

## Zeitschrift "Behinderung und Dritte Welt", Ausgabe 2/97

Editorial .....	48
Artikel	
Länderübergreifende Netzwerke zur Verbesserung von Projekten zugunsten behinderter Menschen: Kulturelle Synergie oder Illusion? (Adrian und Christiane Kniel) .....	49
Zur Nachhaltigkeit von Programmen im nichtstaatlichen Sektor – Überlegungen zu einigen Fragen (Rawi Narajan) .....	66
Berichte	
Projekt: "Gemeindeorientierte Psychiatrie im Stadtbezirk Jiang An" in Wuhan, V.R. China .....	78
Seminarbericht: Entwicklungszusammenarbeit als soziale Aufgabe und praktische Erfahrung .....	83
Arbeitskreis "Behinderung in islamischen Gesellschaften" derBAG .....	85
Arbeitskreis "Frauen und Behinderung in der sogenannten Dritten Welt" .....	85
News	
Gemeinsames Arbeitstreffen von Behinderteninitiativen in Guinea und der Elfenbeinküste .....	86
Resolution des 10. Symposions der BAG "Behinderung und Dritte Welt" (14. – 16. Juni 1996 in Cursdorf/Thüringen) .....	87
Veranstaltungen .....	88
Literatur & Medien .....	89
Stellenausschreibungen .....	90

### Liebe Leserin, lieber Leser!

Die Autoren der beiden Leitartikel sprengen mit der Länge ihrer Texte fast den Rahmen dieser Ausgabe der Zeitschrift Behinderung und Dritte Welt. Eine Kürzung hätte jedoch möglicherweise die Aussagen der Beiträge in Mitleidenschaft gezogen. So bitten wir die Leserschaft und potentielle Autor(inn)en trotz unserer eigenen Längenvorgaben für Artikel um Nachsicht.

In der Diskussion um die Inhalte zum Schwerpunktthema "Projekte in der Behindertenarbeit und ihre Erfolge und Mißerfolge" stießen wir auf viele Aspekte, die es wert wären, hier vorgestellt und diskutiert zu werden. So werden sicherlich auch in einigen der folgenden Ausgaben noch Beiträge hierzu erscheinen.

Adrian und Christiane Kniel gehen u.a. der Frage nach, ob eine Grenzen überschreitende Vernetzung von Aktivitäten im Behindertenbereich Synergieeffekte nach sich zieht, die für den einzelnen und für ein gesamtes Projekt gewünschte und langfristige positive Auswirkungen hervorruft. Am Ende werden Sie als Leser(in) aufgefordert, eigene Überlegungen zu (inter-)kulturellen Begegnungen und Wahrnehmungen hinsichtlich länderübergreifender Aktivitäten in die Diskussion einzubringen.

Rawi Narajans Anliegen ist es, einige Parameter der Nachhaltigkeit in der Behindertenarbeit zu untersuchen. Von Nachhaltigkeit einer Projektaktivität oder eines Programms kann dann gesprochen werden, wenn die initiierten oder geförderten Prozesse nach Beendigung eines definierten Programms selbsttragend weiterlaufen und dadurch z.B. die Lebensverhältnisse behinderter Menschen direkt oder indirekt dauerhaft verbessert werden. Rawi

Narajan geht von Erfahrungen in Indien aus, seine Überlegungen sind aber eher genereller Art, was die Fragestellungen und Faktoren der Implementierung und Durchführung von Projekten anbetrifft.

Es sei nochmals darauf verwiesen, daß Sie wiederum auch dieses Heft im Internet auf der Homepage des Fachbereichs Sozialwesen der Universität GH Kassel mit einer gewissen Verzögerung finden können:

<http://www.hrz.uni-kassel.de>

Die Redaktionsgruppe

## **Länderbergreifende Netzwerke zur Verbesserung von Projekten zugunsten behinderter Menschen Kulturelle Synergie oder Illusion?**

*Adrian und Christiane Kniel*

Forderungen, soziale Netzwerkstrukturen als Ressourcen aufzubauen und zu nutzen, haben seit langer Zeit Konjunktur:

- In Titeln wie "Frauen fördern Frauen – Netzwerke und Mentorinnen. Ein Leitfaden für den Weg nach oben" (SEGERMANN-PECK 1994) wird an die Tradition der old-boy-Verbindungen angeknüpft, um individuelle Karriereressourcen zu mobilisieren.
- In der Sozialarbeit mit behinderten Menschen können soziale Netzwerke zur "Abpufferung" von Folgen einer Behinderung und zur Vermeidung von Streß, als Mittel zur Gewinnung von Informationen und zur gegenseitigen Unterstützung, z.B. im Rahmen von Selbsthilfegruppen und vielerlei mehr genutzt werden (KNIEL, WINDISCH 1987).
- Nicht zuletzt wird auch in der Entwicklungszusammenarbeit die Schaffung von Netzwerken gefordert, um etwa im Rahmen der Frauenförderung auch überregional wirksamere Maßnahmen zu entwickeln (SCHÜRING, SCHIMPF-HERKEN 1988).

Gerade in der Entwicklungszusammenarbeit mit behinderten Menschen ist die Vorstellung verführerisch, durch die Schaffung länderübergreifender Netzwerke

- den Austausch von Informationen zu erhöhen;
- unterschiedliche Ansätze und Erfahrungen in verschiedenen Ländern zu vergleichen;
- Fehler und nichtbedachte Konsequenzen aufgrund der Erfahrungen anderer zu vermeiden;
- Ressourcen (z.B. in der Fort- und Weiterbildung) zu bündeln;
- gemeinsame Initiativen (z.B. in der Gesetzgebung, Curriculumentwicklung) zu entfalten;
- Öffentlichkeitsarbeit zu leisten;
- die relative Isolierung – bedingt durch den geringen Ausbaustand – und lokale Bedeutung der Behinderteninitiativen auszugleichen.

Tatsächlich haben wir in den letzten zehn Jahren direkt oder indirekt an einigen Projekten in Westafrika mitgearbeitet, bei denen der Versuch unternommen wurde, über die Bildung von länderübergreifenden sozialen Netzwerken Synergieeffekte zu schaffen. Dabei ging es um

- die Entwicklung eines länderübergreifenden Curriculums für Einrichtungen für Kinder und Jugendliche mit geistiger Behinderung (KNIEL 1993 a);
- den Aufbau eines Verbunds von Einrichtungen in West- und Zentralafrika, um gemeinsame Themen wie die berufliche Bildung behinderter Menschen oder Probleme der Fort- und Weiterbildung des pädagogischen Personals zu erörtern (KNIEL 1990);

- die Schaffung einer gemeinsamen, länderübergreifenden Ausbildung für Lehrer in Einrichtungen für Geistigbehinderte, weil dafür in den francophonen Ländern keine Strukturen vorhanden waren und die Anzahl der Schulen zu klein ist, um in jedem Land ein solches Projekt zu finanzieren (KNIEL 1994).

Die Mehrzahl dieser Projekte haben allerdings neben den angebahnten Kontakten kaum zu langfristigen Ergebnissen zwischen den beteiligten Personen geführt, so daß die unausgesprochene Annahme, die Anbahnung länderübergreifender Kontakte an sich schaffe bereits positive Effekte, in der konkreten Projektarbeit mit behinderten Menschen zu überprüfen ist.

## **Zum Konzept der kulturellen Synergie**

Ebenso beliebt und wenig hinterfragt wie die Initiativen zur Vernetzung von Projekten sind Gedanken zur Erzeugung

kultureller Synergie: "Unter kultureller Synergie versteht man in der Austauschforschung das Zusammenfügen kulturell unterschiedlich ausgeprägter Elemente wie Orientierungsmuster, Werte, Normen, Verhaltensweisen usw. in einer Art und Weise, daß sich ein die Summation der Elemente übersteigendes qualitativ höherwertiges Gefüge ergibt. Das Gesamtergebnis ist dann qualitativ höherwertig als jedes Einzelelement oder die Summe der Elemente" (THOMAS 1993, 408).

Bei diesem Konzept, das aus der internationalen Managementforschung stammt, wird versucht, eine neue Organisationskultur und einen neuen Managementstil zu entwickeln. Uns scheint die Einbeziehung solcher Überlegungen sinnvoll, da es sich bei Entwicklungsprojekten für Menschen mit Behinderung ebenfalls um internationale Organisationen mit erheblichen finanziellen Investitionen, hierarchischen Strukturen und mehr oder weniger klaren Vorstellungen über das zu erzielende Ergebnis handelt. Bei diesem Ansatz sollen "die kulturellen Unterschiede weder ignoriert noch minimalisiert werden, sondern als Ressourcen für die Entwicklung einer multinationalen Organisation betrachtet und genutzt werden ... das Modell erfordert zeitaufwendige Planungen, höchst intensive und komplexe Analysen der konstituierenden Kulturen und der daraus abzuleitenden Entwicklungspotentiale und langfristige Interventionen" (THOMAS 1993, 410).

In der Regel werden in der Entwicklungszusammenarbeit für Menschen mit Behinderung solche langfristigen Analysen und Planungen nicht durchgeführt, sondern man geht von der Überlegung aus, daß über die ständigen persönlichen Kontakte der europäischen Entwicklungshelfer bzw. der Vertreter der Entsendeorganisation mit den einheimischen Fachkräften bzw. Trägern allmählich ein gemeinsamer Konsens über Ziele und Vorgehensweisen entstehen wird.

Im folgenden wollen wir versuchen, an einigen – keineswegs systematischen – Beobachtungen aufzuzeigen, daß dieser Effekt nicht automatisch eintritt, sondern daß im Gegenteil zahlreiche Schwierigkeiten/Hemmnisse/Fallen einer solchen Konsensbildung entgegenstehen können.

## **Zu den lokalen Ausgangsbedingungen**

Die francophonen Länder Westafrikas zählen zu den ärmsten Ländern der Welt: Kapitalflucht, niedriges Pro-Kopf-Einkommen, hohe Säuglingssterblichkeit, ungünstige Strukturen des Gesundheits- und Erziehungswesens sowie ein hoher Anteil von Jugendlichen unter 15 Jahren (vgl. dazu ausführlich: MICHLER 1988) schaffen Lebensbedingungen, die durch geringe Aufstiegschancen und mangelnde materielle und soziale Sicherheit gekennzeichnet sind.

Alle französischsprachigen Länder Westafrikas, in denen sich gegenwärtig Schulen für Geistigbehinderte befinden, lassen sich nur bedingt als demokratisch geführt bezeichnen. Ohne die Zugehörigkeit zu einflußreichen Gruppen ist an ein schulisches oder berufliches Fortkommen nicht zu denken. Aufstieg und sichere berufliche Positionen werden somit nicht oder nur zu einem geringen Teil über Kompetenz erlangt, sondern eher über Beziehungen.

Die staatliche Bürokratie, die als eine der wenigen Arbeitgeber eine bezahlte berufliche Position bietet, hängt am Tropf ausländischer Gelder und zahlt in der Regel so niedrige Gehälter, daß vielfach der Hauptberuf (z.B. Lehrer) zur Nebenbeschäftigung werden muß und die Betroffenen es vorziehen, ihre Energie dem Handel und anderen einkommenssichernden Beschäftigungen zu widmen. Häufig werden Gehälter nicht rechtzeitig oder nicht in voller Höhe ausbezahlt, so daß die Motivation, sich beruflich einzubringen, zum Teil extrem niedrig ist. Gegenwärtig hat etwa in Togo der Staat im Schulwesen beinahe "das Handtuch geworfen" und erlaubt mehr oder

weniger jedem Antragsteller ohne hinreichende Qualitätsprüfung, Privatschulen und Kindergärten zu eröffnen, weil der Staat sich selbst nicht in der Lage sieht, die entsprechenden Summen aufzubringen. Die Eltern wiederum setzen alles daran, ihre Kinder in solchen Privatschulen – häufig mit dem Charakter von Paukanstalten – unterzubringen, da hier zumindest gesichert ist, daß Unterricht stattfindet und die Kinder in den landesweiten einheitlichen Examen besser abschneiden als in den öffentlichen Schulen, in denen bereits im ersten Schuljahr mehr als die Hälfte aller Kinder die Klasse wiederholen muß. Dieses Phänomen ist in allen französischsprachigen Staaten Westafrikas verbreitet, so daß in vielen ländlichen Regionen die Eltern es mittlerweile vorziehen, ihre Kinder überhaupt nicht mehr zur Schule zu schicken, weil damit das Schulgeld gespart wird und ohnehin keine Aufstiegserwartungen mit dem Schulbesuch verbunden sind.

Weitverbreitete Korruption und die Annahme, daß keine, auch nicht die geringste staatliche oder sonstige Dienstleistung ohne "cadeau" (Geschenk) zu erlangen ist, führen zu einem generellen Zynismus und der Grundhaltung, daß ohne "Vitamin B" nichts zu erreichen sei. Leistung im Sinne der protestantischen Ethik und strenge Maßstäbe an öffentliche Bedienstete sind somit weder lohnend noch realistisch.

Hinzu kommt, daß es durchaus möglich ist, Vorgesetzte bei den politischen Instanzen "anzuschwärzen", um (selbst berechnete) Kritik an der eigenen Arbeit abzuwehren.

In dem Bemühen, sich von den als unfähig erlebten staatlichen Strukturen abzuwenden und statt dessen mit örtlichen Initiativen zusammenzuarbeiten, die als flexibler und demokratischer empfunden werden, haben sich die Entwicklungshilfeorganisationen an "organisations non gouvernementales" (ONGs) oder die kirchlichen Träger gewandt, um Projekte für Menschen mit Behinderung zu finanzieren. So sind gegenwärtig alle Einrichtungen für Geistigbehinderte im französischsprachigen Westafrika nicht in staatlicher, sondern in privater Trägerschaft. "Vereine der Förderer und Eltern" (Mali, Benin, Burkina Faso, Elfenbeinküste) vertreten fast ausschließlich die Interessen einer hauchdünnen bürgerlichen Schicht, und ein Kirchenkonsortium (Togo) handelt stellvertretend für eine Gruppe, deren Bedürfnisse sie bislang kaum kennt. Gleichzeitig wird von den Entwicklungshilfeorganisationen die Erwartung an den Staat gerichtet, daß dieser Personal an die Einrichtungen abordnet und langfristig die Einrichtungen übernimmt. Ein gewisses Engagement des Staates ist in der Elfenbeinküste, Burkina Faso, Mali und Togo zu erkennen.

Mittlerweile sind diese Trägerorganisationen ebenso wie der Staat gänzlich auf ausländische Gelder angewiesen, da die Schulgebühren die Unkosten nicht decken. Häufig machen die Trägerorganisationen auch keinerlei Versuche, lokale Spendengelder zu erschließen, sondern beschränken sich auf die aus Europa kommenden Gelder, die sie nach ihrem Gutdünken ausgeben.

Zudem haben sich in den genannten Ländern – entsprechend den Gepflogenheiten in der allgemeinen Politik – "Vorsitzende auf Lebenszeit" etabliert, da Vorstandswahlen häufig nicht einberufen werden und die Eltern – wie in anderen Ländern auch – primär daran interessiert sind, daß die Schule funktioniert und sie wenig zur Gestaltung beisteuern müssen. Die Kirchen ihrerseits haben bereits so viele Probleme mit dem kirchlichen Regel-Schulwesen, daß ihr Engagement für die schulische Förderung behinderter Kinder eher gering ist.

Nicht zuletzt gibt es in drei der fünf genannten Länder Träger der Einrichtungen, bei denen die Schulleitung und der Vereinsvorsitz von einer Person übernommen wurde, was jegliche Kritik an der Amtsführung ausschließt.

In diesen Zusammenhang gehört auch die verbreitete Taktik, möglichst unqualifiziertes Personal zu rekrutieren,

- um die Personalkosten niedrig zu halten;
- um willfährige Untergebene zu beschäftigen;
- um Kritik abzublocken, da der Vereinsvorstand bzw. die Schulleitung selbst häufig nicht über eine entsprechende pädagogische Qualifikation verfügt.

So wirkt gegenwärtig an der Elfenbeinküste ein gelernter Journalist, in Burkina Faso eine Soziologin und frühere Ministeriumsangestellte, in Benin eine Sekretärin, in Mali eine Sozialarbeiterin und in Togo eine Hochschullehrerin und Psychologin – alle ohne jegliche Schulerfahrung oder sonderpädagogische Ausbildung – als Schulleiter/-in. Ohne leugnen zu wollen, daß "Quereinsteiger" manchmal eine sehr fruchtbare Rolle spielen können, hat dies dennoch zur Folge, daß diese von privaten Trägern geleiteten und von ausländischen Entwicklungshilfegeldern abhängigen Schulen wohl kaum in das allgemeine Schulwesen überführt werden können, da weder ein Großteil des Personals noch die Schulleitung selbst über die vom Staat für das öffentliche Schulwesen geforderten pädagogischen Qualifikationen verfügt.

Erschwerend kommt hinzu, daß die Zuständigkeitsfrage auf Ministeriumsebene sehr unbefriedigend geregelt ist. Im Gegensatz zu anglophonen Ländern wie Ghana, in denen seit den 70er Jahren im Erziehungsministerium eine eigene Abteilung für Sonderschulen bzw. die Betreuung behinderter Kinder im Regelbereich geschaffen wurde, fallen in den francophonen Ländern Schulen für behinderte Kinder in die Zuständigkeit des Sozialministeriums und zum Teil in die des Gesundheitsministeriums.

Nun gilt gerade das Sozialministerium in den betreffenden Ländern zu Recht als vergleichbar wenig effizient, da sich das Personal überwiegend aus den Gattinnen hochgestellter Funktionäre rekrutiert, die wenig Neigung zeigen, sich den Ärmsten der Armen zuzuwenden. Es fließen auch verhältnismäßig wenig Finanzen in diesen Bereich, so daß die Ausrede, es gäbe keine Handlungsspielräume, weil die Mittel fehlen, sich nur allzuleicht anbietet. Insofern sind Zusicherungen des zuständigen (Sozial)Ministers bei der üblichen Jahresfeier einer Einrichtung für Menschen mit Behinderung, er werde sich bemühen, diese Initiative so zu unterstützen wie bisher, genau so zu verstehen, daß nämlich von dieser Seite außer Worte keine Unterstützung zu erwarten ist.

Als letzter Punkt dieser unsystematischen Aneinanderreihung erschwerender Rahmenbedingungen der Arbeit in Behinderteneinrichtungen im francophonen Westafrika ist noch die Tendenz europäischer Geldgeber zu nennen, auf freiwillige und ehrenamtliche Helfer – insbesondere in der gemeindenahen Rehabilitationsarbeit (Community Based Rehabilitation) – zu setzen. Selbstverständlich sind die Ziele gemeindenaher Rehabilitationsprogramme, flächendeckend Angebote für Menschen mit Behinderung mit geringem Aufwand anzubieten, sehr zu begrüßen. Von den in Kurzausbildungen geschulten Helfer(inne)n wird aber erwartet, daß sie sich trotz minimaler Aufwandsentschädigung, die nicht ausreicht, um eine Familie zu ernähren, mit voller Arbeitskraft für Menschen mit Behinderung in der Gemeinde engagieren. Entsprechend springen diese "Ehrenamtlichen", sobald sie eine lukrativere Beschäftigung gefunden haben, sofort wieder ab und ein endloser Kreislauf von Kurzlehrgängen, enttäuschten Hoffnungen der Freiwilligen und Frustrationen der Entwicklungshelfer(innen) setzt ein. Hinzukommt, daß die erworbene Qualifikation nicht staatlich anerkannt ist, so daß diese Kräfte entweder aus Mangel an Alternativen dazu verdammt sind, bei dem jeweiligen Träger zu bleiben (und entsprechend lustlos ihrer Tätigkeit nachzugehen) oder so rasch wie möglich sich nach einer anderen Arbeit umsehen.

Auf diesem, die psychosoziale Arbeit erschwerenden – zugegeben, zum Teil recht polemisch klingenden – Hintergrund wollen wir die Merkmale untersuchen, die häufig dazu führen, daß internationale Begegnungen und Vernetzungen nicht zu dem erwarteten Ergebnis führen.

## Unausgesprochene Annahmen

Wie bereits erwähnt, steht hinter dem Bemühen, länderübergreifende Netzwerke in der Behindertenarbeit zu schaffen, die Annahme, daß die Bereitstellung persönlicher berufsbezogener Kontakte per se bereits zu positiven Effekten in der Projektarbeit mit behinderten Menschen würde. Dies setzt zunächst voraus, daß die Motivation, an solchen Treffen teilzunehmen, bei den Eingeladenen und der europäischen Trägerorganisation als Gastgeber weitgehend identisch oder wenigstens eine ähnliche ist.

Annahme: Die Teilnehmer(innen) länderübergreifender Arbeitstreffen wirken aus dem Motiv mit, an einer gemeinsamen Aufgabenstellung mitzuarbeiten.

Jeder, der einmal an solchen Veranstaltungen teilgenommen hat, weiß, daß dies in dieser schlichten Form nicht zutrifft. Sicherlich haben viele Teilnehmer(innen) Interesse an Themen einer Tagung und dem Erfahrungsaustausch mit anderen. Es gibt aber noch eine ganze Reihe gewichtiger Motive, sich delegieren zu lassen:

- der Wunsch, über Tagessätze, die bei den Tagungen verdient werden, das eigene Gehalt aufzubessern (häufig kann ein Vielfaches vom eigenen Gehalt durch Tagungsteilnahme verdient werden, so daß in francophonen Ländern regelmäßig mehr Mühe in die Verhandlung von "per diems" investiert wird als in die Gestaltung der Beiträge zur Tagung);
- das Motiv, Geschäfte im Ausland zu tätigen bzw. Waren günstig einzukaufen (an einem Treffen von Initiativen für Geistigbehinderte in Westafrika hatte eine Schulleiterin den 24sitzigen Schulbus mit Eiern vollgeladen, um diese in einer Hauptstadt eines Sahellandes zu einem günstigeren Preis als in ihrem Heimatland zu verkaufen; entsprechend selten nahm sie an der Tagung teil);
- das Interesse, Verwandte und Bekannte aufzusuchen und "Ferien" vom Alltag" zu erleben (die Leiterin einer Schule für Geistigbehinderte und zugleich Vorsitzende des Trägervereins reiste mit einer guten Freundin zu einer länderübergreifenden Fortbildung, wohnte im Haus einer Verwandten und wurde lediglich beim Auszahlen des Tagungsgeldes, selten aber bei den Arbeitssitzungen gesehen);
- mit der Teilnahme an solchen Treffen Informationen einholen zu können, die monopolisiert und nicht weitergereicht werden, so daß der eigene Informationsvorsprung unangefochten gesichert bleibt (die auf diesen Treffen für die Zuhause gebliebenen Kolleginnen und Kollegen zur Verfügung gestellten Tagungsberichte oder Materialien werden nach der Rückkehr im Schrank des Direktors eingeschlossen; selbst Adressen von Teilnehmern aus anderen Ländern werden wie Geheimnisse gehütet).

Entsprechend schwer ist es, bei solchen Begegnungen abzusichern, daß tatsächlich Personen delegiert werden, die selbst in der aktiven Zusammenarbeit mit behinderten Menschen stehen.

Axelle KABOU aus einer mehr politikwissenschaftlichen Sicht, Christoph STAEWEN aus einer stark psychoanalytisch geprägten Sozialisationsperspektive und David LAMB als erfahrener Journalist – um nur einige Autoren zu nennen – haben alle auf ihre Weise das Dilemma der afrikanischen Gegenwart und der Entwicklungszusammenarbeit geschildert.

Ein gravierendes Problem einer Zusammenarbeit, die auf Synergieeffekte durch Vernetzung von Initiativen setzt, stellen in der Tat die andersartigen Autoritätsbeziehungen und das offensichtliche Machtgefälle dar, die in Widerspruch zu der formalen Vorgabe der Entwicklungshilfeorganisationen stehen, mit "demokratisch" strukturierten Partnern gleichberechtigt zusammenzuarbeiten.

Welche Anregungen finden sich in der Organisationspsychologie, die sich mit interkulturellem Management beschäftigt, zum Umgang mit diesen Widersprüchen?

## Zur bertragbarkeit internationaler Managementstrategien

In ihrer Übersicht über die Interkulturelle Psychologie haben SEGALL, DASEN, BERRY und POORTINGA (1990) zusammenfassend dargestellt, welche unterschiedliche Ausprägung Individualismus versus Kollektivismus oder das Konzept ausgleichender Gerechtigkeit in verschiedenen Gesellschaften erfahren.

Die interessante Studie von LeVINE (1966) über die Ausprägung der Leistungsmotivation in verschiedenen Ethnien Nigerias (Ibo, Haussa, Yoruba) zeigt auf, daß innerhalb einer Region je nach sozialer Organisation in den verschiedenen Volksgruppen zugleich auch andere motivationale Ausprägungen vorherrschend sind.

Nicht zuletzt gibt es eine Reihe von Studien zum Verhalten von Führungskräften in internationalen Organisationen aus der Wahrnehmung der Mitarbeiter(innen), die für unsere Fragestellung ebenfalls relevant sind.

So hat vor allem HOFSTEDE (1980, 1989) in einer weltweiten Befragung von Mitarbeiter(inne)n einer internationalen Korporation die Dimensionen "Machtdistanz", "Unsicherheitsvermeidung", "Individualismus" und "Maskulinität" untersucht und wie folgt definiert: "Machtdistanz ist das Ausmaß, in dem Mitglieder eine Ungleichverteilung der Macht in Institutionen und Organisation akzeptieren ... Unsicherheitsvermeidung bezeichnet den Grad an Ängstlichkeit der Mitglieder einer Gesellschaft im Angesicht unstrukturierter und widersprüchlicher Situationen." (Die anderen Dimensionen sprechen für sich bzw. können in THOMAS 1993, 389ff. bzw. HOFSTEDE 1989 nachgelesen werden.) In der genannten Untersuchung finden sich für Westafrika verhältnismäßig hohe Werte in Machtdistanz, relativ niedrige Werte in Individualismus und auch in Maskulinität, während sich wiederum in Unsicherheitsvermeidung recht hohe Werte finden. Eine methodische Kritik dieser Untersuchung durch BERRY, POORTINGA, SEGALL und DASEN (1992, 330ff.) relativiert allerdings einige der Aussagen, die sich vor allem – weil sie aus Befragungen von Mitarbeiter(inne)n einer Firma (IBM) stammt – nicht generell auf Verhaltensorientierungen von Westafrikanern übertragen lassen. Dennoch bestätigen diese Werte der breit angelegten vergleichenden Untersuchung konkrete Beobachtungen im Praxisfeld, daß es erhebliche Unterschiede im Umgang mit Macht, Verarbeitung von Kritik und Einbringung eigener Ideen und Vorstellungen zwischen dem europäischen Entwicklungshelfer und seinem westafrikanischen Counterpart gibt.

Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf die Erwartungen an die Gestaltung solcher internationalen Begegnungen: Während Europäer eher an Zusammenkünften interessiert sind, in denen "in herrschaftsfreiem Dialog" Erfahrungen und Bewertungen ausgetauscht, Probleme offen angesprochen und Kritik "ungeschützt" geäußert werden sollte, sind die francophonen Gesprächspartner(innen) eher an zeremonielle Eröffnungen, lange Vorträge mit möglichst eleganten tiefschürfenden und bildungsbetonten Inhalten mit anschließenden "Verständnisfragen" an den Experten und eine eher positive, die Schwierigkeiten herunterspielende Darstellung der eigenen Erfahrungen gewöhnt. Je nachdem, von welcher Seite die Tagung ausgerichtet wird, ist jeweils eine Seite enttäuscht oder zufriedengestellt. Über die unterschiedlichen Erwartungen oder mögliche Kompromißlösungen wird nur selten geredet.

Wie kann dieses Auseinanderklaffen von Erwartungen systematisch angegangen werden? ADLER (1980, nach: THOMAS 1993) unterscheidet idealtypisch drei Modelle des Managements multinationaler Organisationen:

Abb. 1: *Modelle des Management multinationale Organisationen nach Adler (1980)*

Modelltyp/Eigenschaften

Dominanzmodell:

Aktivitäten werden aus dem eigenkulturellen Orientierungssystem heraus geregelt.

#### Kompromißmodell:

Ähnliche Organisationsstrukturen und Arbeitsformen werden in Form einer Kompromißbildung in gemeinsamen Richtlinien festgehalten.

#### Synergiemodell:

Kulturelle Unterschiede werden als Ressourcen für die Entwicklung betrachtet und genutzt.

#### Vorteile

hohe innere Konsistenz; einfache und klare Organisationsstrukturen; hohe Organisationssicherheit und Effizienz

provokiert möglichst geringen Widerstand gegen die Ziele des Projekts

Vielfalt der Potentiale wird genutzt und interner Widerstand reduziert

#### Nachteile

keine Rücksicht auf die kulturbedingten Interessen und Ziele des Partners; häufig interner Widerstand gegen Dominanz und begrenzte Effizienz in Handlungsfeldern, in denen Konsens besteht

Entscheidungen sind nur in Bereichen zu treffen, in denen Ziele und Werte kulturell übereinstimmen; häufige Entscheidungsunsicherheit und -inkonsistenz

komplexe Analyse der beteiligten Kulturen und langfristige Interventionen

Nach unseren Erfahrungen finden sich Elemente aller drei Modelle in der Beziehung zwischen Finanzgeber und lokaler Partner(innen) in der Entwicklungszusammenarbeit:

- So werden im Sinne des ersten Modells lediglich gemeinsame Ziele und Werte vorausgesetzt – etwa die Konzentration auf die Zielgruppe der "Ärmsten der Armen" oder die gleichrangige Förderung von Frauen – und man begnügt sich damit, daß die lokalen Partner(innen) verbal diesen Zielen zustimmen, ohne zu klären, warum sie in der Praxis nicht bereit sind, diese "vereinbarungsgemäß" umzusetzen.
- Das zweite Modell findet zumindest in der umfangreichen Formulierung von Projektverträgen und Projektzielen seine Entsprechung, wobei diese gegebenenfalls doch nach den Vorgaben der Entwicklungshilfeorganisationen bzw. nach normierten Vorgaben wie der "Zielorientierten Projektplanung" erfolgen und die Anliegen und Vorstellungen der Partner(innen) oft nicht offen zur Sprache kommen.
- Im Behindertenbereich beschränkt sich eine langfristige Planung und Analyse der kulturellen Gegebenheiten leider häufig nur auf die gängigen Bestandsaufnahmen von behinderten Menschen in der Region – wie sie in CBR-Programmen so beliebt sind – oder auf die Feststellung, daß die Einstellungen gegenüber Menschen mit Behinderung doch recht unterschiedlich sind.

Allerdings ist uns trotz unserer Erfahrungen im Bereich der Arbeit mit geistig behinderten Menschen nicht klar, wie sehr unterschiedliche Sichtweisen und Aktionsformen in einem gemeinsamen kulturellen Synergiemodell zu verschmelzen sind, da die Sichtweise über geistige Behinderung so sehr voneinander abweicht und unterschiedliche pädagogische Modelle impliziert, daß Widersprüche nicht aufhebbar erscheinen (vgl. dazu die Beispiele aus Ost- bzw. Westafrika in: KNIEL, C. 1993 und KNIEL, A. 1995).

Erschwerend kommt unseres Erachtens hinzu, daß die Projektbetreuung durch die europäische Partnerorganisation sich doch eher auf sporadische und zu kurze Projektbesuche beschränken, der Einsatz der Mitarbeiter vor Ort zeitlich sehr begrenzt ist (in der Regel zwei Jahre bei Verlängerungsoption) und damit langfristige Planung und Analysen kultureller Konflikte – wie sie die Synergieforschung fordert – unmöglich macht. Dies scheint uns in Projekten zur Verbesserung der Lebensbedingungen behinderter Menschen doch recht problematisch, da alle Anzeichen darauf hinweisen, daß wir es in diesem Bereich mit erheblich unterschiedlichen kulturellen Gepflogenheiten zu tun haben. Gerade dazu gibt es kaum Forschungsergebnisse, die zur Vorbereitung auf unterschiedliche Erwartungen und Verhaltensnormen genutzt werden könnten.

## **Zum Prozeß der Entwicklung kultureller Synergie**

ADLER hat den Prozeß der Entwicklung kultureller Synergie in einem Ablaufschema (Abb. 2) beschrieben, das wir versuchen können, auf unser Problemfeld "Nutzung länderübergreifender Begegnungen für eine Verbesserung der Arbeit zugunsten behinderter Menschen" anzuwenden.

Abb. 2: Prozeß der Entwicklung kultureller Synergie (nach ADLER 1980, 163 – 184, zit. nach: THOMAS 1993, 412)

### Bedingungen

1. Situationsdefinition: Zwei unterschiedliche Kulturen
  
2. Kulturelle Analyse
  
3. Kulturelle Kreativität

### Handlungsschritte

Definiere die Situation.

Erkenne die zentralen Elemente der kulturellen Orientierungssysteme.

Beschreibe kulturelle Überschneidungen.

Entwerfe kultursynergetische Alternativen.



Wähle eine geeignete Alternative aus.

Worin besteht die eigenkulturelle Sichtweise? Worin besteht die fremdkulturelle Sichtweise?

Welche Kulturstandards erklären das eigene Verhalten? Welche Kulturstandards erklären das fremdkulturelle Verhalten?

Worin bestehen die kulturellen Ähnlichkeiten und Unterschiede?

Was kann die andere Kultur dazu beitragen, daß die eigene Organisationskultur für die Mitglieder zufriedenstellender wird? Wie läßt sich die andere Kultur innerhalb der eigenen Organisation weiterentwickeln?

Paßt die ausgewählte Alternative in das fremde Orientierungssystem? Handelt es sich um etwas völlig Neues?

#### 4. Implementierung der kulturellen Neuerung

Führe kulturelle Synergiekonzepte aus

Führe die Konzepte ein und beobachte die Wirkungen von verschiedenen kulturellen Standpunkten aus. Überprüfe die Entscheidungen auf der Grundlage multikultureller Rückmeldungen, z.B. über die Reaktionen der betroffenen Mitarbeiter

## **Folgerungen für den Ablauf internationaler Begegnungen**

Wie kann nun ein solcher, durchaus einleuchtender Ablauf in einem konkreten Fall, d.h. am Beispiel länderübergreifender "Workshops" und gemeinsamer Projekte mit Inhalt gefüllt werden? Hierzu ein paar vorläufige Überlegungen, die keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit haben, sondern durch ausführliche Interviews und Gespräche mit den handelnden Parteien ergänzt werden müßten.

Zur eigen-/fremdkulturellen Sichtweise der Funktion und Gestaltung länderübergreifender Begegnungen

Es ist wichtig, sich zunächst klar zu machen, daß sehr viele Gemeinsamkeiten bei der Verfolgung des Ziels einer effektiveren Behindertenarbeit durch internationale Zusammenarbeit bestehen. Unabhängig von ihrer kulturellen Orientierung sind alle Teilnehmer(innen) daran interessiert, Arbeitsweisen und Erfahrungen anderer Projekte kennenzulernen und versprechen sich eine Bereicherung der eigenen Aktivitäten. Die Teilnehmer(innen) kennen ebenfalls die Standards der europäischen Geldgeber und sind bereit, sich darauf einzulassen, auch weil diese die Begegnungen finanzieren. Insofern sind Kulturfragen auch immer Machtfragen. FOHRBECK und WIESAND (1981) haben in sehr amüsanten Weise gängige Vorurteilmuster über Menschen in Entwicklungsländern auf ihre Bedeutungskerne überprüft und dabei den westlichen Gesellschaften den Spiegel vorgehalten. Dennoch gibt es unterschiedliche Sichtweisen, die sich in der Herangehensweise an eine solche Begegnung unterscheiden und häufig zu erheblichen Irritationen führen.

Die europäischen Geldgeber und Teilnehmer erwarten einen offenen Austausch über Probleme und Lösungsmöglichkeiten, der durch "schonungslose Kritik" und ohne Rücksicht auf Gefühle geprägt ist. Knappe sachliche Formulierungen, mündliche Beiträge anstatt "Festreden" und eine nüchterne Arbeitsatmosphäre stehen im Vordergrund. Je kürzer und präziser der Beitrag und je praxisbezogener die Einlassungen der Diskussionsredner, desto positiver werden diese eingeschätzt. Sorgfältig vorbereitete Materialien der einzelnen Gruppen erleichtern das Verständnis und führen dazu, daß die Fakten und Zahlen in den mündlichen Beiträgen nicht ermüdend aufgezählt werden müssen.

Eine schriftliche Presseerklärung über Inhalt und Verlauf der Begegnung ist auch für die Selbstdarstellung des europäischen Geldgebers erwünscht. Fernsehaufnahmen sind dagegen nur dann von Interesse, wenn sie eine inhaltliche Reportage darstellen, während Aufnahmen der Delegationen oder kurze Statements von wichtigen Teilnehmer(inne)n als "überflüssig" erachtet werden.

Jeglicher Eindruck von unangemessenen Ausgaben und überflüssigem "Prunk" muß aber vermieden werden, um potentielle Spender nicht zu verärgern. "Zeremonielle Abläufe" lenken eher von den Sachinhalten ab und verschwenden die kostbare Zeit, die besser für konkrete Arbeit verwendet wird. Der Dank an die Gastgeber des jeweiligen Landes sollte höflich sein, sich aber auf ein notwendiges Minimum beschränken.

Die Stellung der Teilnehmer(innen) in der Hierarchie spielt für die zugeschriebene Qualität der Aussage oder die Möglichkeit, sich zu äußern, kaum eine

Rolle. Die Teilnehmer(innen) kommen ausschließlich aus Interesse an der Fragestellung und haben sich zum Ziel gesetzt, das Erarbeitete Zuhause in die Praxis umzusetzen. Alle Delegierten haben Erfahrungen mit der Problemstellung gesammelt und stellen für diese Frage die kompetentesten Entsandten aus dem jeweiligen Land dar.

Es gilt als Beweis für die Ernsthaftigkeit der Tagung, wenn die Delegierten nach der Rückkehr berichten, sie hätten nicht einmal Zeit gefunden, den Tagungsort zu besichtigen oder kleine Mitbringsel einzukaufen. Je mehr Stunden des Tages in die gemeinsame Arbeit investiert werden und je weniger Zeit den Teilnehmer(inne)n zur individuellen Disposition steht, um so wirkungsvoller und ergiebiger gilt die Tagung. Wirklich wichtige Delegierte können es sich gar nicht leisten, sich ständig von ihrer Arbeitsstelle zu entfernen, um an Tagungen teilzunehmen, da sie in der Einrichtung selbst unentbehrlich sind. Entsprechend werden Mitarbeiter(innen) mit inhaltlicher Kompetenz für die jeweilige Fragestellung delegiert, die dann Zuhause ausführlich Bericht erstatten und nachweisen müssen, daß sie an der Erarbeitung der Ergebnisse eine aktive Rolle gespielt haben.

Die Teilnehmer(innen) aus dem francophonen Westafrika stehen zunächst in der Pflicht, ihr Land und die entsendende Einrichtung positiv darzustellen. Etwa vorhandene Kritik muß verbal so verkleidet werden, daß sie weder verletzend ist noch die Ehre des Projekts beeinträchtigen könnte.

Der Bedeutung der internationalen Begegnung entsprechend muß ein festlicher Rahmen gegeben sein, am besten mit Banderolen in der ganzen Stadt, einer (vom Veranstalter zu bezahlenden) Fernsehsendung und einem großen Fest mit allen Honoratioren, um zu zeigen, wie wichtig die Tagung ist. Nicht zuletzt muß die Eröffnung und Schlußsitzung nach vorgeschriebenen Ritualen ablaufen (Rede der Ministerin, Synthese des Tagungsergebnisses durch die bedeutendsten Teilnehmer(innen) der Tagung usw.).

Auch durch die Sprachwahl, den Bezug zu "Klassikern" und die Länge der einzelnen Beiträge muß die Bedeutung des Ereignisses und der Redner unterstrichen werden. Dazu eignen sich am besten schriftlich vorbereitete Reden, die – um keine Fehler zu machen – vorgelesen und anschließend verteilt werden. Es ist selbstverständlich, daß die Teilnehmer(innen) mit der höheren sozialen Stellung überwiegend das Wort führen und weniger "wichtige" Delegierte sich auch dann zurückhalten, wenn sie sachkundiger sind als die anderen.

Die Teilnahme an einem internationalen Treffen bietet die Gelegenheit, wichtige – auch familiäre und kommerzielle – Kontakte zu pflegen, die bedeutender sein können, als die behandelten Themen. Als Delegierte(r) benannt zu werden, ist eine Frage der Stellung in der Hierarchie und weniger, ob der/die Betreffende ein inhaltliches Interesse an der Thematik hat oder entsprechende Erfahrungen einbringen kann. Entsprechend geht es auch nicht unbedingt darum, die Ergebnisse des Erfahrungsaustauschs Zuhause in der Praxis umzusetzen, sondern darum, die Möglichkeiten des Seminars auszunutzen und die eigene Einrichtung oder das eigene Land würdig zu vertreten.

## **Kulturelle hnlichkeiten und Unterschiede**

Nach den Überlegungen von ADLER (1980) bestehen die zentralen Schritte

- im Erkennen der zentralen Elemente der kulturellen Orientierungssysteme,

- in der Klärung der kulturellen Ähnlichkeiten und Unterschiede und
- in der Entwicklung von Entwürfen kultursynergetischer Alternativen.

Sicherlich wäre es notwendig, an dieser Stelle die von ADLER geforderte Analyse der zentralen Elemente der jeweiligen kulturellen Orientierungssysteme zu entwickeln. Dies scheint im Rahmen des vorliegenden Aufsatzes kaum möglich, so daß wir uns darauf beschränken werden, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Gestaltung des gewählten

Gegenstands "länderübergreifende Netzwerke" zu erörtern, um die Wahrnehmung für diesen Gegenstand zu schärfen.

Auch die Entwicklung von Entwürfen kultursynergetischer Alternativen wird hier nicht versucht. Es wäre zudem ein Widerspruch, dies vom "grünen Tisch" aus zu tun. Da es bei dieser Vorgehensweise darauf ankommt, Klarheit über ähnliche und unterschiedliche kulturelle Standards in gemeinsamen Handlungssituationen zu gewinnen und diese offen zu besprechen, um nach für alle Beteiligten annehmbaren Aktivitäten zu suchen, müssen die Betroffenen selbst sich an diesen Schritten beteiligen, wenn dies einen Sinn machen soll.

*Abb. 3: Kulturelle Ähnlichkeiten und Unterschiede in der Gestaltung länderübergreifender Tagungen*

Teilnehmer/Merkmale	Europäer	Westafrikaner
Erfahrungsaustausch	hohe Bedeutung	hohe Bedeutung
Fachliche Kontakte	sehr wichtig	sehr wichtig
Selbstdarstellung	möglichst positiv	möglichst positiv
Stil der Auseinandersetzung	offen und kritisch	respektvoll, hierarchisch
Redestil	knapp und sachlich	elaboriert
Auswahl der Delegierten	eher nach Sachkompetenz	eher nach Stellung in der Hierarchie
Zielsetzungen	Arbeitsergebnis steht im Vordergrund	private und andere berufliche Interessen können gleichbedeutend sein
Atmosphäre	sachlich-nüchtern	feierlich

Sollen die in unserer Darstellung aufgeführten Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der kulturellen Wahrnehmung von länderübergreifenden Begegnungen nicht nur zur Verwischung von Differenzen oder Irritationen über Abweichungen führen, müssen aus der Analyse durch gemeinsame Absprachen für beide Teile befriedigende Lösungen entstehen.

Wir überlassen es dem Leser, auf der Basis unserer Darstellung und eigener Erfahrungen im konkreten Einzelfall entsprechende Überlegungen zu entwickeln!

## **Zusammenfassung und Ausblick**

In diesen ersten Überlegungen haben wir versucht zu erläutern,

- welche Ziele und Erwartungen in der Entwicklungszusammenarbeit mit behinderten Menschen mit der Förderung länderübergreifender sozialer Netzwerkstrukturen verbunden sind;
- welche Vorstellungen und Abläufe sich mit dem Konzept der kulturellen Synergie verbinden;
- inwieweit lokale Ausgangsbedingungen dazu führen, daß die unausgesprochene Annahme, Kontakte alleine führten schon zu positiven Ergebnissen internationaler Begegnungen, nicht eintreffen kann;

- daß – wie am Beispiel der unterschiedlichen Erwartungen und Umgangsregeln in internationalen Begegnungen dargestellt – nur eine sorgfältige Analyse von Gemeinsamkeiten und Unterschieden kultureller Orientierungssysteme falsche Erwartungen und Irritationen überwinden kann.

Wir wären sehr an einem Austausch über diese Fragestellung interessiert.

## Literatur

- ADLER, N.J.: Cultural Synergy: The management of cross-cultural organizations. In: Burke, W.W.; Goodstein, L.D. (eds): Trends and issues in organization development. Current theory and practice. San Diego 1980, 163 – 184
- ADLER, N.J.: International dimensions of organizational behavior. Boston 1986
- BERRY, J.W.; POORTINGA, Y.H.; SEGALL, M.H.; DASEN, P.R.: Cross-cultural psychology. Research and application. Cambridge u.a. 1992
- FOHRBECK, K.; WIESAND, A.: Wir Eingeborenen: Magie und Aufklärung im Kulturvergleich. Opladen 1981
- HOFSTEDE, G.: Culture's consequences: International Differences in work-related values. Beverly Hills 1980
- HOFSTEDE, G.: Sozialisation am Arbeitsplatz aus kulturvergleichender Sicht. In: Trommsdorf, G. (Hrsg.): Sozialisation im Kulturvergleich. Stuttgart 1989, 156 – 173
- KABOU, A.: Weder arm noch ohnmächtig. Eine Streitschrift gegen schwarze Eliten und weiße Helfer. 1995
- KNIEL, A.: Erstes Arbeitstreffen für Lehrer an Schulen für Geistigbehinderte in West- und Zentralafrika. Rundbrief Behinderung und Dritte Welt 1/1990, 5 – 8
- KNIEL, A.: Zur Situation der Schulen für Geistigbehinderte in West- und Zentralafrika – Ergebnisse einer Umfrage. In: Behindertenpädagogik 32 (3) 1993, 306 – 314
- KNIEL, A.: Möglichkeiten und Grenzen länderübergreifender Zusammenarbeit am Beispiel der Entwicklung eines Curriculums für Schulen für Geistigbehinderte in West- und Zentralafrika. In: Albrecht, F.; Weigt, G. (Hrsg.): Behinderte Menschen am Rande der Gesellschaften. Frankfurt 1993 a, 201 – 214
- KNIEL, A.: Zur Situation der Ausbildung von Lehrern für Kinder mit geistiger Behinderung in Westafrika: Pragmatische Lösungen für ein brennendes Problem. In: Rundbrief Behinderung und Dritte Welt 1 & 2/94, 17 – 21
- KNIEL, A.: Animistisches Weltbild und Verständnis der geistigen Behinderung: Die Ewe in Süd-Togo. In: Zeitschrift Behinderung und Dritte Welt 2/1995, 48 – 60
- KNIEL, A.; WINDISCH, M.: Soziale Netzwerke behinderter Menschen. Forschungsstand und Überlegungen zu netzwerkorientierten sozial-arbeiterischen Handlungsperspektiven. In: Soziale Arbeit 36, 1987, 331 – 333
- KNIEL, C.: Behinderung in traditioneller afrikanischer Sichtweise: Beobachtungen und Gespräche mit Heilern in Zimbabwe. In: Rundbrief Behinderung und Dritte Welt 1/1993, 5 – 14
- LAMB, D.: The Africans. New York 1987
- LeVINE, R.A.: Dreams and Deeds. Chicago 1966
- MacGUIRE, L.: Understanding social networks. Beverly Hills 1983
- MICHLER, W.: Weißbuch Afrika. Bonn 1988
- SCHÜRING, H.; SCHIMPF-HERKEN, I. (Hrsg.): Frauenförderung und Frauenforderungen. Zur Mitarbeit des Deutschen Entwicklungsdienstes. Band I in Afrika. Berlin 1988
- SEGALL, M.H.; DASEN, P.R.; BERRY, J.W.; POORTINGA, Y.H.: Human behavior in global perspective. An introduction to cross-cultural psychology. New York u.a. 1990
- SEGERMANN-PECK, L.: Frauen fördern Frauen. Netzwerke und Mentorinnen. Ein Leitfaden für den Weg nach oben. Frankfurt/Main 1994
- STAEWEN, C.: Kulturelle und psychologische Bedingungen der Zusammenarbeit mit Afrikanern. Ansatzpunkte für eine komplementäre Partnerschaft. München u.a. 1991
- THOMAS, A.: Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. In: Thomas, A. (Hrsg.): Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung. Göttingen u.a. 1993, 377 – 424
- TROMMSDORF, G. (Hrsg.): Sozialisation im Kulturvergleich. Stuttgart 1989
- WILPERT, B.: Führung und Partizipation im interkulturellen Vergleich. In: Thomas, A. (Hrsg.): Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung. Göttingen u.a. 1993, 359 – 375 ■

## Zur Nachhaltigkeit von Programmen im nichtstaatlichen Sektor

## **berlegungen zu einigen Fragen\***

*Rawi Narajan*

Dieser Artikel versucht, Parameter der Nachhaltigkeit von Programmen hauptsächlich im Behindertenbereich aufzuzeigen. Er untersucht, warum einige Programme wachsen, sich weiterentwickeln und für längere Phasen ihrer Entwicklung kreativ bleiben und warum andere Programme rasch zusammenbrechen, stagnieren und manchmal sogar kontraproduktiv sind.

Das wichtigste Ziel dieser Bemühungen ist es, eine Liste von Selbstevaluationsfragen und Problemstellungen zu skizzieren, die jeder Organisation helfen könnte, sich selbst zu überprüfen und die eigene Entwicklung zu fördern, indem Hemmfaktoren, die beachtet werden müssen, identifiziert werden. Aus der Sicht des finanzierenden Partners könnte dies entscheidend bei der Frage helfen, welche Projekte ausgewählt werden sollten und welche nur mit Vorsicht unterstützt werden können. Allerdings sollte dies nicht dazu führen, nur auf "sichere Gewinner" zu setzen.

Erfahrungen und Perspektiven aus dem vielfältigen Sektor der nichtstaatlichen Organisationen werden zusammengeführt, und ein Analyseraster mit einigen Prinzipien und möglicherweise provokativen Fragestellungen wird entwickelt. Viele der Einsichten wurden außerhalb der Behindertenarbeit gewonnen, denn die Frage der Dauerhaftigkeit ist für alle Arten von Projekten – unabhängig von der Zielsetzung – relevant.

## **Diversität erkennen**

Seit der Unabhängigkeit sind in den letzten fünf Jahrzehnten nichtstaatliche Organisationen in unserem Land (Indien,

d. Übers.) durch viele Veränderungen der Hauptzielrichtung und der Beziehung zu staatlichen Programmen gekennzeichnet. Während jede Dekade durch ein Hauptmotiv bestimmt wurde, das die Organisationen, die in dieser Phase entstanden sind, beeinflusst, gibt es keine eindeutigen Abstufungen, die uns helfen könnten, Projekte in verschiedene Typen zu klassifizieren. Die Vorstellung von verschiedenen Hauptakzenten hilft uns nur, die Realität besser zu verstehen. Die Vielfalt und das Mosaik von Erfahrungen kann häufig auf die ursprüngliche Vision nichtstaatlicher Organisationen zum Zeitpunkt ihrer Gründung zurückgeführt werden.

Vor den fünfziger Jahren: Die meisten nichtstaatlichen Organisationen sind mit der nationalen Befreiungsbewegung Indiens stark verbunden.

Fünfziger Jahre: Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt in der Zusammenarbeit mit der indischen Regierung. Die gemeinsame Aufgabe und Verpflichtung zur Entwicklung und Zusammenarbeit steht im Vordergrund.

Sechziger Jahre: Mit der wachsenden Erfahrung mit Regierungsprogrammen und dem zunehmenden Verständnis der Alltagsrealitäten von Entwicklungsstrategien werden die Mängel dieser Programme allmählich sichtbar. Dies führt zu einer starken Unzufriedenheit. Alternative sozialpolitische Lösungen im Entwicklungssektor entstehen, die zu einer Abkehr von der Zusammenarbeit und zur Konfrontation führen.

Siebziger Jahre: Die Erkenntnis, daß alternative sozialpolitische Systeme auch alternative technologische Systeme, alternative Gesundheitssysteme und alternative Personalausbildungssysteme erfordern, kennzeichnet das Jahrzehnt einer "alternativen Generation", die sich auf Gesundheit, Ausbildung, Umwelt, Frauenrechte und gewerkschaftliche Zusammenschlüsse konzentriert.

Achtziger Jahre: Mit der zunehmenden Anzahl von Nichtregierungsorganisationen in der Entwicklungspolitik werden zwei zusätzliche Faktoren sichtbar:

- Man erkennt immer mehr, daß gegenseitige Unterstützung und Netzwerkbildung notwendig sind.
- Die "alternative Generation" beginnt zu verstehen, daß sich die Projekte von alternativen Dienstleistungsangeboten zu Aktivitäten wie Ausbildung des Personals, Interessenvertretung, Problemdefinition, Kommunikation, Forschung und sozialpolitischen Alternativen hinbewegen müssen.

Damit beginnt eine Phase der Spezialisierung.

Neunziger Jahre: Die Themen der gegenwärtigen Dekade sind Zusammenarbeit mit der Regierung und Professionalisierung. Der regierungsunabhängige Sektor scheint nun gereift zu sein und wird von der Regierung für gemeinsame Projekte aktiv umworben. Während diese Kooperation eine kritische Zusammenarbeit sein sollte, zeigt sich aber zunehmend, daß es sich mehr um eine staatliche Übernahme von Initiativen handelt.

Die Notwendigkeit der Professionalisierung hat auch die nichtstaatlichen Organisationen erreicht. Während dies im Sinne einer Verbesserung der Effizienz unbedingt notwendig ist, liegt die Gefahr der Professionalisierung im Einfluß marktwirtschaftlicher Gesichtspunkte. Diese Faktoren haben zu einer unglaublichen Vermehrung von freiwilligen Organisationen geführt, die quantitativ stark, qualitativ aber schwach sind, was für mich eine ernste Sorge darstellt.

In welcher Entwicklungsphase befinden wir uns? Was sind die Hauptakzente und die Hauptziele unserer Projekte? Wo liegen unsere Gemeinsamkeiten und wo unsere Unterschiede? Wir sollten einhalten und über unsere Diversität nachdenken und dabei erkennen, welch ein Mosaik von Erfahrungen und Zielrichtungen wir repräsentieren.

### **Aus Erfahrung anderer lernen**

Wenn wir über unsere Verschiedenartigkeit nachdenken, könnten wir vielleicht daran zweifeln, ob unsere Erfahrungen für andere wirklich wichtig sind. Ich glaube, daß sie bedeutsam sind, wenn wir einige Prinzipien erkennen und daraus lernen.

- Wir müssen verstehen, daß die Entwicklung und die Auswirkung unserer Projekte von diesen Verschiedenartigkeiten beeinflusst werden. Wir können deshalb nicht von unseren Erfahrungen auf alle anderen Situationen generalisieren.
- Wir sollten aus den Erfahrungen anderer lernen und uns dabei auf Leitideen konzentrieren und weniger nach Modellen oder fertigen Konzepten suchen.

Letztlich muß jeder von uns eigene kreative Ansätze entwickeln, indem wir unsere örtlichen Realitäten und unsere eigenen Begrenzungen mit einbeziehen.

Eine auf eine einzige Erfahrung gerichtete Projektevaluation muß durch die Zusammenschau vielfältiger Erfahrungen zahlreicher Projekte ergänzt werden, etwa so, wie ein Ballonflieger das gesamte Terrain sieht. Dieser Aufsatz ist ein Versuch, eine solche Übersicht aufzuzeigen.

Und während wir schließlich aus einer Analyse unserer Erfolge lernen, müssen wir gleichzeitig ernsthaft über unsere Fehler nachdenken. Aus Fehlern lernen kann häufig viel bedeutsamer sein als das Herausstreichen von Erfolgen, obwohl dies selten geschieht.

### **Entwicklungsphasen erkennen**

Nachhaltigkeit muß immer im Kontext der Phase gesehen werden, in der wir agieren. Alle nichtstaatlichen Initiativen beginnen mit einer Katalysatorphase von ungefähr ein bis zwei Jahren intensiven Einsatzes einiger weniger Initiatoren, gefolgt durch eine Wachstumsphase, die in der Regel eine kreative Ausweitung der Arbeit beinhaltet und häufig mindestens zwei bis drei Jahre andauert.

In den meisten Fällen kann man das fünfte Jahr als Krisenphase bezeichnen, weil der individuelle Stil der Entstehungsphase mit den kollektiven Anforderungen der Wachstumsphase aneinandergerät. Eine Art mangelnde Anpassung, die sich oft auf die Funktionsweise und Entscheidungsprozesse bezieht, findet statt. Dies wird zudem durch Standardroutinen, Bürokratisierung und unzureichende Dezentralisierung verschärft. Diese Krisenphase führt dann zu einer Status-quo-Phase, wenn nicht angemessen reagiert wird. Alternativ kann auch eine Art Wiederbelebungsphase entstehen, je nachdem, wie kreativ die Organisation mit der Krise umgeht.

Während die Zielsetzungen in allen Phasen eines Projekts ähnlich sein können, wird der Zeitaufwand für einzelne Arbeitsbereiche wie Planung, Ausbildung des Personals, Öffentlichkeitsarbeit, Aufbau eines Teams und Evaluation in jeder dieser Phasen sehr verschieden sein.

### **Ein Raster zur Identifizierung von Einflurfaktoren**

In der Einleitung dieser Überlegungen wurden alle Faktoren, die einen Einfluß auf die Nachhaltigkeit von Projekten oder Prozessen haben, auf dem Hintergrund verschiedener Erfahrungen aufgelistet. Diese werden nun aufbauend auf einer Klassifikationslogik in Gruppen zusammengefaßt. Faktoren, die die Nachhaltigkeit beeinflussen, lassen sich in sieben Gruppen aufteilen:

1. interne Faktoren;
2. externe Faktoren (Organisations-/Zielgruppenintentionen);
3. Faktoren, welche die Finanzierung beeinflussen;
4. Faktoren der Interaktion Organisation – Regierung;
5. evaluationsbezogene Faktoren;
6. Unterstützungsmechanismen;
7. Faktoren, die das nationale oder regionale sozialpolitische Klima beeinflussen.

## **Zur Untersuchung einiger Faktoren der Nachhaltigkeit**

Alle Ideen, die in diesem Abschnitt diskutiert werden, basieren auf realen Erfahrungen, wobei die Problematik analysiert und nicht eine bestimmte Problemsituation beschrieben wird, um die Anonymität der Organisationen zu wahren.

Unsere Liste von Fragen kann jedem Einzelprojekt helfen, die eigenen Wachstumsphasen zu identifizieren und zu klären, welche Aspekte die Nachhaltigkeit der Arbeit in Zukunft beeinflussen könnten.

Diese Liste ist nicht vollständig. Die Untersuchung eigener Erfahrungen der Leserschaft könnte noch mehr Faktoren und Themen aufdecken.

## **Interne Faktoren**

Dies sind Faktoren, die innerhalb der Organisationsstruktur des Projekts wirksam sind.

Sind die Zielsetzungen und die Dienstleistungen, die wir in unserem Projekt anbieten, wirklich klar?  
Mangelnde Klarheit führt zu ad hoc-Entscheidungen und verwirrt sowohl das Projektteam als auch deren Partner und reduziert Motivation und Arbeitszufriedenheit.

Gibt es in unserer Arbeit einen heimlichen Lehrplan? Ist dieser politischer, religiöser oder wirtschaftlicher Art? Oder geht es sogar um Machtpositionen und individuellen Ruhm?  
All dies führt auf lange Sicht zu einer geringeren Nachhaltigkeit unserer Arbeit, indem Energie von den formal angeführten Zielen auf andere, unausgesprochene Nebenziele umgeleitet wird.

Bezieht unser Managementstil bei der Planung, Entscheidungsfindung, Supervision und Evaluation das gesamte Team in einem zunehmend partizipatorischen Ansatz mit ein oder steuern wir weiterhin mit einem herkömmlichen, hierarchischen und autoritären Führungskonzept?

Wenn die Teammitglieder auf allen Ebenen ein Gefühl der Partizipation an der Projektentwicklung empfinden, wird die Dauerhaftigkeit eines Projekts stark gefördert.

Gibt es ein rationales Konzept der Personalauswahl und werden Teammitglieder ausreichend mit finanziellen und anderen Formen der Arbeitssicherheit versorgt oder wählen wir Personal in einer zufälligen Art und Weise aus, bezahlen einigen mehr, anderen weniger und lassen uns von projektexternen Gesichtspunkten in unseren Entscheidungen lenken?

Ehrenamtliche Arbeit, ob Teil- oder Vollzeit, ob völlig ehrenamtlich oder

teilweise bezahlt, benötigt ein hohes Identifikations- und Motivationsniveau aufgrund der Art der Arbeit und der Unsicherheit der Arbeitssituation. Durchschaubare und klare Rahmenbedingungen für das Personal können sehr zur Nachhaltigkeit von Projekten beitragen.

Während wir nicht immer in der Lage sind, die Freiwilligen und Teammitglieder zu gewinnen, die wir brauchen, haben wir dennoch einen Ansatz der Personalentwicklung und Weiterbildung, der nicht nur die Arbeit an den Zielen der Organisation orientiert, sondern auch laufend deren Kenntnisse und Fertigkeiten erweitert. Kreative Personalentwicklung bietet einen Spielraum für jedes Teammitglied, seine eigenen Stärken und Potentiale zu entdecken und verhindert das Gefühl, nur ein Zahnradchen im Getriebe zu sein, was sich nachteilig auf die Dauerhaftigkeit auswirken kann.

## **Externe Faktoren**

Dies sind Faktoren, die an der Schnittstelle zwischen dem Projekt und deren Zielgruppe oder -partner wirken.

Ist das Personal ausreichend darüber orientiert, wen sie durch die Initiativen zu erreichen versuchen?

Beim klassischen institutionsorientierten Ansatz war dies relativ einfach, weil die Zielgruppe zugeordnet wurde. In gemeindenahen Programmen ist Klarheit über die Zielgruppe entscheidend. Orientieren wir uns an der ganzen Gemeinde oder nur an solchen, die benachteiligt sind und unzureichende Dienstleistungen erhalten? Erreichen wir nur diejenigen, die man leicht ansprechen kann oder konzentrieren wir uns darauf, die zu versorgen, die am schwierigsten zu erreichen sind?

Geht unser Team von einem Überlegenheitskonzept aus, indem es die kulturellen Vorstellungen der Zielgruppe als abweichend und den eigenen unterlegen betrachtet oder versucht es, die Differenzen zwischen "ihnen" und "uns", zwischen Schulabsolventen und Analphabeten zu überbrücken? Eine kulturelle Kluft zwischen den Anbietern und den "Dienstleistungsempfängern" kann eine sehr große Barriere darstellen und wie eine Mauer zwischen dem Projekt und der Gemeinschaft wirken.

Versteht unser Team unseren Ansatz als die Weitergabe von Kenntnissen, das Entzaubern technischer Fertigkeiten, so daß in der Gemeinde und bei den Partnern Wissen und Fertigkeiten entstehen oder behalten wir ständig unser Wissen und unsere Kenntnisse für uns?

Nach meiner Auffassung hängt die Nachhaltigkeit direkt mit dem Ausmaß der Enttechnisierung und dem Transfer von Wissen in einem Projekt zusammen.

Entspricht unser Prinzip eher einer "kurzsichtigen" Vorstellung, die sehr verbreitet ist und besagt, daß die Gemeinschaft der "Abnehmer" unserer Dienstleistungen ist oder einer langfristigen Sicht, nach der wir das Gemeinwesen und seine Vertreter in alle Aspekte der Planung, Entscheidungsfindung, Organisation und Evaluation des Programms mit einbeziehen?

Auf lange Sicht ist dies wahrscheinlich der entscheidendste Aspekt der Nachhaltigkeit von Projekten. Sind wir in der Lage, eine kritische Konsumentenhaltung und – noch viel wichtiger – eine Konsumentenidentifikation mit der Fortführung des Programms zu verbinden?

Bemühen sich die Teammitglieder darum, aus den praktischen Erfahrungen zu lernen oder beschränken wir unsere Aktionen und Konzepte auf Lösungswege, die von außen importiert werden?

Ein wichtiges Korrelat dieser Sichtweise ist die Bedeutung, die wir einer kontinuierlichen Rückmeldung aus dem Gemeinwesen, besonders der Mitarbeiter und freiwilligen Helfer, beimessen. Je mehr wir uns auf die Realität des Alltags konzentrieren, desto mehr werden wir kreative Lösungen zu lokalen Problemen entwickeln und um so dauerhafter wird der Prozeß sein, den wir versuchen, mit unserer Aktion zu fördern.

## **Faktoren der Geldgeberorganisation**

Die meisten Organisationen beschäftigen sich zu Recht intensiv mit der Nachhaltigkeit von Projekten, die sie finanziell unterstützen. Viele von ihnen verstehen jedoch nicht, daß sie selbst einen wichtigen Faktor in diesem Prozeß darstellen, indem sie die Dauerhaftigkeit der Projekte zum Teil nachhaltig unterstützen, zum Teil aber auch Probleme hervorrufen.

Geht unser finanzieller Partner von einem Projekt- oder einem Prozeßansatz aus, bei dem die Arbeit, die vom lokalen Partner initiiert wird, als ein Prozeß im Gemeinwesen verstanden wird und nicht nur als ein zeitlich begrenztes Projekt mit festen Zeitabschnitten und Zielen?

Diese Einstellung kann sehr hilfreich sein, weil es dem Projekt erlaubt, sich langsam zu entwickeln und auf örtliche Bedürfnisse und Begrenzungen zu reagieren. Auch wenn die Erfahrungen des Partners und die



Interaktionen mit dem Gemeinwesen sehr intensiv sind, kann ein Projektantrag niemals all die Entwicklungen voraussagen und stellt im besten Fall eine Einschätzung von Wahrscheinlichkeiten dar. Wenn also Ziele nicht innerhalb eines festen Zeitplanes erreicht werden, müssen Projektträger und Geldgeberorganisation gemeinsam das Problem evaluieren und sich "Warum" fragen und nicht "Warum nicht". Dies unterstützt Nachhaltigkeit.

Gehen die finanziellen Partner von einer quantitativen oder qualitativen Orientierung in der Evaluation aus? Häufig werden quantitative Indikatoren wie z.B. "Wie viele Impfungen wurden durchgeführt? oder "Wie viele Tabletten wurden verteilt?" höher bewertet als qualitative Indikatoren wie z.B. "Wie viele Entscheidungen wurden auf der Gemeinwesenebene getroffen?" oder "Wie viele Mütter verfügen nun über Wissen und Fertigkeiten, über die sie vorher nicht verfügten?". Wenn Dienstleistungsangebote für ein Gemeinwesen wichtiger werden als die Förderung von Partizipation, ein Faktor der für Nachhaltigkeit entscheidend ist, wird die Gemeinschaft nicht ausreichend aktiviert.

Ist die Beziehung zwischen den Geldgeberorganisationen und uns eine einseitige oder eine unterstützende Beziehung?

Die Beziehung zwischen finanzierender und ausführender Organisation ist eine entscheidende Frage. Handelt es sich um eine echte Partnerschaft, bei der sowohl der Finanzier als auch der Ausführende die vorhandenen Mittel als Treuhandkapital für die Gemeinschaft ansieht? Wird Nachhaltigkeit stark gefördert, weil die Partnerschaft auf gleichberechtigten Beziehungen basiert? Handelt es sich bei der Beziehung zwischen Finanzier und nichtstaatlicher Organisation um ein Geber-Nehmer-Verhältnis? Entspricht diese Verbindung der von ungleichen Partnern oder einer Eltern-Kind- oder Herr-Diener-Beziehung? Geldgeber erteilen versteckte Direktiven oder Anweisungen in juristischer Sprache, und die lokalen Partner versuchen, den Geldgeber auszuhebeln, indem sie Stärken unterstreichen und Schwächen des Projekts ignorieren. In diesem Fall liefert transaktionale Analyse eine angemessenere Vorgehensweise als Managementtheorien.

Zwingen die finanziellen Partner Ideen von außen auf?

Eng verbunden mit dem Vorgenannten ist der Stil der finanzierenden Organisation. Zwingt sie Ideen von außen auf? Besteht sie auf Strategien, die vielleicht in anderen Kulturen oder in anderen Ländern gut funktioniert haben, aber für die örtliche Realität weder notwendig noch wirksam sind? Stammt das gesamte professionelle Unterstützungssystem von Personen aus dem eigenen Land oder versuchen sie die Bedingungen in jedem Land zu verstehen und einen Dialog mit Spezialisten, die enger an der Projektrealität sind, zu initiieren? Unterdrückt sie örtliche Initiativen oder werden kreative Lösungen durch die örtlichen Träger unterstützt? Wird eine gemeinsame Analyse der örtlichen Erfahrungen von den Projektpartnern mitgetragen?

Ist die Geldgeberorganisation in ihrem Management flexibel oder bürokratisch?

Wird die Planung, Organisation und Evaluation von Projekten einschließlich der Finanzierungsentscheidung in einer flexiblen partizipatorischen Art durchgeführt oder ist die finanzierende Organisation hierarchisch und bürokratisch und besteht auf vielen Berichten und auszufüllenden Formularen, also Indikatoren, die zur Verfügung gestellt werden müssen? Der örtliche Vertreter einer finanzierenden Organisation kann entweder ein Hauptunterstützer oder ein Hauptthemmnis des Prozesses der Nachhaltigkeit darstellen. Wie flexibel oder partizipatorisch auch immer das Management einer finanzierenden Organisation sein mag, ist es die Interaktion zwischen örtlichem Vertreter und Projektpartner, die dazu führt, daß der Prozeß erfolgreich oder negativ verläuft. Die Orientierung der örtlichen Vertreter, die für eine finanzierende Organisation tätig sind, ist deshalb ein wichtiger Schritt zum Ziel dauerhafter Verbindungen.

Sind Projekterweiterungen die Folge von Druck durch die Finanziers?

Natürlich ist es vernünftig zu erwarten, daß erfolgreiche Projekte sich erweitern, so daß die Folgen von Effizienz und Kreativität eine größere Anzahl erreichen können. Wenn aber Projekterweiterungen durch Einflüsse der Finanziers und äußere Gründe erfolgen – wie Wettbewerb mit anderen Organisationen, die Umleitung von Finanzmitteln auf ein bereits festgeschriebenes Ziel – oder auf der naiven Unternehmensphilosophie beruhen, daß das, was in zehn Dörfern funktionierte, nun auch in hundert anderen funktionieren muß oder – noch schlimmer – um Verwaltungskosten der finanzierenden Organisationen niedrig zu halten, dann kann dies die Nachhaltigkeit sehr gefährden. Eine bewährte Strategie, z.B. von zehn Dörfern auf

hundert in einem Jahr zu erweitern oder von zwei Hektar auf 20 Hektar, wird einen solchen Druck ausüben, daß trotz früherer Erfolge neue, unvorhergesehene Probleme entstehen werden. "Small is beautiful und kreativ" und bleibt dies nicht notwendigerweise, wenn das Projekt zu groß wird. Im übrigen hilft eine allmähliche Erweiterung dem Projekt, eine eigene realistische Vorgehensweise zu entwickeln, indem Verbindungen zu Gruppen aus dem

Gemeinwesen aufgebaut und Unterstützungsfonds geschaffen werden und damit allmählich der Gesamtprozeß auf lange Sicht wirksamer gestaltet wird.

## **Wechselbeziehungen des Projekts und der staatlichen Instanzen**

Arbeiten wir mit staatlichen Instanzen zusammen oder stehen wir zu ihnen in Konkurrenz oder gar Konfrontation? Die Ideologie der nichtstaatlichen Organisation gegenüber staatlichen Programmen kann einen gewichtigen Faktor der Nachhaltigkeit darstellen. Arbeitet die Organisation mit der Regierung zusammen oder steht sie zu ihr im Wettbewerb oder gar in Konfrontation? Obwohl all diese Vorgehensweisen in dem ideologischen Kontext, in dem sich die Organisation entwickelt hat, legitim sein können, beeinflußt dies auch die Dauerhaftigkeit der Bemühungen, besonders in bezug auf die Unterstützung der Regierung.

Sind wir eine verantwortungsbewußte Organisation?

Eine verantwortungsbewußte Organisation, d.h. eine, die sich gegenüber dem Gemeinwesen, den Förderern einschließlich dem Geldgeber und der Regierung bezüglich des rechtlichen Status' verantworten muß, hat eine wesentlich nachhaltigere Wirkung als Organisationen, die sich eigenbrötlerisch in Vorgehensweisen und Weltsicht und ad hoc in der Organisationsführung gebärden.

Ist unsere Kooperation mit dem Staat eine "kritische" oder eine "erzwungene" Zusammenarbeit?

Die Zusammenarbeit mit Regierungsstellen nimmt aufgrund der zunehmenden Erkenntnis der Erfolge der Effektivität nichtstaatlicher Organisationen an Bedeutung zu. Es besteht allerdings die Gefahr einer Einbindung in das staatliche System und der Verlust der eigenen Identität. Daher sollte die Organisation kritisch kooperieren, d.h. im Alltag aktiv zusammenarbeiten, jedoch gleichzeitig einen ständigen Informationsfluß über die Alltagsrealität im Gemeinwesen

fördern. Kritische Zusammenarbeit bedeutet auch, nur solche Programme, die mit den Zielen der Organisation übereinstimmen, durchzuführen und sich einen Freiraum zu schaffen, um alternative Ansätze zu erproben.

Läßt sich die Einstellung des Staates zu uns als mißtrauisch oder überwachend kennzeichnen?

Staatliche Regulierungen nehmen zu und es gibt Momente, in denen Vorschriften auf Mißtrauen gegenüber dem nichtstaatlichen Sektor basieren. Auf örtlicher Ebene kann dies häufig dazu führen, daß die Grundeinstellung von staatlichen Vertretern in Überwachungstendenzen oder Verdächtigung besteht. Dies kann in starkem Maße die Nachhaltigkeit des Entwicklungsprozesses beeinflussen, weil häufig eigene Interessen oder der Erhalt des Status quo auf der Gemeindeebene zu einer Blockierung der Bemühungen führen. Ein ständiger Dialog mit Regierungsstellen auf allen Ebenen ist eine "präventive Maßnahme", die sich lohnt. Während nicht jede kleine Organisation dazu in der Lage ist, können Netzwerke, Vereinigungen, Fachkommissionen usw. ein gutes Mittel sein, um diese Beziehung zu sichern und zu entwickeln. Indem die Projektorganisation ein aktives Mitglied in solchen Netzwerken und Vereinigungen darstellt, unterstützt sie die Nachhaltigkeit.

## **Faktoren, welche die Evaluation betreffen**

Haben wir ein gutes Rückmeldesystem aus der Basis in unsere Projektarbeit mit eingebaut?

Gute Rückmeldesysteme auf allen Ebenen des Projekts und besonders an den Schnittstellen zwischen Projektteam und Gemeinwesen stellen eine Investition in Nachhaltigkeit dar, weil es die Beziehung zu örtlichen Problemen und entstehenden Schwierigkeiten absichert. Regelmäßiges Feed back ermöglicht auch laufende Änderungen.

Konzentrieren wir uns nur auf Erfolge oder untersuchen wir auch Fehler?

Evaluation und Steuerung richten sich häufig auf Erfolge und Stärken und nicht auf Schwächen und Fehler. Sie konzentrieren sich selten auf verpaßte Gelegenheiten und mögliche Bedrohungen. Nachhaltigkeit wird stark gefördert, wenn ein laufender Prozeß in bezug auf all diese Dimensionen analysiert wird. Eine reflexive Evaluation von Schwächen und Blockaden kann die Entwicklung von kreativen Alternativen und Ansätzen fördern. Überlegungen zu Stärken und positiven Aspekten kann die Moral des Teams stützen. Sowohl eine positive Stimmung des Teams als auch kreative alternative Entwicklungsstrategien unterstützen die Nachhaltigkeit.

Haben wir Mitwirkungsstrategien in unsere Evaluation mit eingebaut?

Evaluation wird einer Organisation oft von außen aufgepfropft, indem Experten eine Studie im Projekt durchführen. Obwohl dies zu einer gewissen Objektivität führt, kann es auch Unsicherheiten bedingen. Eine partizipatorische Form der Evaluation hilft sowohl dem Projektteam als auch den Vertretern des Gemeinwesens,

die Ziele, Prozesse und Probleme zu verstehen und fördert das Lernen für die Zukunft und gleichzeitig die Nachhaltigkeit des Projekts.

## **Unterstützungsmechanismen**

Es wurde bereits zuvor angemerkt, daß Nachhaltigkeit häufig nur unter finanziellen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten gesehen wird, daß aber, wie oben skizziert, ein weiterer Kontext erforderlich ist. Ausreichende Finanzierung ist ein wichtiger, aber kein hinreichender Faktor für Nachhaltigkeit.

Beruhet unsere Finanzierung auf einer einzigen oder auf mehreren Quellen?

Multiple finanzielle Partner unterstützen die Nachhaltigkeit von Aktivitäten einer Organisation. Eine einzige Finanzquelle erhöht die Unsicherheit, da jede Veränderung der Beziehung oder der Politik das Projekt schwächt. Jede Geldgeberorganisation könnte z.B. ein Teilprojekt unterstützen und damit eine spezifische Aktivität, aber Geberorganisationen sollten auch bereit sein, gemeinsam Ressourcen für zentrale Budgetposten zur Verfügung zu stellen.

Verfügen wir über ein Unterstützungsnetzwerk oder lediglich über große finanzielle Zuwendung?

Abgesehen von großen finanziellen Zuwendungen fördern nichtstaatliche Organisationen, die ein Netzwerk von regelmäßigen freiwilligen kleinen Spendern aufgebaut haben, die Nachhaltigkeit des Projekts. Eine erhöhte Zahl von Menschen, die eine Verpflichtung empfinden, in finanziellen Krisen- oder Problemzeiten der Organisation beizustehen, erhöht die Dauerhaftigkeit.

Haben wir Freunde und Gönner, die der Entwicklung und dem Wachstum unserer Organisation verpflichtet sind?

Viele Projekte gehen von einer Struktur von Freunden und Förderern aus, weil sie aufgrund gesetzlicher Verpflichtung einen Vorstand und Vereinsmitglieder benötigen. Alle Organisationen, die diese Strukturen fördern und passives Verhalten im Verein akzeptieren, untergraben ihre eigene Nachhaltigkeit. Engagierte Freunde und Förderer können ein großes Unterstützungspotential im Aufbau vorhandener Ressourcen und in der Ausschöpfung von finanziellen Quellen darstellen.

Besteht die Gruppe der Freunde und Förderer auch aus kompetenten Fachleuten?

Eine Organisation, die ein Unterstützungsnetzwerk von Freunden mit Fachkompetenz aufbaut, fördert die eigene Nachhaltigkeit. Manchmal ist Fachkompetenz genauso wichtig wie ausreichende finanzielle Unterstützung oder Managementfertigkeiten, um ein Problem zu lösen.

Ist das nationale Klima fördernd für ehrenamtliche Organisationen?

Schließlich ist das gesamte nationale sozioökonomische, politische und kulturelle Klima als Faktor der Nachhaltigkeit sehr wichtig. Wo Stabilität herrscht, ein Gefühl des Wohlbefindens, eine allgemein akzeptierte politische Richtung und eine vorausschauende Führung existiert, kann dies in sich bereits als Unterstützung für jede Art ehrenamtlichen Engagements wirken. Wenn auf der anderen Seite politische Instabilität, regionale Gewalttätigkeit, Streit und Terrorismus – wie in den vergangenen zwei Jahren – vorherrschen, setzt Pessimismus ein und wird ehrenamtliches Engagement gehemmt, indem Initiativen gelähmt werden und Kreativität unterdrückt wird.

Nachhaltigkeit ist ein vielschichtiges Konzept und erfordert, daß nichtstaatliche Organisationen und finanzielle Partner eine Vielzahl von Faktoren untersuchen und Strategien entwickeln, die dazu beitragen, Unterstützungselemente zu schaffen und Hemmschwellen für Entwicklungsprozesse abzubauen. Hierdurch kann die dauerhafte Wirkung von Projekten abgesichert werden.

■  
Projekt

## **Gemeindeorientierte Psychiatrie im Stadtbezirk Jiang An in Wuhan, V.R. China**

Wuhan, die Hauptstadt der mittelchinesischen Provinz Hubei liegt am Jangtse, etwa 840 km flußaufwärts von Schanghai. Mit sieben Millionen Einwohnern zählt sie zu den größten Städten Chinas. Durch die Stadt und über die bisher einzige Jangtsebrücke – die zweite Brücke steht kurz vor der Fertigstellung – führt die Bahnlinie "Hong Kong – Guangzhou – Peking", daneben verläuft die entsprechende Fernstraße. Der Fluß verbindet Schanghai und

Nanjing über Wuhan mit Chongqing und der Provinz Sichuan. Wuhan ist damit der wichtigste Nord-Süd- und Ost-West-Knotenpunkt Chinas.

## **Seelisch Kranke in China**

Chinesische Fachleute schätzen die Zahl der seelisch Kranken auf 1,3%. Gemeint sind damit sogenannte Schizophrene, Manische, Depressive, neurotisch Erkrankte, Suchtkranke und Geistigbehinderte, wobei die beiden letzten Gruppen in China verhältnismäßig klein sind. Bei einer Bevölkerung von 1,2 Milliarden ist mit über 15 Millionen psychisch Kranker zu rechnen. Von dieser großen Zahl können nach einer Untersuchung von 1985/86 nur etwa 6% von Fachleuten behandelt werden.

Besonders groß ist die Not der seelisch Kranken und ihrer Familien, weil die Allgemeinheit falsche Vorstellungen über seelische Erkrankungen hat: Die Betroffenen gelten als unberechenbar, gefährlich, gewalttätig und kriminell. Die ländliche, aber auch ein Teil der städtischen Bevölkerung betrachtet sie als besessen, weshalb manche von ihnen von den Familien verjagt oder aber eingesperrt und häufig gefesselt werden. Deshalb entweichen viele der Betroffenen und wandern umher, meist verwirrt und orientierungslos. Man sieht sie in den großen Städten an den Straßenrändern liegend, sich in der Nähe der Bahnlinien oder vor Restaurants aufhalten, wo sie hoffen, etwas zu essen zu finden.

Die Zahl psychiatrischer Krankenhäuser ist gering. Zudem werden über sie die Vorurteile der Allgemeinheit verstärkt, daß psychisch Kranke gefährlich seien, weil diese Gebäude alle geschlossen und vergittert sind und außer Psychopharmaka keinerlei Behandlung angeboten wird. Die Kranken verbringen dort beschäftigungslos ihre Zeit und warten auf ihre Entlassung. Die meisten von ihnen kommen in Abständen wieder zurück. Der Gedanke an eine wirkliche Wiedereingliederung existiert nur in wenigen Orten wie in Schanghai, Kuming, Chengdu und teilweise in Peking. In den meisten Krankenhäusern beginnt dieses Ziel erst langsam aufzukommen und ist oft noch sehr unklar.

## **Das gemeindeorientierte Projekt im Wuhaner Stadtbezirk Jiang An**

In diesem Bezirk mit ca. 680.000 Einwohnern gab es 1988 noch kein einziges Bett für seelisch Kranke. Einige junge Ärzte aus dem städtischen psychiatrischen Krankenhaus, unterstützt von einer Professorin und der Leitung des Zivilverwaltungsamtes des Stadtbezirks, begannen im selben Jahr zusammen mit einem deutschen Ehepaar mit dem Aufbau eines Rehabilitationszentrums für seelisch Kranke.

Unter großen Schwierigkeiten, mit großem persönlichen Einsatz bei zunehmender Hilfe durch das Zivilverwaltungsamt und die Regierung des Stadtbezirks sowie durch deutsche Hilfsorganisationen, die Deutsche Botschaft in Peking, die deutschsprachigen Gemeinden in Peking und Hong Kong und viele Freunde in Deutschland konnten von 1988 bis heute folgende Hilfeangebote geschaffen werden:

1. Das Rehabilitationskrankenhaus Xin Fu Cun wurde Ende 1988 eröffnet und beschäftigt heute 21 Mitarbeiter. Es stehen 63 Betten zur Verfügung, davon etwa 20 für Langzeitpatienten ohne Familie und Arbeitseinheit. Diejenigen von den 20 Langzeitpatienten, die in der Selbsthilfefirma "Rosegarden" (siehe unten) arbeiten, sollen demnächst in ein offenes Wohnheim umziehen, das ca. 200 Meter von der Selbsthilfefirma entfernt ist (siehe Vorhaben in der nächsten Zeit!).
2. Der Workshop Rosegarden ist ein eingetragenes gemeinnütziges Gemeinschaftsunternehmen, das im Sommer 1983 seine Arbeit aufnahm. Von 14 (gesunden) Mitarbeitern und bis zu 30 Patienten werden Lederhausschuhe, Ledertaschen, handgestickte Glückwunschkarten, Häkel- und Strickwaren hergestellt.
3. Die Tagesklinik San Yan Lu wurde am 6. Juni 1992 eröffnet. Zur Zeit sind 16 Patienten und drei Nachtklinikpatienten aufgenommen; es gibt auch einige Hausbetten. Mit sechs Mitarbeitern ist sie eine an der westlichen Medizin orientierte psychiatrische Ambulanz.
4. Im Armeekrankenhaus Er Pao wurde im Februar 1994 eine mit 30 Betten ausgestattete Abteilung zur Akutbehandlung der Kranken des Stadtbezirks eröffnet. Es ist mit neun Mitarbeitern ausgestattet und bietet u.a. Pharmakotherapie, Bewegungsübungen, Tanz, Arbeits- und Beschäftigungstherapie, Gespräche, Spiele und Familienberatung an.
5. Ein zweistöckiges Wohnhaus mit vier Wohnungen für Mitarbeiter wurde 1994 gekauft. Eine Wohnung ist als Gästewohnung mit Telefon, Klimaanlage und TV ausgestattet.
6. Ferner gibt es ein Nudelrestaurant, das ebenfalls als Selbsthilfefirma betrieben wird.
7. Ferner wurde eine Abteilung für Nachsorge eingerichtet, die zur Zeit mit zwei Ärztinnen und einer Englisch-Dolmetscherin besetzt ist. Außerdem arbeiten im Wechsel zwei bis vier Mitglieder der Angehörigenvereinigung

bei der Nachsorge mit. Ein deutscher Psychologe mit langjähriger Erfahrung in der Nachsorge seelisch Erkrankter konnte für einen Zeitraum von zwei Jahren gewonnen werden. Die Mitarbeiter in der Nachsorge-Abteilung arbeiten eng mit den Vertretern der Straßenkomitees zusammen.

Es gibt auch ein Bildungsprogramm für Familien mit seelisch erkrankten (vornehmlich schizophrenen) Angehörigen, das noch im Aufbau ist, sich aber an ein bereits laufendes Programm des Mental Health Center Shanghai anlehnt und auch von dort bei der Einführung unterstützt wird.

8. Die Vereinigung für die Rehabilitation der psychisch Kranken im Stadtbezirk Jiang An, gebildet durch die Zusammenfassung aller vorgenannten Angebote, hat vier Mitarbeiter.
9. Zum Hilfeangebot gehört auch eine Angehörigenvereinigung, die von der Regierung des Stadtbezirks offiziell anerkannt ist und monatlich ein Treffen in der Tagesklinik veranstaltet. Die Angehörigenvereinigung hat in den Räumen der Nachsorge ein eigenes Büro.

## Probleme

Eines der drängendsten Probleme unserer Arbeit scheint einer Lösung näher zu kommen: Bisher wird die finanzielle Situation der Rehabilitationsvereinigung u.a. auch dadurch erschwert, daß die Familien, die einer staatlichen Arbeitseinheit angehören, ihre erkrankten Familienmitglieder in das entsprechende Vertragskrankenhaus bringen müssen. Nach der bisherigen Ordnung hatte jede Arbeitseinheit die eigenen Kranken selbst zu versorgen. Wenn das nicht möglich war, mußte die Einheit mit einem Krankenhaus oder einer Spezialbehandlungseinrichtung einen Kooperationsvertrag abschließen. Für die Behandlungsangebote der Rehabilitationsvereinigung bedeutet dies, daß Erkrankte von Familien aus Arbeitseinheiten selten zu uns gebracht werden, weil die Einheit nicht zahlt. Nun hat der Stadtbezirk Jiang An als Nachbarbezirk angeordnet, daß alle seelisch Erkrankten zur Behandlung in das zum Bezirk gehörende psychiatrische Krankenhaus einzuliefern sind. Daraufhin hat die Regierung unseres Stadtbezirks der Vereinigung erklärt, daß die Einrichtungen der Vereinigung für die Rehabilitation der seelisch Kranken im Bezirk Jiang An, die der Behandlung dienen, von der Gesundheitsbehörde des Bezirks geprüft werden sollen. Wenn sie den von der Gesundheitsbehörde festgelegten Standards im Blick auf Räumlichkeiten, Personal und Ausstattung entsprechen, will die Bezirksregierung ebenso wie im benachbarten Bezirk alle staatlichen Einheiten dazu auffordern, ihre seelisch Erkrankten in Zukunft nur noch in die Einrichtungen der Rehabilitationsvereinigung einzuweisen.

Dies hätte große Auswirkungen auf die Vereinigung, auch auf deren Entwicklung: Die finanzielle Situation würde sich verbessern, weil mit Sicherheit mehr Patienten in die Einrichtungen der Vereinigung kommen würden. Die vorhandenen Angebote müßten eventuell erweitert und verbessert, das geplante "Netzwerk" müßte wahrscheinlich ergänzt und erweitert werden. Zur Nachsorge für die Familien und zur Zusammenarbeit mit den Straßenkomitees käme die Zusammenarbeit mit den Arbeitseinheiten hinzu und damit auch die Chance, Arbeitsplätze von erkrankten Personen zu erhalten sowie auch möglicherweise neue Arbeitsplätze zu finden.

Für das folgende Problem scheint es noch keine Lösung zu geben: Durch die Auflösung oder Rationalisierung vieler Arbeitseinheiten, den gleichzeitigen Aufbau von Genossenschaften, Gemeinschafts- und Privatunternehmen sowie die Privatisierung der Bauern ist ein erheblicher Teil der Bevölkerung aus dem bisher von den Arbeitseinheiten gewährten Versicherungsschutz herausgefallen. Viele Menschen haben heute keine Kranken-, Unfall-, Renten- und Arbeitslosenversicherung mehr. Einen neuen freiwilligen Versicherungsschutz gibt es nur begrenzt und zu horrenden Gebühren, der außerdem nur Genossenschafts- und Gemeinschaftsbetrieben, nicht aber Einzelpersonen angeboten wird. Dies bedeutet, daß die Familien den eventuell notwendigen Krankenhausaufenthalt eines Angehörigen finanziell selbst zu tragen haben. Da die Monatseinkommen im Bereich Wuhan im Durchschnitt kaum 300 Yuan übersteigen, der monatliche Pflegesatz für die Behandlung in einem psychiatrischen Krankenhaus aber zwischen 300 und 1.500 Yuan liegt, müssen viele Familien ihre Erkrankten zu Hause behalten. Dies wiederum führt dazu, daß die meisten psychiatrischen Krankenhäuser mehr oder weniger unbelegte Betten haben.

Da die Einrichtungen der Rehabilitationsvereinigung von Beginn an vor allem Erkrankte aus ärmeren Familien aufgenommen haben, wenden wir seitdem gestaffelte Pflegesätze an, um ärmeren Familien und deren Erkrankten durch entsprechend niedrigere Pflegesätze (um 250 Yuan) den Zugang zur stationären Behandlung zu ermöglichen. Neben der Notwendigkeit, vier Mitarbeiter für die Bildung der "Vereinigung für die Rehabilitation der seelisch Kranken im Stadtbezirk Jiang An" anzustellen, entsteht dadurch ein monatliches Defizit von ca. 10.000 Yuan. Die Vereinigung bemüht sich, dieses Defizit durch den Aufbau von Produktionsangeboten im Sinne der Selbsthilfe auszugleichen. Dieses Ziel hoffen wir, bald erreicht zu haben. Die Selbsthilfefirma "Rosegarden" trägt schon jetzt durch Gewinne erheblich zur Erleichterung der Situation bei. Für Patienten, die keine (zahlungsfähige) Familie, keine Arbeitseinheit und keine eigenen finanziellen Mittel haben, zahlt das Zivilverwaltungsamt.

Ein weiteres Problem besteht darin, daß die Regierung bisher nicht gewillt oder in der Lage ist, finanzielle Mittel zur Verbesserung der Situation psychisch Kranker einzusetzen. Sie sind zwar im Fünfjahresplan der

Regierung im Abschnitt über die Behinderten genannt, und alle Verantwortlichen auf allen Ebenen werden zu Hilfsmaßnahmen aufgerufen, doch woher das Geld dafür kommen soll, wird nicht gesagt. Für uns bedeutet dies, daß wir den größeren Teil der Mittel, die zum Aufbau eines wirksamen Modells benötigt werden, selbst aufbringen müssen. Wir sind sehr dankbar dafür, daß uns dabei der Stadtbezirk mit einem Anteil von ca. 21% unterstützt.

### **Vorhaben in der nächsten Zeit**

Dringend zu schaffen sind folgende Angebote:

1. Aufbau eines Kriseninterventionszentrums mit 30 Plätzen zur Akutbehandlung: Dieses soll im Laufe der Zeit zu einer "SOTERIA" nach den Modellen von Mosher (USA) und Ciompi (Bern) entwickelt werden. Dafür müssen von der Baugesellschaft vom Nördlichen Tor in einem Neubau 10 bezugsfertige Wohnungen gekauft werden;
2. Ankauf weiterer 30 Wohnungen für Mitarbeiter, die im gleichen Gebäude erworben werden könnten: Nur dann, wenn die Vereinigung aktuellen und neuhinzukommenden Mitarbeitern Wohnungen anbieten kann, wird das Projekt bestehen und wachsen können. Ohne Wohnungsangebot finden wir keine geeigneten neuen Mitarbeiter, und die jetzigen Mitarbeiter suchen sich letztlich einen anderen Arbeitsplatz;
3. ein Wohnheim mit 6 Wohnungen für Patienten, die keine Familie und keine Arbeitseinheit haben, zwei Wohnungen für betreuende Mitarbeiter und eine Wohnung für Gäste: Ein Grundstück in etwa 200 Meter Entfernung vom Rehabilitationskrankenhaus ist im Gespräch, das etwa 200.000 Yuan kosten soll; das zu errichtende Gebäude soll 900.000 Yuan kosten;
4. eine Werkstatt für psychisch Kranke und psychisch Behinderte mit 120 Plätzen, um der großen Zahl seelisch Erkrankter, die arbeitslos sind, normale Arbeit anbieten zu können: Damit könnten erneute Krisen bei vielen ehemaligen Patienten verhindert werden. Wir wissen aus Untersuchungen in Europa, daß Arbeitslosigkeit seelisch gesunde Menschen destabilisieren kann, und aus anderen Untersuchungen, daß Arbeit seelisch erkrankte Menschen stabilisiert.

### **Projektziel**

Allgemeines Ziel bei der Schaffung gemeindenaher Angebote für psychisch Erkrankte ist es, deren Bedürfnissen in den Lebensbereichen Arbeit, Wohnen und Freizeit durch Beratung und Behandlung gerecht zu werden. Mit einem solchen Angebot soll allen Verantwortlichen – den Fachleuten, den Angehörigen und den Bürgern im Stadtbezirk – in der Stadt Wuhan, in der Provinz Hubei und in ganz China in der Praxis gezeigt werden,

daß etwa 60% aller psychisch Erkrankten nach einer Behandlung bzw. zwei Behandlungen in den Akutbereichen und den begleitenden Angeboten dieses Netzwerkes so stabilisiert werden können, daß sie nicht mehr rückfällig werden. Die restlichen 40% können unter beschützten Bedingungen teilweise selbständig oder mit Hilfe leben und arbeiten.

Dieses für viele Menschen so lebenswichtige Ziel kann nur mit der Hilfe von guten Freunden verwirklicht werden! Wir hier vor Ort, die Ärzte, Schwestern, Pfleger und Helfer, können nur dann arbeiten, "wenn der Motor Benzin bekommt", wenn andere Menschen durch entsprechende finanzielle Beiträge die Rahmenbedingungen ermöglichen.

Heinz Klätte ■

*Seminarbericht*

## **Entwicklungszusammenarbeit als soziale Aufgabe und praktische Erfahrung**

Das erste Einführungsseminar für die Vorbereitung und Durchführung von Arbeits-, Praktikums- und Studienaufenthalten im sonder- und sozialpädagogischen Bereich in Ländern der Dritten Welt hat vom 14. – 16. März 1997 in Kooperation mit der Friedrich-Ebert-Stiftung in Oberursel stattgefunden. Dieses Seminar war der erste Teil eines Vorbereitungsprogrammes, das der Verein Behinderung und Entwicklungszusammenarbeit zur Vorbereitung solcher Auslandsaufenthalte anbietet.

Die Aufnahme dieses Vorbereitungsprogrammes in das Aufgabenfeld des Vereins entstammt der Notwendigkeit, die wachsende Anzahl der an einem Auslandseinsatz interessierten Studierenden und Fachkräfte möglichst angemessen auf diesen vorzubereiten. Die Möglichkeit einer intensiven Vorbereitung ist an deutschsprachigen Hochschulen und Fachhochschulen bis heute noch eine Ausnahme und kann den bestehenden Bedarf bei weitem nicht decken.

Obwohl die Dritte Welt in Deutschland zur Zeit kein Thema von größerer Bedeutung ist, verzeichnet die Thematik Behinderung und Dritte Welt ein stets wachsendes Interesse. Dieses Interesse ist begrüßenswert und ermutigend, verlangt aber, wenn es um Auslandsaufenthalte jeglicher Art gehen sollte, eine sorgfältige Vorbereitung.

In diesem ersten Seminar wurde eine Bestandsaufnahme und Dokumentation von Entwicklungstendenzen im Bereich der Sonder- und Sozialpädagogik auf unterschiedlichen Ebenen vermittelt. In verschiedenen Themenkomplexen ging es zum einen um einführende Überlegungen zum Thema Entwicklungsländer, Entwicklungspolitik und Nord-Süd-Konflikt aus Sicht der Sonder- und Sozialpädagogik. Andererseits wurden grundsätzliche Informationen zur kulturell unterschiedlichen Sichtweise als auch zu den Ursachen von Behinderung gegeben. Ein weiterer Themenbereich widmete sich mehr praktischen Punkten, die bei der Vorbereitung und Durchführung von Auslandsaufenthalten zu beachten sind.

Einen wichtigen Schwerpunkt dieses Seminars bildeten die Arbeitsgruppen, in denen bewußtseinsbildende Prozesse im Vordergrund standen. Dabei ging es z.B. um die Frage nach der Motivation, einen Aufenthalt in einem Land der Dritten Welt zu absolvieren oder um die Möglichkeiten und Grenzen des persönlichen Engagements in diesem Bereich.

Während der Veranstaltung wurde immer wieder die Notwendigkeit einer intensiven Vorbereitung betont. Diese darf sich nicht nur auf fachliche, landeskundliche und kulturspezifische Aspekte beschränken, sondern muß bewußtseinsbildende Prozesse mit einschließen. Vorbereitungsseminare sind zur Relativierung des eurozentrischen Weltbildes und zur Vermeidung eines möglichen Expertenhochmutes dringend erforderlich.

Das auf diesem aufbauende Seminar ist für den Herbst dieses Jahres geplant. Aufgrund der großen Nachfrage wird versucht, in diesem Jahr noch einmal ein Einführungsseminar durchzuführen.

Musa Al Munaizel

Information:

- Musa Al Munaizel, Universität Würzburg, Lehrstuhl für Sonderpädagogik I, Wittelsbacher Platz 1, 97074 Würzburg (Tel./Fax: 09 31/9 35 64)
- Behinderung und Entwicklungszusammenarbeit e.V., Am Kindergarten 18, 61169 Friedberg (Tel.: 0 60 31/1 24 73; Fax: 0 6031/1 24 33) ■

## **Arbeitskreis Behinderung in islamischen Gesellschaften der BAG**

Bei unserem letzten Treffen im Januar 1997 versuchten wir, eine Bestandsaufnahme der Arbeit des Arbeitskreises zu leisten. Als das entscheidende Manko hielten wir fest, daß wir bisher keine wirklichen Handlungsinhalte für unsere Arbeit hatten. Die Diskussionen um den Islam an sich, die Rolle der Frau, den Behinderungsbegriff allein bringen uns nicht weiter.

- Um zur demokratischen Einordnung von Lebensrealität der Muslime in unserer Gesellschaft beizutragen, wollen wir für deutsche Sonderschullehrer(innen) ein Informationsangebot entwickeln, mit dessen Hilfe Verständnis und eventuell auch Handlungsfähigkeit für islamische Kinder und Jugendliche und deren Lebens- und Verhaltensrealität entstehen könnte. Dieses Angebot könnte in Form einer Broschüre oder einer Fortbildung erfolgen.
- Mehr wissenschaftlich orientiert ist die Absicht, eine Bestandsaufnahme zu leisten zu der Frage, wie mit Behinderung in verschiedenen islamischen Ländern umgegangen wird und inwiefern die Religion damit zu tun hat. Methode könnte Literaturrecherche und/oder eine Befragung von islamischen Mitbürger(inne)n sein.

Das nächste Treffen ist auf den 4./5. Juli 1997 in Oldenburg festgesetzt. Rückmeldungen zu den Arbeitsschwerpunkten, Anregungen, Anmeldung bis Anfang Juni 1997 an:

Dr. Peter M. Sehrbrock, Institut EW2: Sonderpädagogik, Carl von Ossietzky Universität, Postfach 2503, D – 26111 Oldenburg ■

## **Arbeitskreis Frauen und Behinderung in der sogenannten Dritten Welt**

Der Arbeitskreis "Frauen und Behinderung in der sogenannten Dritten Welt" Würzburg plant im Herbst ein Wochenendseminar. Wir möchten Euch diesbezüglich um Tips und Anregungen zur inhaltlichen Gestaltung und Planung bitten. Besonders dringend können wir außerdem Hinweise zur Finanzierung des Seminars brauchen. Wir hoffen, so bald wie möglich Hilfe zu bekommen und sind über jegliche Unterstützung froh.

Eine weitere Bitte von unserer Seite wäre: Könntet Ihr Euch an Euren Unis nach Material (vor allem Magister-, Zulassungsarbeiten usw.) zu unserem Thema umsehen und uns die entsprechenden Titel mit Adresse der Universität (zwecks Fernleihe) zuschicken?

Wer selbst am Thema interessiert ist und Material benötigt, dem schicken wir (gegen Unkosten) gerne die von uns zusammengestellte – noch ergänzungsbedürftige – Literaturliste.

Kontakt: Ruth Seyffert/Musa Al  
Munaizel, Universität Würzburg,  
Lehrstuhl für Sonderpädagogik I,  
Wittelsbacherplatz 1, 97074 Würzburg ■

## **News**

### **Gemeinsames Arbeitstreffen von Behinderteninitiativen in Guinea und der Elfenbeinküste**

Vom 3. bis 5. September 1996 fand auf Initiative von BICE (Zukunft für Kinder in Not) sowie lokalen Initiativen und Organisationen das erste Seminar zugunsten Behinderter in Guinea und in der Elfenbeinküste statt. Das Seminar mit dem Ziel, Grundlinien der Behindertenarbeit aufzuzeigen und einen Erfahrungsaustausch über die einzelnen Projekte einzuleiten, wurde von Gustave Gbahne, dem Behindertenreferenten von BICE, ausgerichtet und von Adrian Kniel moderiert.

Als Ergebnis einer Analyse der Struktur, der Zielgruppen und Arbeitsweisen der Initiativen läßt sich festhalten, daß sich diese bisher überwiegend an körperbehinderte Erwachsene richten. Die Vorgabe, die Betreuung und Ausbildung behinderter Menschen und ihrer Familien überwiegend mit freiwilligen Helfern oder gering bezahlten Mitarbeitern zu gestalten, stößt in der Praxis auf große Schwierigkeiten.

Als Problemgruppe werden Menschen mit geistiger Behinderung empfunden, da der Ansatz, gemeindenahere Rehabilitation, Bildungs- und Ausbildungsaufgaben bei den Familien zu belassen, diesen zu wenig Entlastung bietet.

Die Schwerpunkte der Diskussion waren entsprechend:

- Welche Entlastungsstrukturen sind den Familien – auch in den Dörfern – zur Verfügung zu stellen?
- Welche Methoden der Früherkennung und Frühförderung haben sich bewährt und wie können lokale Ressourcen, etwa Orthopädiestätten oder Kurzausbildungen zum Krankengymnasten, von allen Programmen genutzt und ein gegenseitiges Unterstützungs- und Austauschnetzwerk geschaffen werden?

Zum Seminarergebnis wurde im Haus Bethania in Man (Elfenbeinküste) eine Dokumentation erstellt, in der die verschiedenen Programme dargestellt und die verfügbaren Ressourcen erfaßt sind. Bereits zum Ende des Seminars



zeichnete sich eine fruchtbare Zusammenarbeit ab, z.B. zukünftige gemeinsame Ausbildung des Personals, technische Hilfen und Lernen aus gegenseitiger Erfahrung. In einer Broschüre sollen die Ergebnisse des Seminars ausführlicher festgehalten werden. ■

## Resolution

des 10. Symposiums der BAG "Behinderung und Dritte Welt"  
14. – 16. Juni 1996 in Cursdorf/Thüringen

Von immer mehr Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit werden die Belange von Menschen mit Behinderung in der Dritten Welt in ihren Programmen und Projekten berücksichtigt. Trotz der zunehmenden Anerkennung der Entwicklungsrelevanz der Behindertenprobleme in der Dritten Welt wird diese Thematik in Forschung und Lehre an deutschsprachigen Studienstätten immer noch weitgehend vernachlässigt. Im Gegensatz zu einigen anderen europäischen Staaten tragen nur einige persönlich motivierte WissenschaftlerInnen dazu bei, daß sich die Forschung und Lehre zur Thematik "Behinderung und Dritte Welt" zunehmend etabliert. Wir fordern deshalb,

- ein sonderpädagogisches Qualifikationsangebot für PlanerInnen, EntscheidungsträgerInnen und PraktikerInnen in Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit an den sonderpädagogischen Studienstätten zu etablieren. Ziel muß eine professionelle sonderpädagogische und entwicklungspolitische Handlungskompetenz sein, um richtungweisende Veränderungen in der internationalen Diskussion und Praxis über Serviceleistungen für Menschen mit Behinderungen voranzutreiben. Dies kann verwirklicht werden durch:
  1. Einrichten von Professuren und DozentInnenstellen an den deutschen Hochschulen.
  2. Einrichten von Forschungs- und Arbeitsstellen zur Thematik "Behinderung und Dritte Welt" an deutschen Hochschulen.
  3. Pädagogische Vor- und Nachbereitung von Praktika für Studierende sowie pädagogische Begleitung im Rahmen des Studiengangs Sonderpädagogik unter besonderer Berücksichtigung von geeigneten Methoden.
  4. Überprüfung und Evaluation von Ausbildungsstrukturen und ihren Methoden an deutschen Hochschulen mit dem Ziel bestmöglicher professioneller pädagogischer Handlungskompetenz im Hinblick auf entwicklungspolitische Arbeitsfelder. ■

## Veranstaltungen

- 7. – 12. September 1997 International Conference: Human rights for persons with mental handicaps  
Ort: Prag, Tschechische Republik  
Information: Doc. PhDr. Marie Cerná, Pedagogická fakulta UK, "K97", M. D. Rettigové 4, 110 00 Praha 1, Czech Republic (Tel.: ++ 42 2 249 15 617; Fax: ++ 42 2 249 11 817; E-mail: Marie.Cerna@pedf.cuni.cz)
- 17. – 19. November 1997 Fachtagung: Behindertenarbeit in Entwicklungsländern  
Ort: Marburg  
Zielgruppe: Mitarbeiter(innen) von NGOs und Multiplikator(inn)en in der Entwicklungszusammenarbeit, Student(inn)en der Sonderpädagogik  
Information: Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e.V., Raiffeisenstraße 18, 35043 Marburg  
Anmeldung: bis 17.09.1997

Für weitere Veranstaltungen auf dem Gebiet der Entwicklungspolitik möchten wir auf den Rundbrief "Bildungsauftrag Nord-Süd" des World University Service – WUS hinweisen, der vierteljährlich erscheint.

Bezug: World University Service, Koordinationsstelle "Nord-Süd im Bildungsbereich", Goebenstraße 35, 65195 Wiesbaden ■

## Literatur & Medien

Musa Al-Munaizel; Peter M. Sehrbrock (Hrsg.):

### **Bericht des 10. Symposiums der Bundesarbeitsgemeinschaft Behinderung und Dritte Welt**

vom 14. – 16. Juni 1996 in Cursdorf/Thüringen

15,00 DM (inkl. Porto)

In diesem Bericht werden vor allem die Bemühungen deutlich, "Behinderung und Dritte Welt" in Forschung und Lehre an Hochschulen in deutschsprachigen Ländern zu verankern.

Bezug: Arbeitsstelle "Behinderung und Dritte Welt", Institut EW2: Sonderpädagogik, Prävention und Rehabilitation, Carl von Ossietzky Universität, Postfach 25 03, D - 26111 Oldenburg ■

Benedicte Ingstad, Susan Reynolds Whyte (Hrsg.):

### **Disability and Culture**

Berkeley 1995

Disability and Culture, eine grundlegende Sammlung von Aufsätzen zur Beziehung zwischen Kultur und Behinderung, erklärt Behinderung nicht nur im Kontext sozialer Prozesse, sondern eröffnet zum ersten Mal eine multikulturelle Perspektive auf das Thema. Auf der Basis von Feldforschungen in einer großen Vielzahl unterschiedlicher Kulturen – von den Punan Bah in Borneo zu einer Gemeinschaft türkischer Immigranten in Stockholm – untersuchen die Autorinnen die Bedeutung von geistigen, sensorischen und körperlichen Behinderungen im Kontext kulturell determinierter Annahmen über "humanity" und "personhood".

Von zentraler Bedeutung in ihren Forschungen war die Fragestellung, ob ein Mensch mit Behinderung als "behinderter" Mensch gilt und welche Prozesse kultureller Veränderungen stattgefunden haben. Um diese Fragen zu beantworten, haben die Autorinnen die jeweiligen Konzepte von "Behinderung" in Relation zur Vorstellung über Macht, Körper, Normalität, Ordnung, individuellen Fähigkeiten und sozialer Existenz untersucht. Ihre Ergebnisse reichen von der Angewohnheit der Tswana, ein Kind mit Behinderung "Ein Geschenk Gottes" zu nennen, zu der Bedeutung von Gleichheit und Integration bei den Massai und zeigen damit die große Vielfalt kulturell determinierter Sichtweisen von Behinderung auf, die die Identität der Menschen mit Behinderung direkt beeinflusst.

Bezug: University of California Press, Berkeley and Los Angeles, California, ISBN: 0-520-08362-8 ■

## Stellenausschreibungen

### **Praktikant(inn)enstellen**

Society of the Physically Disabled, Offinso District Branch

Ghana Society of the Physically Disabled, P.O. Box 135, Offinso – Ashanti, Ghana

Gesucht: Student(inn)en, Physiotherapeut(inn)en oder Lehrer(innen)

Zeitraum: ab Frühjahr 1997 für mindestens ein halbes Jahr

Arbeitsfelder: Freizeitgestaltung, Fortführung von physiotherapeutischen Übungen in einzelnen Familien, Englischunterricht

Twin-City Special School, Sekondi

Gesucht: Student(inn)en, Physio- und Ergotherapeut(inn)en, Sprachtherapeut(inn)en, Lehrer(innen) der Geistigbehindertenpädagogik, Krankenschwestern  
Zeitraum: ab Oktober 1997 für mindestens ein halbes Jahr  
Arbeitsfelder: Freizeitgestaltung, Fortführung von physio-, ergo- und sprachtherapeutischen Übungen bei Kindern, pädagogische Gestaltung des Unterrichts

#### Garden City Special School

Gesucht: Student(inn)en, Physio- und Ergotherapeut(inn)en, Sprachtherapeut(inn)en, Lehrer(innen) der Geistig- bzw. Körperbehindertenpädagogik, Krankenschwestern  
Zeitraum: ab Oktober 1997 für mindestens ein halbes Jahr  
Arbeitsfelder: Freizeitgestaltung, Fortführung von physio-, ergo- und sprachtherapeutischen Übungen bei Kindern, pädagogische Gestaltung des Unterrichts, Organisation und Überwachung des Schulneubaus

Voraussetzung für alle Praktikumsstellen: umfängliche Vorbereitung auf kulturelle, sprachliche und projektbezogene Bedingungen vor Ort.

Information: Melanie Gärtner, Am Berglein 3, 97218 Gerbrunn (Tel.: 09 31/70 26 37)

### **Dienste in bersee sucht fr eine Werkstatt in El Salvador einen**

Orthopädiemechaniker/Orthopädiemeister

zur Vermittlung von technischen Kenntnissen, Planung und Verwaltung einer Werkstatt.

Information: DIENSTE IN ÜBERSEE, Postfach 10 03 40, 70747 Leinfelden-Echterdingen (Tel.: 07 11/79 89-0)



\* Übersetzt aus dem Englischen von Adrian Kniel. Originaltitel: Sustainability of Programmes in the Voluntary Sector – Reflections on Some Questions. In: ActionAid Disability News. The Newsletter of Disability Division Actionaid-India. Vol. 4, No. 2/1993, 27 – 31