Organisationen im globalen Süden kann durch Partner aus dem Norden unterstützt werden. Ausländische Finanzierung kann es NGOs ermöglichen nachhaltiger und effektiver zu werden, z.B. um effektive Programme umzusetzen oder ein angemessenes Management zu etablieren. Wie sich jedoch gezeigt hat, führt die externe Finanzierung nicht unbedingt zu einer Förderung der lokalen Kapazitäten, die für die Nachhaltigkeit einer Organisation unerlässlich ist (Hennink et al. 2012:207). Diese Falle sollte möglichst vermieden werden.

Fazit

Beziehungen zwischen Organisationen, insbesondere auf globaler Ebene, unterliegen ebenso wie ihr Umfeld ständigen Veränderungen. Dazu gehören der Rückgang von Spendenaufkommen, neue Schwerpunkte hinsichtlich ihres Auftrags, langfristige Veränderungen im sozialen, wirtschaftlichen, politischen und geistlichen Umfeld, aber auch plötzlich auftretende Krisen. Diese Veränderungen können die Fähigkeit einer Organisation ihren Auftrag zu erfüllen ernstlich bedrohen. Die Förderung organisatorischer Nachhaltigkeit kann dieser Bedrohung entgegenwirken.

Die in diesem Beitrag vorgestellten Konzepte sollen dazu anregen die Beziehung zwischen befreundeten Organisationen kritisch zu reflektieren, um ungesunde Abhängigkeiten zu vermeiden. Die Frage nach organisatorischer Nachhaltigkeit wird akut, wenn Veränderungsprozesse anstehen. Sie sollte aber bereits bei der Gründung einer „Partnerschaft“ zwischen Organisationen bedacht werden, um durch entsprechende Strukturen und Aktivitäten Capacity Development und Empowerment zu ermöglichen. Diese Überlegungen und ihre Umsetzung sollten insbesondere im christlichen Umfeld berücksichtigt werden, in dem es nicht darum gehen soll Macht auszuüben, um die eigenen Ziele zu erreichen, sondern einander in Liebe zu dienen (Gal 5,13).

Quellen

Ahmad, Mokbul M. 2006. The 'Partnership' Between International NGOs (Non-Governmental Organisations) and Local NGOs in Bangladesh. J. Int. Dev. 18(5):629–638.

- Brehm, Vicky M. 2001. Promoting effective North-South NGO Partnerships: A Comparative Study of 10 European NGOs. URL: <https://www.ircwash.org/resources/promoting-effective-north-south-ngo-partnerships-comparative-study-10-european-ngos> (abgerufen am 11. Feb. 2020).
- Brehm, Vicky M. 2004. Autonomy or Dependence? North-South NGO Partnerships. INTRAC Briefing Paper (6). URL: <https://www.eldis.org/document/A16186> (abgerufen am 11. Feb. 2020).
- Brinkerhoff, Jennifer M. 2002. Partnership for international development: Rhetoric or results? Boulder: Lynne Rienner Publishers.
- Cannon, Lisa 2002. Defining Sustainability, in Edwards, Michael & Fowler, Alan (eds.): The Earthscan Reader on NGO Management. London: Earthscan. 363–365.
- Contu, Alessia & Girei, Emanuela 2014. NGOs management and the value of 'partnerships' for equality in international development: What's in a name? *Human Relations* 67(2), 205–232.
- Corbett, Steve & Brian Fikkert 2012. When Helping Hurts: How to Alleviate Poverty without Hurting the Poor ...and Yourself. Chicago: Moody.
- DEZA 2006. Working Paper: Capacity Development in SDC. URL: https://www.eda.admin.ch/content/dam/deza/en/documents/die-deza/strategie/202114-capacity-development-sdc_EN.pdf (abgerufen am 11. Feb. 2020).
- Eade, Deborah 2007. Capacity building: Who builds whose capacity? *Development in Practice* 17(4-5), 630–639.
- Fowler, Alan 1997. Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development. London: Earthscan.
- Fowler, Alan 2000. Partnerships: Negotiating Relationships: A Resource for Non-Governmental Development Organisations. INTRAC Occasional Papers Series (32).
- Fowler, Alan 2000a. Civil Society, NGOs and Social Development: Changing the Rules of the Game. Occasional Paper (1). URL: <http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/0/f553495f06f98dce80256b5e005c9ddc> (abgerufen am 11. Feb. 2020).
- Fowler, Alan 2000b. The Virtuous Spiral: A Guide to Sustainability for NGOs in International Development. London: Earthscan.
- Hauck, Volker & Land, Tony 2000. Beyond the Partnership Rhetoric: Reviewing Experiences and Policy: Considerations for Implementing 'Genuine' Partnerships in North-South Cooperation. URL: <https://ecdpm.org/wp-content/uploads/2013/10/DP-20-experiences-implementing-partnerships-north-south-2000-.pdf> (abgerufen am 11. Feb. 2020).
- Hennink, Monique, Kiiti, Ndunge, Pillinger, Mara & Jayakaran, Ravi 2012. Defining empowerment: Perspectives from international development organisations. *Development in Practice* 22(2), 202–215.

- Hoksbergen, Roland 2005. Building civil society through partnership: Lessons from a case study of the Christian Reformed World Relief Committee. *Development in Practice* 15(1), 16–27.
- Lewis, David 2005. *The Management of Non-Governmental Development Organizations: An introduction*. 2nd ed. London: Routledge.
- Luttrell, Cecilia 2007. Operationalising empowerment: A framework for an understanding of empowerment within SDC. URL: https://www.powercube.net/wp-content/uploads/2009/11/operationalising_empowerment.pdf (abgerufen am 11 Feb. 2020).
- Rein, Melanie, Stott, Leda, Yambayamba, Kaywanga, Hardman, Stan & Reid, Stuart 2005. *Working together: A Critical Analysis of Cross-Sector Partnerships in Southern Africa*. Cambridge: University of Cambridge Programme for Industry.
- Sadan, Elisheva 1997. *Empowerment and Community Planning: Theory and Practice of People-Focused Social Solutions*. Tel Aviv. URL: http://www.mpow.org/elisheva_sadan_empowerment.pdf (abgerufen am 11. Februar 2020).
- Schwartz, Glenn J. 2020. *Wenn Nächstenliebe klein macht: Finanzielle Abhängigkeit in Mission und Gemeinde überwinden*. Cuxhaven: Neufeld Verlag.
- Weber, Max 1978. *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. 2nd ed. Berkeley: University of California Press.
- World Bank Group 1998. *Partnership for Development: Proposed Actions for the World Bank*. URL: documents.worldbank.org/curated/en/789141468153858137/Partnership-for-development-proposed-actions-for-the-World-Bank-a-discussion-paper (abgerufen am 11. Feb. 2020).
- Zimmerman, Marc A. 2000. Empowerment Theory, in Rappaport, Julian & Seidman, Edward (eds.): *Handbook of Community Psychology*. New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers. 43–63.