



# Mainstreaming Participation



## Kulturelle Aspekte von Partizipation Dialog auf gleicher Augenhöhe

Aus der Reihe: Förderung partizipativer Entwicklung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit

**gtz**



Im Auftrag des

Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

## Impressum

### Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH  
Postfach 5180, 65726 Eschborn

Sektorvorhaben Mainstreaming Participation

Im Auftrag des  
Bundesministeriums für wirtschaftliche  
Zusammenarbeit und Entwicklung

### Verantwortlich

Dr. Claudia Maennling, Stabsstelle Unternehmensentwicklung, Politik und Strategie, GTZ

### Autor

Dr. Arthur Zimmermann, odop-consult, Zürich

### Redaktion

Gabriele Geißler, Stabsstelle Unternehmensentwicklung, Politik und Strategie, GTZ  
Gundula Löffler, Stabsstelle Unternehmensentwicklung, Politik und Strategie, GTZ

### Fotos:

GTZ Mali, GTZ China, GTZ Bolivien, GTZ Senegal, F&A von Roenne (S.18/19), Oliver Karkoschka, Andreas Fulda

### Gestaltung

marung+bähr, Dresden

### Druck


Druckerei Wagner, Siebenlehn

### Kontakt

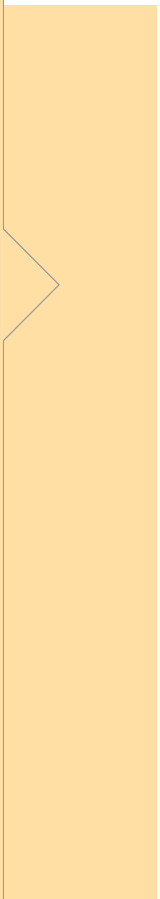
partizipation@gtz.de  
<http://www.gtz.de/participation>

Dieses Gutachten wurde im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) erstellt. Dabei ist zu unterstreichen, dass die Autoren den Text in wissenschaftlicher Unabhängigkeit verfasst haben. Das BMZ versteht das Gutachten als Beitrag zur internationalen Diskussion zum Thema Förderung von partizipativer Entwicklung in der deutschen und internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Der BMZ-Auftrag umfasst 7 Länderstudien und 4 thematische Diskussionsbeiträge. Diskussionsbeiträge und Kurzfassungen der Länderstudien liegen in deutscher Sprache und zum Teil in Englisch und den Verkehrssprachen vor. Die Hauptberichte wurden i. d. R. in den jeweiligen Landessprachen erstellt und sind den Publikationen teilweise elektronisch auf CD-Rom beigelegt. Die Akteursanalyse ist auch in französischer und englischer Sprache erhältlich.

Eschborn, November 2006



Kulturelle Aspekte von Partizipation  
Dialog auf gleicher Augenhöhe



# Inhalt

Inhalt	4
Vorwort	5
Einführung zur Publikationsreihe	6
Verzeichnis der Einzelhefte der Publikationsreihe	7
Partizipation für nachhaltige Entwicklung - Konzeptioneller Ansatz -	8
Kulturelle Aspekte von Partizipation - Dialog auf gleicher Augenhöhe	9
Die Interkulturalität der Zusammenarbeit	11
Kultur als Spannungsfeld	14
Vier Dynamiken der Kulturentwicklungen und die Rolle des Sozialkapitals	17
Der partizipative Dialog über kulturelle Orientierungen	27
Schlusswort	37
Literaturverzeichnis	38
Abkürzungsverzeichnis	39

# Vorwort

**P**artizipation stellt seit Jahren ein entscheidendes Prinzip der deutschen und internationalen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) dar. Bedingt wird dies durch die wichtige Rolle, die Partizipation für Erfolg und Nachhaltigkeit von Vorhaben der EZ spielt. Partizipation trägt maßgeblich zur Erreichung entwicklungspolitischer Ziele bei. Im Entwicklungspolitischen Aktionsplan für Menschenrechte 2004–2007 wird dies auf den Punkt gebracht: Wir reden nicht für oder über die Menschen, sondern die Rolle der Entwicklungspolitik ist es, die Menschen bei der Artikulation und Durchsetzung ihrer Interessen und Rechte zu unterstützen. Partizipation spielt eine zentrale Rolle bei der Verwirklichung von Menschenrechten, Good Governance und einer lebendigen Demokratie. Partizipation der Bürgerinnen und Bürger fördert transparente Regierungsführung und weist Willkürherrschaft und Korruption in ihre Schranken.

Darüber hinaus ist Partizipation armer Bevölkerungsschichten bei der Politikgestaltung unabdingbar für eine wirksame Armutsbekämpfung. Ein wichtiger Schritt bei der Erreichung der Millenniumsziele, der Millenniumserklärung und der Umsetzung der Armutsbekämpfungsstrategien (PRS) in unseren Partnerländern ist, dass Bürgerinnen und Bürger auf Prioritätensetzung, auf die Verteilung von Ressourcen und den Zugang zu öffentlichen Gütern und Dienstleistungen aktiv Einfluss nehmen.

Letztlich ist aktive Teilhabe der Partner Voraussetzung für eine wirkungsvolle Entwicklungszusammenarbeit. Partizipation ist Gestaltungselement aller Prinzipien der „Paris Declaration“, die eng miteinander verknüpft sind und sich gegenseitig verstärken. Insbesondere das Prinzip der ownership – Grundlage einer legitimen, nachhaltigen und wirkungsorientierten EZ –

ist Ergebnis einer erfolgreichen Beteiligung aller relevanten Akteure. Aus diesen Gründen ist Partizipation ein Querschnittsthema, das in allen Vorhaben Geltung haben muss.

Die vorliegende Publikation eröffnet einen realistischen Blick auf die Praxis der Entwicklungszusammenarbeit. In sieben Partnerländern wurden ausgewählte Vorhaben verschiedener deutscher EZ-Organisationen hinsichtlich ihres Beitrages zur Förderung von Partizipation untersucht und Lernerfahrungen gesammelt. In vielen Bereichen hat die deutsche EZ positive Impulse gesetzt. Grundsätzlich zeigte sich, dass die Förderung von Partizipation in unseren Partnerländern ein langwieriger, beschwerlicher Prozess ist. Nur mit einem umfassenden strategischen Ansatz, kulturellem Feingefühl und einer am Prozess orientierten, flexiblen Vorgehensweise können partizipative Prozesse auch in einem schwierigen politischen, gesellschaftlichen und kulturellen Umfeld wirkungsvoll unterstützt werden. Die vorliegende Publikation liefert hierzu wichtige Anstöße und Anregungen. Darüber hinaus wurde auf Basis der Lernerfahrungen das entwicklungspolitische Instrumentarium weiterentwickelt, um insbesondere der Akteursvielfalt im politischen Prozess gerecht zu werden. Mit einem Beitrag zu Partizipation in der programmorientierten Gemeinschaftsfinanzierung greift die Publikationsreihe eine hochaktuelle wie zukunftsweisende Fragestellung auf.

**Dr. Eduard Westreicher**

Leiter des Referats „Governance, Demokratie, Frauen- und Menschenrechte“ im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

# Einführung zur Publikationsreihe

## Förderung partizipativer Entwicklung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit – vom Leitbild zur entwicklungspolitischen Praxis

Das Verständnis von Partizipation in der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) unterliegt einem stetigen und dynamischen Wandel.

Während Partizipation lange mit der Anwendung partizipativer Methoden gleichgesetzt wurde, welche weiterhin unverzichtbar für eine moderne nachhaltige Entwicklungszusammenarbeit sind, stellt Partizipation nach heutiger Auffassung ein konstituierendes Merkmal der Konzepte zu erfolgreicher Demokratisierung und Dezentralisierung dar. So findet Partizipation Eingang in nationale Politikprozesse und gewinnt als politisches Paradigma in den Partnerländern zunehmend an Bedeutung.

Um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen, beauftragte das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) im Jahre 2002 die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) mit der Durchführung eines Sektorvorhabens mit dem Titel „Mainstreaming Participation“. Dieses Vorhaben hat zum Ziel, das bestehende Partizipationskonzept entsprechend des erweiterten Verständnisses von Partizipation zu schärfen und weiterzuentwickeln. Darüber hinaus sollten gute Erfahrungen deutscher EZ-Organisationen mit partizipativer Entwicklung ausgewertet werden, um daraus Handlungsempfehlungen für die operative Arbeit der deutschen EZ abzuleiten.

Um bei diesem Blick in die Praxis die Vielfalt der deutschen EZ-Instrumente und Ansätze zu erfassen, wurden im Rahmen eines BMZ-Workshops Ende 2003 deutsche EZ-Organisationen eingeladen, erfolgreiche Beispiele der Förderung partizipativer Entwicklung zur Auswertung vorzuschlagen. Bei der endgültigen Auswahl der Fallbeispiele wurde darauf geachtet, eine breite regionale und sektorale Streuung zu erreichen, um die Eigenschaft von Partizipation als Querschnittsthema zu verdeutlichen. Auch wurden beim Vorgehen, angepasst an das jeweilige Länderbeispiel, unterschiedliche Untersuchungstiefen und -breiten sowie verschiedene Auswertungsmethoden gewählt, was zu interessanten, perspektivisch vielfältigen Ergebnissen führte.

Durchführungsorganisationen und NROs einigten sich mit dem BMZ auf folgende Fallbeispiele: In

Lateinamerika wurden gute Ansätze der KfW-Entwicklungsbank, des Deutschen Entwicklungsdienstes (DED) und der GTZ in den Ländern Bolivien, Ecuador und El Salvador ausgewertet. In Afrika untersuchten deutsche und lokale Gutachter ein Kooperationsvorhaben der Durchführungsorganisationen DED, GTZ und KfW in Mali sowie den Beitrag der Deutschen Welthungerhilfe (DWHH) als eine der größten deutschen NROs in Äthiopien. Schließlich wurden in Kambodscha die Beiträge der Internationalen Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (InWEnt) und des Evangelischen Entwicklungsdienstes (EED) und in der Volksrepublik China das Engagement der GTZ beleuchtet.

Die Ergebnisse dieser Länderauswertungen sind in der vorliegenden Veröffentlichung aufbereitet und zusammengefasst. Jedem Auswertungsland ist eine Publikation gewidmet.

Wir danken den deutschen EZ-Organisationen für die gute Zusammenarbeit!

Darüber hinaus enthält die Publikationsreihe konzeptionelle und methodische Studien und Beiträge, die den aktuellen Diskussionsstand zum Thema Partizipation aufgreifen und vertiefen.

Hierzu zählt die „Wissensarchitektur“ auf CD-Rom, die interessierte Leserinnen und Leser mit Hintergrundinformationen zu Konzept und Historie sowie einer detaillierten Aufarbeitung von Fallbeispielen durch die komplexe Thematik von Partizipation führt.

Darüber hinaus bettet eine Studie zum Umgang verschiedener bi- und multilateraler Geber mit Partizipation und ein Diskussionsbeitrag zur Schlüsselrolle von Partizipation in programmorientierter Gemeinschaftsfinanzierung das Thema in den internationalen Kontext ein. Die „Bausteine zur Durchführung einer AkteursAnalyse“ und die Studie zur Verknüpfung von Kultur und Partizipation geben Hilfestellung für die Umsetzung von Partizipationsförderung in der EZ.

Die gesamte Veröffentlichung wird mit einer Zusammenfassung abgerundet, welche die Kernthesen der Länderauswertungen resümiert und zusammenführt.

**Dr. Claudia Maennling**  
Sektorvorhaben „Mainstreaming Participation“

# Verzeichnis der Einzelhefte der Publikationsreihe

## Förderung partizipativer Entwicklung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit



### Förderung partizipativer Entwicklung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit

Vom Leitbild zur entwicklungspolitischen Praxis (*verfügbar nur in Deutsch*)

- > Zusammenfassung der Kernthesen der Länderauswertungen
- > Gutachten: Partizipation in bi- und multilateralen Organisationen der EZ
- > Beilage: CD Wissensarchitektur „Partizipation für nachhaltige Entwicklung“



### Äthiopien (*verfügbar nur in Deutsch*)

Auf dem Weg aus einer autoritären Vergangenheit in eine demokratische Zukunft

- > Beilage: CD Fotoaktion „Take part – Participate!“



### Bolivien (*verfügbar in Deutsch und Spanisch*)

Partizipation als Beitrag zu sozialer Gerechtigkeit



### China (*verfügbar in Deutsch und Englisch*)

Autoritär und partizipativ zugleich? Regierungspraxis im Wandel

- > Beilage: CD Fotoaktion „Take part – Participate!“, Gutachten (englisch)



### Ecuador (*verfügbar in Deutsch, Englisch und Spanisch*)

Machtumverteilung und Inklusivität über kulturelle Grenzen hinweg

- > Beilage: CD Fotoaktion „Take part – Participate!“, Gutachten (spanisch)



### El Salvador (*verfügbar in Deutsch, Englisch und Spanisch*)

Durch Bürgerbeteiligung politische Gräben überwinden

- > Beilage: CD Gutachten (spanisch)



### Kambodscha (*verfügbar in Deutsch und Englisch*)

Machtumverteilung durch Bürgerbeteiligung und Gute Regierungsführung



### Mali (*verfügbar in Deutsch, Englisch und Französisch*)

Die Macht kehrt zurück aufs Land – Partizipation und Gute Regierungsführung auf kommunaler Ebene



### Instrumente zur AkteursAnalyse (*verfügbar in Deutsch, Englisch und Französisch*)

10 Bausteine für die partizipative Gestaltung von Kooperationssystemen



### Kulturelle Aspekte von Partizipation (*verfügbar in Deutsch und Englisch*)

Dialog auf gleicher Augenhöhe



### Partizipation in der Programmorientierten Gemeinschaftsfinanzierung

Ein Diskussionsbeitrag (*verfügbar in Deutsch und Englisch*)

# Partizipation für nachhaltige Entwicklung – Konzeptioneller Ansatz –

„Menschen sollen aktiv und maßgeblich an allen Entscheidungen beteiligt werden, die ihr Leben betreffen.“

BMZ-Partizipations-Konzept 1999

Partizipation ist ein grundlegendes Prinzip deutscher Entwicklungszusammenarbeit (EZ). Die Förderung partizipativer Entwicklung gewinnt als eigenständiges Ziel zunehmend an Bedeutung bei strukturellen Reformen hin zu Guter Regierungsführung und Demokratie in unseren Partnerländern. Zentrale Bedeutung kommt dabei der Umsetzung der „Paris Declaration“ (OECD im März 2005) zur Erhöhung der Wirksamkeit von EZ zu. All diese Reformen sind auf messbare Fortschritte bei der Erreichung der Millenniumsziele als übergeordnetem Ziel und damit auf Armuts-

bekämpfung ausgerichtet. Die gerechte Gestaltung von Globalisierung, die Einhaltung der Menschenrechte, die Förderung von Rechtsstaatlichkeit, der Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen und die Ausgestaltung einer demokratischen und sozial gerechten Gesellschaft liefern wichtige Beiträge zu nachhaltiger Entwicklung. Die Förderung von Partizipation benötigt daher einen ganzheitlichen Ansatz. Die deutsche EZ fördert Partizipation in drei Dimensionen, die ineinander greifen und sich wechselseitig verstärken.

## Demokratische Partizipation

Befähigung zur Beteiligung an einer lebendigen Demokratie

Demokratie lebt von der Beteiligung ihrer Bürgerinnen und Bürger. Dazu bedarf es insbesondere der Befähigung und Stärkung benachteiligter Gruppen (empowerment). Die deutsche EZ unterstützt diese Menschen darin, ihre Verhandlungsfähigkeit zu verbessern und ihnen den Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen zu erleichtern. Des Weiteren unterstützen wir unsere Partner, Interessen zu bündeln, Netzwerke zu bilden sowie Wissen und Informationen auszutauschen. Bewährte Verfahren sind hierbei die Durchführung von Runden Tischen, die Förderung lokaler Netzwerke und die Ausbildung von Multiplikatoren.

### Partizipation als Prozessbeteiligung

Die Beteiligung der Akteure an der Identifizierung, Planung, Durchführung und Evaluierung von Vorhaben

EZ-Vorhaben und die hiermit angestrebten Wirkungen sind das Ergebnis eines fortwährenden Dialoges zwischen maßgeblichen Akteuren: den am Vorhaben direkt Beteiligten, den politischen Entscheidungsträgern und zivilgesellschaftlichen Interessenvertretern sowie den verschiedenen Geberorganisationen. Dabei nimmt die Partnerorganisation eine federführende Rolle ein. So entsteht eine gemeinsame, partnerschaftliche Verantwortung für das Vorhaben. Die deutsche EZ hat eine Reihe von partizipativen Instrumenten und Methoden entwickelt, die diese Beteiligung im gesamten Zyklus eines Vorhabens gewährleisten.



### Institutionalisierte Partizipation

Die Verankerung von Beteiligung in Regeln, Normen und Gesetzen

Zur Verankerung der Partizipation der Bevölkerung an politischen Prozessen müssen Gesetze, Regeln und Normen diese absichern. Die Gewährleistung von Partizipation beschränkt sich daher nicht nur auf die staatlichen Institutionen, z.B. durch eine Finanz- oder Justizreform. Sie umfasst vielmehr die Wechselbeziehungen zwischen Staat, Zivilgesellschaft und Privatsektor über die dauerhafte Verankerung verschiedener Beteiligungsformen.



# Kulturelle Aspekte von Partizipation

## Dialog auf gleicher Augenhöhe

*„Unsere kulturellen Selbstverständlichkeiten müssen neu behauptet werden. An Grundüberzeugungen wie den Menschenrechten und der Meinungsfreiheit brauchen wir dabei nicht zu zweifeln. .... Woran es mangelt ist die Wärme, mit der wir uns zu unseren Werten bekennen. „Ansteckend kann die Demokratie nur wirken, wenn sie nicht routiniert betrieben wird oder anderen mit Gewalt aufgezwungen, sondern mit Enthusiasmus gelebt wird. Einem Enthusiasmus ohne Überheblichkeit. Wenn es darum geht, die Akzeptanz westlicher Errungenschaften in der Welt ... zu befördern, kommt es darauf an, Überzeugungskraft mit Bescheidenheit zu verbinden. (...) Enthusiasmus und Respekt vereinen sich in einem unschätzbaren Gut: der Kultur der selbstbewussten Freiheit.“*

Wolf Lepenies, Friedenspreisträger des deutschen Buchhandels 2006 in seiner Dankesrede, FAZ 09.10.2006

Interkulturelle Faktoren prägen die Entwicklungszusammenarbeit (EZ) wie kaum ein anderes Politikfeld. Partizipative Prozesse – als eines der wesentlichen Prinzipien deutscher EZ – werden je nach vorherrschenden Kulturmustern sehr unterschiedlich verstanden und gelebt.

Daher hat sich das Sektorvorhaben Mainstreaming Participation im Auftrag des BMZ den kulturellen Aspekten von Partizipation in dem vorliegenden Heft gewidmet, einem nicht ganz leichten Unterfangen gerade auch angesichts der unterschiedlichen Sichtweisen auf das Thema und der Notwendigkeit eines kultursensitiven Vorgehens in der Beratung.

Grundsätzlich zeigt sich in den verschiedenen Länderauswertungen, die im Rahmen des Sektorvorhabens durchgeführt wurden, dass die Förderung von Partizipation um so erfolgreicher verläuft, je stärker sie bestehende kulturelle Orientierungen aufgreift oder an diese anknüpft.

Der bisherige Diskurs zum „interkulturellen Dialog“ in der Entwicklungszusammenarbeit konzentrierte sich dementsprechend weitgehend darauf, die Defizite bei der Wahrnehmung kultureller Differenzen festzustellen. Kulturelle Orientierungen wurden im Sinne von relativ beständigen Traditionen und Artefakten dargestellt, an die die EZ anknüpfen muss.

Dennoch müssen wir auch die Dynamik der interkulturellen Beziehungen verstehen. In der Zusammenarbeit geraten kulturelle Orientierungen gerade auch durch unsere Beratungstätigkeit in Bewegung. Wir führen kulturell geprägte westliche Wertvorstellungen

in die Vorhaben und entsprechende Verhaltensweisen in den Arbeitsalltag ein. Kulturelle Orientierungen der Partner können beispielsweise mit den Zielen eines Reformvorhabens in Konflikt geraten und in Widerspruch zu den Zielen stehen. Die kulturelle Andersartigkeit wird mitunter auch als Argument missbraucht, um missliebiges Verhalten, gesellschaftliche Veränderungen und Machtverschiebungen von vornherein auszuschalten und sich nicht mit ihnen durch notwendige Veränderungen auseinanderzusetzen. Deshalb sollten kulturelle Orientierungen in dem Beratungsprozess transparent gemacht und verhandelt werden: Das heißt, Werte der jeweiligen Kulturen zu kennen, ihre Entwicklungsdynamik nachzuvollziehen und uns in unseren jeweiligen Beraterrollen zu den Werten unserer Gesellschaft zu bekennen.

Schwierig wird es hinsichtlich aktueller Themen wie z.B. bei der kulturellen Grenzziehung zwischen westlichen und islamisch geprägten Gesellschaften, bei der Frage nach Modernisierung und Eigenständigkeit einer Gesellschaft oder der Rolle demokratischer Strukturen für Entwicklungsprozesse. In diesem Spannungsfeld zwischen westlichen Grundwerten, multiplen kulturellen Orientierungen des Partnerlandes und unserem Partnerschaftsverständnis bewegen wir uns täglich. Hierin liegt die Herausforderung für eine werteorientierte, partnerschaftlich durchgeführte Entwicklungszusammenarbeit.

In diesem Sinne gibt uns der Soziologe und Publizist Wolf Lepenies den anfangs zitierten Ratschlag mit auf den Weg, unsere Werte mit Enthusiasmus und



Respekt, Überzeugungskraft und Bescheidenheit in den Dialog auf gleicher Augenhöhe einzubringen.

Auch mag die Erkenntnis hilfreich sein, dass Menschen und Gesellschaften unterschiedlicher kultureller Orientierungen auch vieles gemeinsam haben, dass sie sich bei aller kulturellen Unterschiedlichkeit wohlgesinnt und neugierig begegnen und zu gemeinsamen Handeln bereit sind.

Der nachfolgende Beitrag unterstreicht die Bedeutung des Interkulturellen in einer partizipativen Entwicklungszusammenarbeit und möchte zur Reflexion über unsere Beratertätigkeit in einer globalen Gesellschaft anregen.

Die Skizze ist in vier Teile gegliedert: Einleitend werden einige Kernfragen der partizipativen Ausge-

staltung der Zusammenarbeit vor dem Hintergrund der typischen Strukturen der internationalen Zusammenarbeit formuliert. Daran anschließend wird ein dynamisches Kulturverständnis vorgestellt, das die materielle Außenwelt mit der psychischen Innenwelt verbindet und das Spannungsfeld benennt – die eigene Kultur erschließt sich im Kontrast zur fremden. Im dritten Teil werden vier Dynamiken beschrieben, welche die Kulturentwicklung prägen. Abschließend werden fünf Dialogfelder der partizipativen interkulturellen Zusammenarbeit vorgestellt.

Dr. Claudia Maennling  
Sektorvorhaben „Mainstreaming Participation“



# Die Interkulturalität der Zusammenarbeit

Kulturelle Normen und Werte eines anderen Landes, ihrer gesellschaftlichen Gruppen und Institutionen, spielen in der EZ eine entscheidende Rolle für den Erfolg oder Misserfolg von Entwicklungsanstrengungen. Wer den Anspruch hat, Menschen und Organisationen mit anderen kulturellen Orientierungen in einem Reformprozess zu unterstützen, zu beraten und zu begleiten, kann das nur nachhaltig und wirkungsvoll tun, wenn

- (a) die Beteiligten sich der eigenen kulturellen Voraussetzungen ihres Handelns vergewissern und
- (b) die Beteiligten die handlungsleitenden Muster und Voraussetzungen der anderen Kultur kennen lernen und bei der Verhandlung und Vereinbarung von Reformen berücksichtigen.

Dies gilt sowohl für die institutionelle und politische Kultur bei staatlichen Verwaltungsreformen als auch für die mikrokulturellen Orientierungen von Gemeinschaften, beispielsweise von indigenen Gruppen oder von Frauen, die kleine Unternehmen aufbauen und führen.

Aktuelle Querschnittstudien<sup>1</sup> über die Interkulturalität der Entwicklungszusammenarbeit unterscheiden verschiedene **thematische Kulturaspkte**, auf die jeweils eine Kernfrage der partizipativen Ausgestaltung der Zusammenarbeit bezogen werden kann:

<sup>1</sup> Gould, Helen; Marsh, Mary: Culture: Hidden Development. A practical working guide to Culture and development for the international development sector. Creative Exchange, London 2004. – Die Studie beruht auf der Untersuchung von 350 Programmen von fünf Entwicklungsagenturen und kommt zum Schluss, dass die Berücksichtigung der kulturellen Aspekte in den Leitlinien und Verfahren der Agenturen zu wenig explizit verankert sind und dass in den Programmen nur ausnahmsweise konsistente Verfahren angewandt werden..

» **Kultur als Kontext:** Wie kann die Beteiligung strukturiert und gestaltet werden, damit die unterschiedlichen kulturellen Orientierungen der beteiligten Akteure zum Ausdruck gebracht und thematisiert werden können? – Beispiele: Dokumentation von persönlichen Lebensgeschichten, die in die Planung und Steuerung des Vorhabens einfließen; Gespräche mit Fachleuten und Kulturproduzenten, um die kulturell geprägten Vorstellungen über das Zusammenleben, die Umwelt und die Zukunft besser verstehen zu können.

» **Kultur als Inhalt der Entwicklung:** Welche lokalen Praktiken, Traditionen und Ausdrucksformen sind für das Reformvorhaben nutzbar zu machen? Beispiele: Spirituell-religiöse Bedeutung des Wassers und der Wasserquellen als verbindendes, lebensstiftendes Element; eingespielte Wirtschafts- und Organisationsformen in Gemeinden; angepasste Initiationsriten als Einführung der jungen Generation in die Gemeinschaft.

» **Kultur als Kommunikationsmittel:** Welche Darstellungsformen und Medien (Radio, Film, Fotografie, Ausstellungen, etc.) können für das Vorhaben genutzt werden? Beispiele: populäre Musik, Film, Feste und Straßentheater, traditionelle Lieder und Tänze.

» **Kultur als Ausdrucksform:** Welche materiellen Rahmenbedingungen und kulturellen Ausdrucksformen stärken die Selbstbestimmung, Selbstdarstellung und den Dialog zwischen den Akteuren? Beispiele: Schaffung eines Raumes für Dialog und Erfahrungsaustausch unter alleinerziehenden Frauen; szenische Darstellung und Diskussion von Lebensgeschichten.



EZ-Vorhaben sind Gemeinschaftsunternehmen<sup>2</sup> verschiedener Akteure. Sie werden von einer Vielzahl von Akteuren<sup>3</sup> verhandelt, geplant, durchgeführt und gesteuert. Die Akteure bilden ein bewegliches System von gegenseitigen Beziehungen und Abhängigkeiten. Die gegenseitige Abhängigkeit drückt sich darin aus, dass ein einzelner Akteur seine Ziele nur erreichen kann, wenn er sich mit den anderen Akteuren verständigt und abstimmt. Die Akteure handeln aufgrund der ihnen zugeschriebenen Rollen und Erwartungen, ihrer Einflussmöglichkeiten, Ressourcen und nicht zuletzt ihrer kulturellen Orientierungen. Sie nehmen gegenüber einem Reformvorhaben und den damit vertretenen kulturellen Orientierungen eine befürwortende oder ablehnende Haltung ein.

Die Kultur der beteiligten Akteure bildet ein im Zeitverlauf relativ stabiles Angebot von Orientierungen für

den einzelnen und für die Gemeinschaft: sie legt in Sprache, Symbolen und Bildern fest, wie Erfahrungen verarbeitet und dargestellt werden, welche Handlungsoptionen ausgewählt werden und welchen Sinn dem eigenen Tun zuzuschreiben ist. Sie liefert auch Begründungen für Ursache und Wirkung von Naturvorgängen. Sie enthält Lebenspläne und Normen für den Einzelnen und die Gemeinschaft und beschreibt, was als moralisch angemessen gilt oder was abzulehnen ist; sie bestimmt die moralische Unterscheidung zwischen Tugenden und Lastern und stellt ideale Modelle eines guten Lebens von der Geburt bis zum Tode bereit; sie enthält Verfahrensregeln für das Zusammenleben und motiviert zu bestimmten Handlungen.

Vereinfacht kann die Interkulturalität der Zusammenarbeit als ein Beziehungssystem von drei aufeinander bezogenen Dimensionen gesehen werden:

**Als kulturelle Orientierung der beteiligten Akteure** (einer Gemeinschaft, einer Organisation, einer Institution), mit der das Vorhaben in Beziehung steht und die dadurch verändert wird. **Leitfrage:** Welche kulturellen Orientierungen haben die beteiligten Akteure? **Beispiel:** Frauen sind aus dem öffentlichen Raum auszuschließen und unterstehen einer von Männern kontrollierten Gerichtsbarkeit.

**Als kulturell vorgeformte Beziehung zwischen den beteiligten Akteuren**, auf die das Vorhaben eine Wirkung ausübt: jede Beziehung zwischen den Akteuren wird von kulturellen Orientierungen der Beteiligten beeinflusst. **Leitfrage:** Welche kulturellen Orientierungen steuern die Beziehungen zwischen den Akteuren? **Beispiel:** Ein Akteur vermeidet die Zusammenarbeit mit einer bestimmten Kaste.

**Als kulturell geprägtes Managementsystem des Vorhabens**, das explizite Ziele verfolgt und von impliziten Normen und Werten geleitet wird: jedes Reformvorhaben bildet eine spezifische Kultur der Organisation und Zusammenarbeit aus. **Leitfrage:** Welche Werte und Normen prägen das Managementsystem des Vorhabens? **Beispiel:** Vertrauen in die Planung, Leistungsorientierung, Fleiß und Pünktlichkeit.



Ein Reformvorhaben kann sich zwar intentional an den kulturellen Orientierungen der beteiligten Akteure ausrichten, gleichzeitig verfügt es aber über eine eigene Rationalität und Binnenkultur, die sich beispielsweise in den Leitlinien, Verfahren und Instrumenten und der mitunter begrenzten interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiter/-innen niederschlägt.

Die Beziehungen sowie Macht, Einfluss und die kulturellen Orientierungen der Akteure verändern sich im Laufe der Zusammenarbeit. Dabei sind allgemeine Aussagen über die Kultur einer ganzen Region oder eines Landes wenig hilfreich oder werden gar zu Scheuklappen und Vorurteilen.

Die Handlungsstrategien der Akteure werden aber nicht nur von den kulturellen Orientierungen und vom Wissen bestimmt, über das sie verfügen. Sie werden auch davon bestimmt, wie sie die Beziehungen zu den anderen Akteuren erleben und interpretieren und ob sie Einfluss auf die Gestaltung des Reformvorhabens ausüben können. Das wissenschaftlich Genaue und Messbare ist dabei nur ein Teil der Realität und der Lebenswelt der beteiligten Akteure. Daneben existieren machtvolle Wünsche und Interessen, Weltbilder und innere Beweggründe. Dieser mächtige intangible Teil der unterschiedlichen Orientierungen erschließt sich nur in der persönlichen Begegnung und im kontinuierlichen Austausch mit den Akteuren. Interkulturelle Verständigung funktioniert daher über die individuelle Begegnung, über den Dialog. Es gibt keinen anderen Weg. Die persönliche Begegnung und darin eingeschlossen die selbstkritische Reflektion der eigenen kulturellen Orientierungen ist ein Dreh- und Angelpunkt der interkulturellen Zusammenarbeit. In die Synchronisierung der verschiedenen Ebenen eines Vorhabens (mikro-meso-makro) müssen Einsichten, die sich aus der persönlichen Begegnung erschließen, einfließen.



<sup>2</sup> Das organisatorische Arrangement Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures) steht für unterschiedliche Kooperationsformen unter den beteiligten Akteuren: Informationstausch, Koordination, strategische Allianzen, Arbeitsgemeinschaften, Netzwerke, Ko-Produktionen. Gemeinschaftsunternehmen beruhen auf der Diversität der Akteure und ihrer Potentiale.

<sup>3</sup> Vgl. SV Mainstreaming Participation, GTZ 2006: AkteursAnalyse.  
10 Bausteine für die partizipative Gestaltung von Kooperationssy-

stem. - Der Begriff Akteure steht für alle kollektiven öffentlichen und privaten Gruppen einer Gesellschaft, die durch gemeinsame Bedürfnisse und Wertvorstellungen verbunden sind und als organisierte Gruppen auftreten, um ihre Interessen zu artikulieren und mit verschiedenen Mitteln durchzusetzen: im Dialog, in Verhandlungen und Allianzen mit anderen Akteuren, unter Einhaltung demokratischer Spielregeln oder Kraft ihrer Macht und Autorität.



# Kultur als Spannungsfeld

Kulturdefinitionen werden von allen sozialwissenschaftlichen Disziplinen vorgelegt. Es gibt soziologische, psychologische, ethnologische, anthropologische, historische, kunsthistorische und viele andere Begriffsbestimmungen. Die Deklaration von Mexiko (1982)<sup>4</sup>, definiert Kultur als *the whole complex of distinctive spiritual, material, intellectual and emotional features that characterise a social group, not only the arts and letters but also modes of life, fundamental rights of the human being, value systems, traditions and beliefs.*

Auf der wissenssoziologischen Metaebene umfasst Kultur die Gesamtheit der Wirklichkeitskonstrukte und das ihnen zugeordneten Handlungswissen einer sozialen Gemeinschaft. Das heißt: Kulturelle Orientierungen werden konstruiert und in der Gemeinschaft weiter vererbt, in den langen Lebenszyklen als Traditionen einer Gemeinschaft und in kurzen individuellen Lebenszyklen durch die Aufnahme und Integration neuer kultureller Orientierungen im Austausch mit anderen Menschen und Kulturen.

Kultur entfaltet sich im Ineinanderwirken widersprüchlicher Kräfte: auf der einen Seite stehen die physische Gestaltung der Umwelt und die sozialen Beziehungen der Akteure. Auf der anderen Seite die Interpretation und Sinnggebung durch die Akteure selbst. Zwischen diesen beiden Polen, der materiellen Welt, sinnfällig etwa in der globalisierten Konsumgesellschaft, und der Identität der Akteure besteht oft ein Spannungsverhältnis. Ein materieller Modernisierungsschub entwertet beispielsweise das Wissen und die Erfahrung der älteren Leute. Ein neues Erbrecht stärkt das Selbstbewusstsein und die materielle Eigenständigkeit der Frauen, gleichzeitig lösen sie sich von traditionellen Bindungen.

In kulturellen Prozessen und Werken treten zwei grundsätzlich unterschiedliche Aspekte menschlichen Gestaltungsvermögens in Erscheinung.<sup>5</sup> Auf der einen Seite richtet sich menschliches Handeln auf die konkrete materielle und soziale Umwelt. Als Einzelner und in sozialen Organisationen wirkt menschliche Tätigkeit gestaltend, nutzend oder zerstörend auf die materielle und soziale Umwelt ein. Dabei bringen die Beteiligten einerseits ihre rationalen, forschenden, analytischen und planerischen Fähigkeiten ins Spiel. Andererseits stützen sie sich auf Tradition, verfügbares Wissen, Bilder, Wünsche und Begehren, Intuition und Empathie, die aus der psychischen Innenwelt des Menschen stammen und gleichzeitig das Produkt der sozialen Prägung und Erfahrung sind. Die Innenwelt ist aber nicht linear aus der physischen oder sozialen Umwelt herleitbar, sie folgt aufgrund der Individuation und der Reflexionsfähigkeit des Menschen ihrer eigenen Dynamik. Während die an der sozialen und materiellen Umwelt orientierte Kulturtätigkeit vor allem auf Zweckhaftigkeit ausgerichtet ist, sucht die aus dem psychischen Inneren stammende Dynamik den Sinn und – damit verbunden – die eigene Identität und Lebenswelt<sup>6</sup>. Kultur entsteht aus dem Zusammenwirken dieser beiden unterschiedlichen Bedürfnisse und Notwendigkeiten: der Gestaltung der sozioökonomischen Umwelt und der Sinnproduktion.

Kulturelle Orientierungen sind kleinteilig, fließen ineinander über und haben mehr oder weniger durchlässige Grenzen.<sup>7</sup> Die kulturelle Orientierung einer Gemeinschaft kann gleichzeitig von traditionellen Bindungen und modern anmutendem Geschäftssinn geprägt sein. Sie kann eher ländliche oder städtische Charakterzüge haben oder beides vermischen.

<sup>4</sup> Mexico City Declaration on Cultural Policies, World Conference on Cultural Policies, Mexico City, 26 July – 6, August 1982.

[http://www.unesco.org/culture/laws/mexico/html\\_eng/page1.shtml](http://www.unesco.org/culture/laws/mexico/html_eng/page1.shtml)

<sup>5</sup> In Anlehnung an die Untersuchungen der kabytischen Wohnhäuser und Kultur von Pierre Bourdieu: *Le Sens pratique*. Ed. Seuil. Paris 1991

<sup>6</sup> In Anlehnung an Jürgen Habermas umfasst die Lebenswelt den

kommunikativ erschlossenen Raum von Individuen und Gruppen, die beispielsweise durch die Stadt-Land-Beziehungen geprägt sind. Sie besteht aus dem nicht hinterfragten und deshalb selbstverständlichen Wissen und den daraus abgeleiteten kulturellen Orientierungen und Handlungsstrategien.

<sup>7</sup> Die iranische Nobelpreisträgerin Shirin Ebadi weist deshalb



Ethnizitätsdiskurse bewegen sich im Spannungsverhältnis von Authentizität und Imitation, im Wechselspiel von Fremd- und Selbstdefinition.<sup>8</sup> Bekanntlich sind Kultur und soziale Strukturmerkmale wie Alter, Geschlecht, Einkommen, Status, etc. stets ineinander verwoben. Kulturelle, soziale, politische und mehr oder weniger urbane Merkmale bilden Fließgrenzen. Kulturelle Begründungen müssen deshalb vor dem Hintergrund der lokal spezifischen Gesellschaftsentwicklung und Machtstrukturen verstanden werden, die letztlich zu einer mehrfachen gesellschaftlichen Exklusion und Benachteiligung führen, die auch mit kulturellen Argumenten begründet wird. Bereits die Distanz und Infrastrukturanbindung zur nächsten Stadt oder die Migration von Familienangehörigen ins Ausland haben tiefgreifende Folgen für die kulturelle Selbstdefinition, das Konsumverhalten und die Entwicklungschancen.

Gleichsetzungen einer ursprünglichen Kultur mit Gemeinschaftssinn oder nachhaltiger Waldnutzung greifen zu kurz und führen in die Sackgasse. Weder demokratische Spielregeln, noch der Raubbau an der Natur oder ihre nachhaltige Nutzung sind ausschließlich kulturell begründbar. Die Unternehmenskultur einzelner Betriebe kann Leistungsorientierung mit persönlichen Beziehungen harmonisch verknüpfen. Kulturelle Orientierungen können die nachhaltige Nutzung knapper Ressourcen fördern und behindern. Das Vertrauen in klientelistische Abhängigkeiten kann gleichzeitig Schutz und langfristig tragfähige Beziehungen stiften oder die Leistungsorientierung behindern. Die Diskussion über den ostasiatischen Konfuzianismus, den Einfluss demokratischer Politik auf die marktwirtschaftliche Entwicklung, den Stellenwert der protestantischen Ethik für die Entwicklung des

Kapitalismus oder die Orientierung an persönlichen Freiheiten und individueller Selbstverwirklichung weisen darauf hin, dass kulturelle Orientierungen überaus ambivalent und in ihrem spezifischen Kontext gesehen werden müssen. Zudem bewegen sich Menschen und Gruppen gleichzeitig in multiplen Kulturen, im Kreis der Familie aufgrund traditionell gefestigter Normen, im Wirtschaftsleben und in der Politik aufgrund der institutionellen Regeln und wiederum anders gegenüber Personen aus anderen Kulturen.

Verändert sich die materielle und soziale Umwelt, beispielsweise durch neue Produktions- und Organisationsformen oder durch die Migration in die Stadt, verändert sich auch die psychische Innenwelt der Menschen. Sie erleben neue Werte und Normen und konstruieren einen neuen Sinn für die sie umgebende Lebenswelt. Diese Dynamik ist mit Spannungen, Brüchen und Identitätskrisen verbunden.

Die eigene Kultur erscheint einem selbstverständlich, weil die Sinnproduktion Teil der Identität und des Unbewussten geworden ist. Um sich der eigenen



unermüdlich auf zwei Merkmale der iranischen Kultur hin: auf die ethnische Vielfalt des Landes – nur etwas mehr als die Hälfte der Bevölkerung sind Perser – und auf die vielfältigen islamischen Lebensformen, die durchaus mit demokratischen Vorstellungen kompatibel sind: „Fundamentalismus gibt es in jeder Religion. Es gibt immer Menschen, die die Religion missbrauchen. Die Mehrheit

im Iran will keine Trennung von Religion und Staat. Demokratie ist eine Kultur, die man nicht herbeischießen kann.“

<sup>8</sup> Vgl. dazu: Barth, Frederik: *Ethnic Groups and Boundaries. The social organization of culture difference.* University Press, Oslo 1982 – und: Kramer, Fritz: *Verkehrte Welten.* Frankfurt 1977



kulturellen Orientierung zu vergewissern, ist eine Anstrengung zur selbstkritischen Reflektion notwendig. Umgekehrt springt das Fremde einer anderen Kultur ins Auge, weil ihr Sinn sich nicht selbstverständlich mit der eigenen Identität erschließen lässt. Das Eigene erschließt sich im Kontrast zum Fremden. Kulturelle Selbst- und Fremddefinitionen werden konstruiert und in der Begegnung mit dem Fremden aktualisiert und akzentuiert.

Bei ethnischen Selbstdefinitionen spielen kulturelle Rückgriffe und Anleihen in der Geschichte eine wichtige Rolle. Die Erfindung von Tradition und Ethnizität wird in der Historiografie ausführlich diskutiert.<sup>9</sup> So greifen beispielsweise die Indigenen in Lateinamerika in ihren Diskursen<sup>10</sup> oft auf die indigene Kosmvision der Harmonie mit der Natur zurück und entwerfen ein Bild einer traditionell kooperativen und reziproken Produktionsweise. Dies obwohl die indigen-bäuerliche Wirtschaft heute in erster Linie auf individuellen Produktionsweisen, privaten Nutzungsrechten und Marktbeziehungen basiert und die indigenen Organisationen eine eher autokratische Führungskultur pflegen. Selbst- und Fremddefinitionen führen zu neuen ethnischen Grenzen. Die Herkunft kultureller Manifestationen verästelt sich in den Wechselwirkungen zwischen Kultur und Gesellschaft bis zur Unübersichtlichkeit: Indigenes Gewohnheitsrecht, Anbau-

verfahren, politische Organisationsformen, Kleidung, Riten, Ernährungsgewohnheiten und andere traditionell eingesetzte Elemente ethnischer Identifikation enthüllen bei näherer Betrachtung Mischformen von (vor-)kolonialen und postkolonialen Einflüssen. Damit braucht nicht indigener Identitätsverlust einherzugehen. Gruppenidentitäten können sich über wandelnde kulturelle Eigenschaften ebenso reproduzieren wie über ein resolutes Festhalten an denselben.

Kulturelle Orientierungen leiten auch das Verstehen von anderen, fremden Kulturen. Sie bilden verbindende Brücken und begründen trennende Gegensätze, beispielsweise in der Form von tief verankerten Vorurteilen. Sie sind daher Teil jeder Konfliktsituation und können gewaltförmige Konflikte aufschaukeln und anheizen. Werden Spannungen und Konflikte mit kulturellen Begründungen aufgeladen, beispielsweise mit ethnischen oder religiösen Gegensätzen, ist ihre Bearbeitung und Transformation besonders schwierig. Spannungen und Konflikte festigen Überzeugungen und zementieren Gegensätze. Die kulturellen Begründungen für Konflikte sind aber in der Regel kein Alleinstellungsmerkmal.<sup>11</sup> Sie müssen vor dem historischen Hintergrund ihrer Entstehung und in Verbindung mit strukturellen Unterschieden gesehen werden, beispielsweise im Zusammenhang mit großen Einkommensunterschieden und dem verweigerten Zugang zu Ressourcen.

<sup>9</sup> Vgl. Geertz, Clifford: Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt 1983. Geertz' kultursemiotische Sicht legt nahe, die als Tradition beschriebenen Artefakte und Verhaltensweisen als vergängliche und vielfach überlagerte Zeichensysteme aufzufassen.

<sup>10</sup> In Anlehnung an den Begriff, wie ihn Peter L. Berger und Thomas Luckmann (Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Fischer, Frankfurt 1969) und Michel Foucault (Die Ordnung der Dinge, Suhrkamp, Frankfurt 1984) geprägt haben, umfasst ein konstruktivistischer Diskurs ein Netz von orientierenden Aussagen über ein bestimmtes Thema. Der Diskurs verbindet die Akteure, die ihn pflegen und ihm zustimmen. Im Diskurs widerspiegelt sich das Wissen

über ein Thema einschließlich der gesellschaftlichen Perspektiven der Akteure, der herrschenden Normen, Interessen und Machtverhältnisse, welche durch den Diskurs wiederum zementiert werden. Diskurse erinnern daran, dass wir die Wirklichkeit nicht unmittelbar wahrnehmen, sondern durch Begriffe vorgeformt erfassen.

<sup>11</sup> Ein kulturalistischer Diskurs, der kulturelle Merkmale und Artefakte betont, führt dahin, dass beispielsweise die Kosmvision von indigenen Gruppen idealisiert wird. Dass sie das Produkt gesellschaftlicher (Re-)Konstruktion von Ethnizität sind, wird ausgeblendet. Dadurch wird die Einbindung in den demokratischen Staat mit Rechten und Pflichten erschwert und möglicherweise werden Konflikte entlang ethnischer Grenzen angeheizt.





# Vier Dynamiken der Kulturentwicklung und die Rolle des Sozialkapitals

Die Kulturentwicklung der letzten Jahrzehnte kann skizzenhaft in vier Grunddynamiken zusammengefasst werden:

- (I) Globalisierung,
- (II) Ausdifferenzierung und Individualisierung,
- (III) Demokratieprozesse und
- (IV) Selbstreflexivität.

Sie bilden sozusagen das Flussbett, in dem die Reformvorhaben der Entwicklungszusammenarbeit geplant und durchgeführt werden.

## (I) Globalisierung

Die Globalisierung geht mit einer durch die Kommunikationsmittel beschleunigten Verbreitung der okzidentalen Kultur einher, welche andere Kulturen bedrängt, überlagert, durchdringt, verdrängt oder auflöst. Das Internet, weltweit präsente Fernsehstationen, Migrationsströme und die zunehmende Mobilität von Waren, Dienstleistungen und Kapital stehen dafür paradigmatisch. In den Partnerländern der EZ löst dieser Prozess in unterschiedlichem Maße Begeisterung, Zustimmung oder Ablehnung und Widerstand aus. Die Globalisierung kann für Akteurgruppen, die durch endogene kulturelle Einflüsse marginalisiert oder diskriminiert werden, neue Opportunitäten und Lebenschancen bedeuten. Umgekehrt stellt die Globalisierung eine neue Form der okzidentalen Dominanz und Machtkonzentration dar. Sie akzentuiert das bestehende Machtgefälle durch die Verfügungsgewalt über Marktkreisläufe, Ressourcen, Kommunikationsinfrastrukturen, Patente, Leitbilder und Ausdrucksformen. Dazu zählen die westlichen Vorstellungen von individueller Selbstverwirklichung und Konsum, die Trennung zwischen Staat und Religion, die Bevorzugung demokratischer und marktwirtschaftlicher Koordination in der Gesellschaft, eine säkulare individualistische Weltanschauung, die Omnipräsenz der Pornografie, die Garantie individueller Freiheitsrechte, die okzidentalen Vorstellungen der Geschlechterbeziehung.<sup>12</sup>

Das Eindringen kultureller Orientierungen stellt traditionelle Werte – oder welche dafür gehalten werden – radikal in Frage oder hebt sie aus den Angeln. Die in ihrer eigenen Wahrnehmung am meisten betroffenen Kulturen haben auf die Inhalte und Geschwindigkeit der Globalisierung kaum Einfluss. Sie sind Zuschauer, Betroffene, Nutznießer und Opfer. Die kulturelle Dynamik zieht einen Verlust an Eigenem, an kultureller Verwurzelung und an gesicherter Identität nach sich. Der übermächtige fremdkulturelle Einfluss löst Gefühle der Herabsetzung, Ausgrenzung und Ohnmacht aus, die sich in verschiedenen latenten und expliziten Ausdrucksformen des Widerstandes äußern und sich mitunter in fundamentalistischen Positionen entladen. Die Gefühle, Opfer einer unberechenbaren Entwicklung zu werden und dem Konsumgebot gar nicht nachkommen zu können, fügen sich zu einer Lebenswelt zusammen, die ärmere Menschen der Entwicklungsländer nur wenig von randständigen, gewalttätigen Jugendlichen im urbanen Europa unterscheidet.

Die Dissonanz zwischen eigener Kultur und okzidentaler Kulturdominanz zieht neue Grenzen in der Gesellschaft bis auf die Ebene der Familie. Die Plastizität der kulturellen Orientierungen macht es möglich, dass Teile der okzidentalen Kultur integriert werden, beispielsweise technologische Innovationen (in Produktion, Vermarktung oder Waffentechnologie) und andere Orientierungen, beispielsweise die Trennung von Religion und Staat und eine demokratische Öffentlichkeit, scharf abgelehnt werden. Andererseits können der transparente, offene Zugang zu neuem Wissen, neue Wahlmöglichkeiten und Opportunitäten sowie

Fortsetzung auf Seite 20 >>

<sup>12</sup> Beredter Ausdruck der radikalen Infragestellung ist beispielsweise der Film *Keif al Hal* (Wie geht es dir?) des saudischen Regisseurs Ayman S. Halawani, der den Ausbruch einer jungen Frau aus dem orthodox-islamischen Rollenmuster darstellt. Der Film kann in Saudi Arabien nicht gezeigt werden, die Hauptdarstellerin Mais Hamdan stammt aus Saudi Arabien, lebt aber in Jordanien.



# Beispiel: Generationendialoge in Guinea über Sexualmoral, weibliche Genitalverstümmelung und AIDS in Guinea



Das Andauern der weiblichen Genitalverstümmelung in vielen Ländern Afrikas ist ein, gerade aus westlicher Sicht, krasser Beleg dafür, dass Globalisierung und Moderne, an Geschlechterrollen definierenden Traditionen wenig verändert haben.

In Guinea, Westafrika, unterstützt die GTZ seit 2002 lokale Organisationen dabei, einen respektvollen Gesprächsprozess mit verschiedenen Bevölkerungsgruppen über diese Tradition, ihre Ursprünge und ihre aktuelle Bedeutung in Gang zu bringen. Die Reaktion der Gemeinden, welche von diesen Organisationen bisher nur Verhaltensänderungskampagnen kannten, war ausgesprochen positiv: Im Gegensatz zu letzteren, nahmen sie an diesen Diskussionsforen, welche nach Generation und Geschlecht getrennt organisiert wurden, engagiert und zahlreich teil. Die offenen Fragen der ausgebildeten ModeratorInnen, und ihr von Respekt und Wertschätzung geprägter Stil, führten dazu, dass die älteren Männer und Frauen sich für den Dialog öffneten und neben den vielen Vorzügen früherer Zeiten auch ihre zwiespältigen Gefühle gegenüber diesem Brauch, dessen zahlreiche Gesundheitsrisiken sie durchaus kennen, zum Ausdruck brachten. Die jüngere Generation äußerte ihrerseits wiederholt den Wunsch, solche respektvoll moderierten Diskussionsforen gemeinsam mit ihren Eltern und Großeltern, den Staltern traditioneller Sitten und Bräuche, zu erleben.

So entstand das Konzept des Generationendialogs zwischen jüngeren und älteren Menschen. Es handelt sich dabei um eine Methode, die es lokalen Organisationen ermöglicht, in zwei aufeinander folgenden mehrtägigen Dialogwerkstätten nicht nur Annäherung, gegenseitigen Respekt und Interesse, sondern auch konkrete Beschlüsse für den zukünftigen Umgang mit so umstrittenen Themen wie der Genitalverstümmelung zu fassen.

Form und Methoden der Werkstätten, die nach Geschlechtern getrennt durchgeführt werden, sind so gewählt, dass das spezifische Wissen und die Erfahrungen beider Generationen gleichwertig zum Ausdruck gebracht werden konnten. Dies bedeutet in Subsahara-Afrika, wo die Mehrheit der älteren Generation nicht oder nur kurz eine Schule besuchte, dass die Werkstätten in der lokalen Sprache stattfinden. Auf schriftliche Medien und Unterrichtsmittel wird verzichtet. Der Veranstaltungsraum ist mit lokalen Stoffen geschmückt und mit Strohmatte, dem traditionellen Treffpunkt für entspannte Gespräche, ausgestattet. Lokale Instrumente wie das Balafon, Trommeln und eine Kora liegen bereit für Lieder und Tänze.

Die Übungen umfassen Diskussionen in Kleingruppen, „Vier-Augen-und-Ohren-Dialogen“ zwischen je einer jungen und einer älteren Frau, Rollenspiele und Plenardiskussionen. Besonders die ältere Generation





bringt immer wieder Sprichwörter, Lieder und Tänze in den Dialogprozess mit ein. Zentrale Unterschiede der Lebenswege, Werte und Lebensaufgaben der zwei Generationen werden bei der Übung „Lebenspfade“ in das Blickfeld aller TeilnehmerInnen gerückt. Beide Altersgruppen stellen mithilfe von symbolischen Gegenständen, aber auch durch spielerische Darstellung, Lieder und Tänze, die verschiedenen Etappen des für ihre Generation typischen Lebenspfades dar.

Eindrucksvoll ist dabei z.B. die Darstellung der einerseits leidvollen, andererseits Stolz und Identität vermittelnden Initiationsprüfungen oder die Etappen einer traditionellen Hochzeit, die sie in Form von Rollenspiel, Liedern und Tänzen vermittelt bekommen. Oft hören junge Menschen bei dieser Gelegenheit zum ersten Mal von Riten und Bräuchen, die noch für die Generation ihrer Großeltern und Eltern von zentraler Bedeutung waren. Noch heute sinnvoll erscheinende Wertvorstellungen können so von Generation zu Generation tradiert werden.

Leidenschaftliche Diskussionen entzünden sich regelmäßig an Fragen der sexuellen Selbstbestimmung: Die junge Generation plädiert für eine offenere Sexualerziehung der Jugendlichen, für Liebes- statt Zwangsheiraten und für Familienplanung, um einer begrenzten Zahl von Kindern eine Schulerziehung sichern zu können. Die ältere Generation beharrt auf vorehe-

licher Enthaltensamkeit und auf der Leidensbereitschaft insbesondere der Ehefrau. Was die Generationen eint, ist die Sorge angesichts der sich stetig ausbreitenden Aids-Epidemie und das Bewusstsein, Traditionen und modernes Wissen zu nutzen, um die eigene Gemeinschaft, Familie, und sich selbst, zu schützen.

Konkrete Ergebnisse der Generationendialoge, zu denen gezielt Notable und MeinungsführerInnen eingeladen werden, sind nicht nur deutlich verbesserte Generationenbeziehungen in den Familien der Teilnehmer, sondern auch ihr verstärkter Einsatz für den Dialog zwischen den Generationen in ihren jeweiligen Wirkungsfeldern (Schulen, Moscheen, Kirchen, lokale Behörden).

Der Ansatz zielt darauf ab, Misstrauen und wachsender Sprachlosigkeit zwischen den Generationen mit Neugier, Interesse, Kreativität und Zuversicht entgegenzutreten. Positive Rückmeldungen auch aus Kenia, Mali und dem Ostkongo, wo die Methode repliziert wurde, bestätigen, dass junge und ältere Menschen im Dialog voneinander lernen und einander stärken können.





die selbstbestimmte Beteiligung an Entscheidungsprozessen die Ängste vor der Zerstörung moralischer Werte und Sinnstrukturen dämpfen.

Eine kritische Beurteilung der Globalisierung, welche die Vor- und Nachteile abwägt, stellt aber für viele Akteursgruppen eine Überforderung dar. Das Individuum wird durch das Gefühl bedrückt, selber gar nicht adäquat auf die Herausforderung reagieren zu können. Die interkulturelle Zusammenarbeit agiert in dieser Sinnlücke und muss versuchen, den Dialog darüber proaktiv zu fördern.

#### (II) Ausdifferenzierung und Gleichzeitigkeit verschiedener Muster

Als Gegenpol zur Globalisierung, welche die globale Uniformierung kultureller Ausdrucksformen beschleunigt, entwickeln sich in vielen Gesellschaften Tendenzen der individuellen, gruppenspezifischen und organisatorischen Differenzierung. Der Anspruch auf Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung und Eigenständigkeit, auf Abgrenzung und Selbstdefini-

tion, auf eine eigenständige Gegenposition wird in unterschiedlichen Formen verhandelt, erkämpft und durchgesetzt. Die Globalisierung und ihre Gegenbewegungen sind dadurch sowohl Ursache als auch Folge von politischen Interessengegensätzen und Gewaltkonflikten. Der neue Partikularismus kann zu gewalttätigen Konflikten und im Extremfall zur sozialen Desintegration führen.

Von außen aufgedrängte Denk- und Verhaltensmuster enthalten implizit bestimmte kulturelle Orientierung, die zu Spannungen und Widersprüchen innerhalb einer Kultur zwischen individuellen und gesellschaftlichen, modernen und traditionellen Werten führen.

Weltweite Mobilität und Kommunikationstechnologien schaffen die Möglichkeit, Elemente fremder Kulturen ins eigene Lebensmuster aufzunehmen und einzuweben. Gruppenspezifische Kulturen entwickeln sich zu Patchworks, die aus Versatzstücken zusammengestellt werden. Kultur wird formbar. Kulturgestaltung aus der Kulturbegennung wird zu einer Option der Selbstdefinition. Umgekehrt fördert dieser von Modeströmungen gesteuerte kulturelle Eklektizismus Tendenzen des Identitätsverlustes und der Orientierungslosigkeit. Sowohl die Gesellschaft als Ganzes als auch das Individuum neigen dazu, die kulturelle Orientierung in ihrer Lebenswelt nach Möglichkeit einheitlich zu gestalten, also kulturelle Dissonanz zu vermeiden. Die Beschleunigung der weltweiten Wertediffusion hat aber in den letzten Jahrzehnten dazu geführt, dass die verschiedenen Lebenswelten von Familie, Arbeitswelt und arbeitsfreier Zeit mit ihren jeweils unterschiedlichen kulturellen Orientierungen nebeneinander existieren.

Die zunehmende Individualisierung im Sinne eines eigenständigen Lebensentwurfes, der sich von traditionellen Bindungen abhebt, früher eine typisch okzidentale Besonderheit, verbreitet sich heute über den ganzen Globus. Die individuelle Ausdifferenzierung eröffnet den Zugang zu mehr Wahlmöglichkeiten und Verantwortung, gleichzeitig birgt sie Gefahren der



Vereinzelung und Orientierungslosigkeit. Zugeschriebene Eigenschaften nehmen an Bedeutung ab, erworbene Eigenschaften werden wichtiger. Ursächlich spielen die weltwirtschaftliche Integration mit den dazu gehörenden Konsummustern und die Entwicklung der Kommunikationstechnologien eine Schlüsselrolle.

### (III) Demokratieprozesse

Die okzidentale Kulturdominanz geht unübersehbar einher mit der Forderung nach Demokratie und Rechtsstaat. Die Widersprüche und Inkonsistenz dieser Forderung in der westlichen Welt sind Teil dieser Debatte, etwa wenn Sicherheitsfragen und die Kontrolle über knappe Ressourcen hineinspielen, bei Diskriminierung und Rassismus gegenüber Migranten oder wenn politische Hegemonieansprüche und Welthandelsinteressen auf dem Spiel stehen. Empirische Untersuchungen wie jene von Ronald Inglehart<sup>13</sup> zeigen folgenden Befund, der im kontextnahen Dialog zur Diskussion gestellt werden kann:

- » Demokratieprozesse führen zu einer Verflüssigung, Veränderung und Auflösung kultureller Orientierungen. Die mit Tradition und demokratiefremden Kulturmustern verwobenen kulturellen Orientierungen erodieren und werden mit demokratienahen Werten und Normen wie individueller Selbstverwirklichung, gleichberechtigter Beteiligung und Toleranz verbunden. Normatives, hierarchisch legitimes Handeln weicht zunehmend verhandlungsorientierten Vereinbarungen.
- » Demokratieprozesse sind in hohem Masse „pfadabhängig“. Das heißt: die kulturellen Orientierungen in ihrer sozialen Ausprägung (Geschlechterrollen, Familienwerte, individuelle Selbstverwirklichung, Konsumverhalten, Sozialkapital, etc.) und religiösen Grundlegung (islamisch, hinduistisch, konfuzianisch, protestantisch, katholisch) sowie die Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung mit ihren globalen

Interdependenzen wirken sich insgesamt sowohl fördernd als auch behindernd auf die Demokratieprozesse aus. **Das jeweilige Entwicklungsmuster kann nur kontextuell im Dialog gemeinsam mit den Akteuren erschlossen werden.**

### (IV) Selbstreflexivität

Globalisierung, Ausdifferenzierung, Demokratieprozesse, Mobilität und kulturelle Patchworks haben insgesamt zur Folge, dass Kulturtheorien, kultursoziologische Fragestellungen und Kulturkonflikte zu einem Kardinalthema der Weltgesellschaft aufgerückt sind. Einerseits drückt sich dies in zunehmendem Rassismus oder in explizit kulturell begründeten Konflikten aus, wie z.B. im Sudan, auf dem Balkan oder in fundamentalistisch orientierten islamischen Bewegungen. Andererseits ist ein weltweiter Dialog über diese Dynamik entstanden. Nie zuvor haben sich so viele Menschen unterschiedlicher Kulturen über ihre Grundlagen und Entwicklungsvorstellungen ausgetauscht. Die Diskussion über einen invarianten Kern an Grundwerten, über Menschenrechte und völkerrechtliche Konventionen ist Teil eines globalen interkulturellen Dialogs über Werte und Entwicklungsvorstellungen, ist also Teil einer Kultur der Globalisierung. Der Diskurs über die kulturelle Bedingtheit des gesellschaftlichen Wandels bietet die Möglichkeit, dass die Entwicklungszusammenarbeit die Selbstreflexivität über diese Prozesse fördert und ihre langjährigen diesbezüglichen Erfahrungen zur Verfügung stellt.

Diese vier Dynamiken fließen in ein Reformvorhaben der EZ ein und durchwirken es. Dies wird besonders deutlich, wenn es um Vorstellungen über Demokratie, Rechtsstaat und Wirtschaftsordnung geht, weil dies unmittelbar mit kulturellen Leitfragen verknüpft ist, etwa den kulturellen Orientierungen über Gerechtigkeit und Recht, über Religion und

<sup>13</sup> Inglehart, R.: Culture and Democracy. In: Samuel Huntington and Lawrence Harrison (Hg.): Culture Matters. New York 2000, S. 80-97. Inglehart

gründet seine Aussagen auf drei Befragungen des World Values Survey, die mittlerweile 75 Länder sowie 75 % der Weltbevölkerung umfassen.



Staat. Demokratische Gesellschaftsordnungen haben sich im Laufe der Geschichte und insbesondere im 20. Jahrhundert in unterschiedlichen Ausprägungen entwickelt.<sup>14</sup> Politikorganisation und Beteiligung unterscheiden sich etwa am Grad der Nationsbildung, dem Umgang mit Minderheiten und der Dezentralisierung, der horizontalen Vernetzung zivilgesellschaftlicher Organisationen, des gleichberechtigten Zugangs zu politischen Rechten und den Kernaufgaben des Staates. Der Dialog über einen invarianten, nicht zur Disposition stehenden Kern demokratischer Werte kann deshalb nur im spezifischen Kontext eines Reformvorhabens geführt werden. Dass er angeschoben und gefördert wird, ist eine Kardinalaufgabe partizipativer Entwicklung.

In Anlehnung an Befunde der Demokratieforschung und an die aktuelle Diskussion über Nationsbildung ist anzunehmen, dass eine demokratische Entwicklungsorientierung eher dann möglich ist, wenn die wirtschaftlichen, politischen und sozialen Ressourcen in einer Gesellschaft oder Gruppe breit gestreut sind. Mit anderen Worten: je höher die wirtschaftliche und politische Machtkonzentration ist, umso höher sind die Hürden auf dem Weg zur demokratischen Entwicklung. Demokratisierungsprozesse in einer Gesellschaft sind vor allem dann erfolgversprechend, wenn kein einzelner Akteur in der Lage ist, seine Interessen allein durchzusetzen, um damit die eigene wirtschaftliche, politische und soziale Hegemonie zu festigen. Demokratische Verhältnisse entstehen aus einem partizipativen Verhandlungsprozess, der unter den wechselseitig abhängigen Akteuren zu Kompromissen und tragfähigen Vereinbarungen führt. Der Dialog wird dabei nicht nur über konsensdemokratische Regeln des Repräsentations- und partizipativen Entscheidungsprozesses geführt,

zur Disposition stehen auch kulturelle Orientierungen, die tief verankert sind: Vorstellungen über die Geschlechterrollen und Religion, über ethnische Minderheiten und ihre kulturellen Selbstbestimmungsrechte, über die Grundlagen einer gemeinsamen politischen Identität, beispielsweise auf der Grundlage der Verfassung.

In verschiedenen Gesellschaften stehen Demokratieprozesse in einem Spannungsverhältnis zu religiös-kulturellen Orientierungen. Die Frage darf aber nicht nur auf den fundamentalistisch inspirierten Islam reduziert werden. Zwischen einer säkularen, das Individuum und seine Grund- wie Freiheitsrechte schützenden Demokratie und den religiösen Orientierungen bestehen fließende Grenzen. Auch religiöse Prinzipien können demokratische Verhältnisse begründen und fördern, wenn sie nicht aus religiösen Motiven die gesellschaftliche Gleichberechtigung behindern, Rechte vorenthalten oder Versöhnungsmöglichkeiten blockieren. Mit Blick auf die europäische Geschichte handelt es sich dabei um einen langfristigen Wandel der graduellen Trennung von Staat und Religion, der von den beteiligten Akteuren selbst gesteuert wird und von außen nur bedingt beeinflusst werden kann. Die okzidentale Kulturdominanz in der arabisch-islamischen Welt der letzten Jahrzehnte führt vor Augen, dass die Einmischung fundamentalistische Tendenzen ungewollt stärken kann. Diese Erfahrungen weisen umgekehrt auch darauf hin, dass religiös-kulturelle Orientierungen keineswegs eine alles überschattende unabhängige Tendenz darstellen. Die erdölabhängige Wirtschaftsentwicklung der arabisch-islamischen Welt und die Kolonialerfahrungen sind für den kulturellen Wandel und die Ausbildung von Rechtsstaat und Demokratie ebenso wichtig.

<sup>14</sup> Entwickelte Formen der Demokratie u. der demokratischen Machtkontrolle sind relativ jung. Das allgemeine Wahlrecht, unter Einschluss der Frauen, Grundrechte u. wirksamer Rechtsschutz, die Formen zivilgesell-

schaftlicher Repräsentierung u. Kontrolle über den Staat sowie eine demokratische Regulierung zw. Staat u. Wirtschaft im Rahmen einer liberalen oder sozialen Marktwirtschaft haben sich erst im 20. Jh. ausgebildet.





Vor diesem Hintergrund ist die in der Kulturforschung unbestrittene Rolle des Sozialkapitals<sup>15</sup> zu beleuchten, der kulturelle Kitt, der die Zivilgesellschaft letztlich zusammenhält. Jede Gesellschaft und jede Organisation und Gemeinschaft verfügt über eine eigentümliche Form des Sozialkapitals als gemeinschaftsbildende Energie.<sup>16</sup> Der Begriff ist in der Regel positiv besetzt im Sinne einer Grundvoraussetzung für die Gemeinschaftsbildung durch soziale Bindung. Schlüsselfaktoren sind Reziprozität und Vertrauen in die Verlässlichkeit und Dauerhaftigkeit von Werten und getroffenen Regelungen formeller und informeller Art. Familiäre Netzwerke oder Klientensysteme können dazu beitragen, durch Reziprozität schlechte soziale

Sicherungssysteme und mangelnde Grundversorgung abzufedern. In Organisationen der Wirtschaft und Verwaltung senkt das Sozialkapital die Transaktionskosten und erweist sich als Standort- und Wettbewerbsvorteil. So sind beispielsweise „low trust societies“ dadurch geprägt, dass ihre Mitglieder sich misstrauen, sich gegenseitig abschotten und hohe Transaktionskosten verursachen. Wer in einer Gemeinschaft nicht über das entsprechende soziale Kapital verfügt, fühlt sich fremd, weil er die damit verbundenen selbstverständlichen „Codes“ nicht kennt. Er wird unter Umständen isoliert und ausgestoßen.

Sozialkapital ist in Gesellschaften häufig ungleich verteilt. Soziale Schichten und Gruppen, die gebildet sind und sich selbst organisieren, koexistieren nicht selten mit Gruppen, die wenig gebildet, atomisiert und ohne Stimme sind, weil sie nur über ein geringes Sozialkapital verfügen. Das Sozialkapital überträgt sich auch auf Institutionen: eine korruptionsarme und leistungsfähige Verwaltung stärkt das Vertrauen in staatliche Institutionen und erhöht die Bereitschaft, Steuern zur Finanzierung öffentlicher Leistungen zu zahlen. Die Abwesenheit von Sozialkapital in einer Gesellschaft erhöht die Transaktionskosten sozialer, wirtschaftlicher und politischer Kommunikation. Sie ist häufig verbunden mit gesellschaftlichen Dysfunktionen höherer Gewalt, Verbrechen, Drogen, Steuerhinterziehung und verstärkter staatlicher Repression.

Fortsetzung auf Seite 26 >>

<sup>15</sup> Als Sozialkapital werden die erworbenen kulturellen Orientierungen und Handlungen verstanden, die es einer Gruppe, Organisation oder Gesellschaft erlauben, miteinander zu kooperieren. Das Sozialkapital bestimmt den Zusammenhalt (Kohäsion) einer Gemeinschaft. Es dient dazu, sich in der Gemeinschaft zu koordinieren, tragfähige Beziehungen, Toleranz und wechselseitiges Vertrauen aufzubauen. Die Fähigkeit zur sozialen Kooperation beruht auf Normen der Reziprozität und des als gerecht empfundenen Austausches. Alle Formen der zweckgerichteten Assoziation, Bürgerinitiativen und Netzwerke beruhen im Kern auf dem Sozialkapital und reprodu-

zieren es (vgl. Coleman 1988; Putnam 1993). Das Sozialkapital drückt sich materiell in tiefen Transaktionskosten aus oder bildet bspw. die Grundlage für die Zahlungen von Remessen der Migranten an ihre Familien.

<sup>16</sup> Vgl. Tocqueville, Alexis de: La démocratie en Amérique. 2 Bde., Paris 1835. – Tocqueville hat in seiner wegweisenden Studie Über die Demokratie in Amerika festgestellt, dass die Gebräuche und Sitten (mores) der eingewanderten Bevölkerung mindestens so bedeutend für die Ausgestaltung demokratischer Spielregeln sind wie die physischen Umstände und die Gesetze des Staates.



# Beispiel: Steuern und Kultur – Inwertsetzung des Sozialkapitals durch Steuerreformen

Die Bedeutung des Sozialkapitals lässt sich auch schön am Beispiel der Besteuerung zeigen. Das SV Öffentliche Finanzen und Verwaltungsreform (SV ÖFV) hat sich ausführlich dem Thema Steuern und Kultur gewidmet. Ausgangsüberlegung ist, dass über eine stärkere Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger an der Finanzierung des Staates die Erwartungshaltung an Staat und Gesellschaft steigt. In Folge dessen können die Akteure staatlichen Handelns zu rechenschaftspflichtigem Handeln gebracht werden. Dies wiederum stärkt das Vertrauen in den Staat und erhöht das vorhandene Sozialkapital.

Zwischen Kultur und Besteuerung besteht somit ein komplexer, wechselseitiger Zusammenhang. Das Beziehungsgeflecht zwischen Steuerbürgern und Staat ist geprägt von der politischen Kultur und dem vorherrschenden Staatsverständnis. Damit ist diese Beziehung einerseits ein bestimmender Faktor der Besteuerung, weil es die Steuermoral und generell die Machbarkeit von Steuerreformen beeinflussen kann. Andererseits wirkt die Wahrnehmung des Steuerstaa-

tes zurück auf die Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit dem Staat im allgemeinen.

Beratungsansätze im Steuerwesen wurden in der EZ bislang nur unzureichend im Einklang mit den kulturellen Rahmenbedingungen gebracht. Die Studie Steuer und Kultur stellt daher einen ersten Versuch dar, relevante kulturelle Faktoren zu identifizieren, die sowohl auf Steuerpolitik und Steuerverwaltung, die Steuerbürger, als auch die wechselseitigen Beziehungen zwischen diesen Akteuren Einfluss haben. Ziel ist, daraus ein besseres Verständnis für kulturangepasste Reformansätze im Steuerwesen abzuleiten. In einem vom BMZ in Auftrag gegebenen Gutachten wurden Empfehlungen für die EZ und die Technische Zusammenarbeit entwickelt, wie der Faktor Kultur beim Thema Steuern besser berücksichtigt werden kann.<sup>17</sup>



<sup>17</sup> Edling, H.; Nguyen-Thanh, D.: Steuern und Kultur – Nachhaltige Entwicklung durch kultursensitive Steuerreformen? 2006.





## ... das Beispiel der Chiefs in Ghana

Im TZ-Vorhaben Good Financial Governance in Ghana<sup>18</sup>, mit dem die deutsche Entwicklungszusammenarbeit den ghanaischen Reformprozess vor allem im Steuerwesen begleitet, wurde das Beispiel der Chiefs und deren Rolle bei der Verbesserung der Steuerbefolgung (Tax Compliance) beleuchtet.

In Ghana spielen traditionelle Formen von Governance eine entscheidende Rolle. Sie überlebten die koloniale Fremdherrschaft und sind bis heute ein Regulativ im unabhängigen Nationalstaat, das die Macht der Zentralregierung beschränkt. Selbst die Verfassung anerkennt und garantiert den Fortbestand von traditionellen Institutionen, wie dem National House of Chiefs. Insbesondere im ländlichen Bereich füllt das Chieftaincy-System eine Lücke, in die der kurze Arm des oft von seinen Aufgaben überlasteten Staates nicht hineinreicht. Dabei sind die traditionellen Autoritäten in einem Land, in dem nur knapp ein Drittel der Bevölkerung eine moderne, urbane Lebensweise führt, für die überwiegende Mehrheit der Menschen weit mehr als bloße Wahrer des kulturellen Erbes oder spiritueller Halt. Chiefs und Queen Mothers dienen im Alltag als Sprachrohr für die Vertretung von Anliegen der Region beim Zentralstaat und umgekehrt. Ferner nehmen sie Aufgaben in der Rechtssprechung und Streitschlichtung wahr. Da sich über zwei Drittel des Landes noch im Gemeinschaftsbesitz der jeweiligen Völker befinden, bedarf zudem jede Infrastrukturmaßnahme der Genehmigung des jeweiligen Chiefs.

Das traditionelle Chieftaincy-System kann durchaus kritisch gesehen werden, da es im Konflikt mit einem modernen Staatsverständnis steht. Es wirft Probleme auf wie Rechtspluralismus oder eine fragwürdige Kontrolle, Legitimation und Machtkonzentration auf lokaler Ebene. Darüber hinaus fügten in letzter Zeit einzelne Korruptionsvorfälle dem Ansehen der Nananom selbst (Gesamtheit der Fürsten) Schaden zu.

<sup>18</sup> Das GTZ-Vorhaben firmierte bislang als GTZ Revenue Mobilisation Support (RMS).



Die Tatsache, dass die Chiefs bislang wichtige gesellschaftliche Funktionen ausüben, spricht dafür, die Rolle der Chiefs im Reformprozess Ghanas zu erörtern. Die GTZ hat im Rahmen des Vorhabens Good Financial Governance in Ghana einen Dialog von Chiefs und Finanzverwaltung in die Wege geleitet mit dem Ziel, Möglichkeiten zu diskutieren, ob und wie die Chiefs bei der Verbesserung der Steuerbefolgung der Bürgerinnen und Bürger behilflich sein können. Dazu fanden mehrere Dialog-Workshops statt, auf denen auch die Ergebnisse einer umfangreichen Fallstudie zur Steuerkultur in Ghana diskutiert wurden. Ein interessantes Ergebnis der Studie, für die 1002 Steuerpflichtige zu ihrer Einstellung gegenüber dem Steuersystem und der Rolle des Staates befragt wurden, war, dass traditionelle Herrscher nicht als Steuereintreiber erwünscht sind, aber durchaus ihre Rolle bei Informationsverteilung und Mediation gesehen wird. In diesem Sinne wird nun gemeinsam auszuloten sein, wie die Chiefs in die Informationskampagne der Steuerzahler eingebunden werden können.



Die interkulturell vergleichende Forschung<sup>19</sup> ist zu dem Schluss gekommen, dass soziale Bindungen auf einer Vielzahl von selbstverständlichen, oft unbewussten Handlungen, Ritualen, Kommunikationsformen und Bildern beruhen, die das Fundament für Zugehörigkeit, Identifikation und Integration bilden. Die Mitglieder einer Gemeinschaft entscheiden selbst, zu welchem Zweck sie ihr Sozialkapital investieren, im Vordergrund stehen aber Kommunikation, Rituale und Feste sowie zweckgerichtete Kooperation, beispielsweise in der Bewässerungswirtschaft. Das Sozialkapital hat also positive Externalitäten, indem es wechselseitiges Vertrauen, Kooperationsbereitschaft und Toleranz erzeugt, die über die engeren Gruppenzusammenhänge hinaus auf weitere Gesellschaftsbereiche ausstrahlen. Es dient dazu, dass in einer Gesellschaft soziale Interaktionsprobleme friedlich gelöst und die Erträge sozialer Kooperation in einer für die Mitglieder akzeptierten Weise verteilt werden. Das Sozialkapital entfaltet eine überbrückende, integrierende, für die Gemeinschaft nach innen

verbindende und damit gleichzeitig eine abgrenzende, ausschließende Dynamik. Grundsätzlich impliziert jede Form der sozialen Integration auch eine Ausgrenzung von Außenstehenden und Fremden. Als negative Externalität kann das Sozialkapital genutzt werden, um Gemeinschaften zu bilden, die sich nach außen stark abgrenzen. Das gilt etwa für das organisierte Verbrechen oder ethnische und religiöse Gruppen. Illegalität, organisationsspezifische Interessen, ethnisch und religiös generiertes Sozialkapital festigen Vertrauen nach Innen und Abgrenzung nach Außen.

Strategien der Inwertsetzung des Sozialkapitals zielen in der Regel auf Empowerment, Partizipation, Dezentralisierung und demokratische Bürgerbeteiligung. Dabei spielen sowohl identitätsstiftende Prozesse (Wer sind wir? Mit wem können wir?) als auch integrative Strategien (Wohin wollen wir? Was wollen wir gemeinsam unternehmen?) eine bedeutende Rolle.

Der Dialog über eher entwicklungsfreundliche und eher entwicklungsfeindliche kulturelle Orientierungen muss letztlich im Rahmen von Reformvorhaben auf der Ebene von Programmen und Einzelprojekten kontextuell geführt werden. Vor dem Hintergrund der überwältigenden Ziele der EZ gilt dies insbesondere für die kulturellen Voraussetzungen für die Entwicklung von Demokratie und sozialer Marktwirtschaft sowie die spezifischen Organisationskulturen der öffentlichen und privaten Akteure.



<sup>19</sup> Vgl. Bourdieu, Pierre: *Le Sens pratique*. Edition Minuit, Paris 1980.



# Der partizipative Dialog über kulturelle Orientierungen

Die Zusammenarbeit mit Menschen einer fremden Kultur folgt bestimmten Regeln. Der Blick auf andere Kulturen ist stets von der eigenen Kultur geleitet, das Fremde wird stets als vom Eigenen vorgeformt wahrgenommen. Hinzu kommt eine Ambivalenz zwischen einer exotischen und einer ethnozentrischen Perspektive. Das zugrunde liegende Interaktionsmuster ist hinlänglich bekannt: wo das Exotische ins Auge springt, lenken Neugierde und romantische Bewunderung die Aufmerksamkeit – auf das Fremde wird übertragen, was im Eigenen fehlt. Umgekehrt kann das Fremde auch zurückgewiesen werden, beispielsweise weil es Angst und Unsicherheit auslöst. Wenn Befangenheit die Wahrnehmung beherrscht und die Zurückweisung totalitäre Züge annimmt, werden die kulturellen Merkmale des Fremden leicht zum Stigma der Minderwertigkeit.

Um den Dialog über die Interkulturalität der Zusammenarbeit anzugehen und zu strukturieren, sind Erfahrung, Selbstdistanz und Sensibilität notwendig. Nicht alle Themen können offen angesprochen werden, es braucht Rücksichtnahme, Geduld, Behutsamkeit und Bereitschaft zum Zuhören.

Im Folgenden werden drei Dialogthemen skizziert, die für eine partizipative Ausgestaltung der Zusammenarbeit eine besondere Rolle spielen, damit der Dialog über kulturelle Grenzen nicht abbricht, sondern vertieft wird. Dreh- und Angelpunkt ist die Bereitschaft, die eigenen kulturellen Orientierungen zu reflektieren, die Dynamik von Übertragung und Gegenübertragung zu sehen.

## Der Dialog über die eigene Kompetenz und die Fremdwahrnehmung

Es gibt keine universelle Antwort auf die Frage, wie wir in der EZ interkulturell angemessen und zumutbar kommunizieren und handeln sollen. Wie eingangs bereits betont, führt kein Weg an der persönlichen Begegnung vorbei. Interkulturelle Verständigung und Zusammenar-

beit funktionieren über die individuelle Begegnung, über den Dialog. Die praktischen Kernfragen dazu lauten:

- » Wie können wir interkulturelle Verhandlungsprozesse konstruktiv gestalten?
- » Was ist nützlich zu wissen, um angemessen und umsichtig kommunizieren zu können?
- » Wie wird unsere Wahrnehmung der anderen Kultur von der eigenen Kultur beeinflusst?

Oberstes Ziel der interkulturellen Zusammenarbeit ist es, die Kommunikation nicht abbrechen zu lassen, damit wir aus Fehlern und Konflikten lernen und Korrekturen möglich sind.

Die Beurteilung der kulturellen Angemessenheit unseres Handelns und unserer Reformvorschläge in einem bestimmten kulturellen Kontext sowie die kritische Überprüfung der Zumutbarkeit der Vorschläge für die beteiligten Akteure sind der Schlüssel für eine konstruktive Zusammenarbeit. Ein allgemeines Rezept dafür gibt es allerdings nicht. Aber die umsichtige und aktive Gestaltung der Beteiligung an den Verhandlungsprozessen und konsequente Perspektivenübernahme sind zweifellos eine gute Voraussetzung dafür. Die gezielte Konsultation von kulturellen Grenzgängern, von Personen also, die sich aufgrund ihrer Biographie in mehreren kulturellen Umgebungen bewegen und auskennen, ist dafür eine gute Grundlage.

Im Rahmen der auf Ziele und Pläne fixierten Reformvorhaben der EZ spielen zwei Faktoren eine besondere Rolle: die Zeit und die Bereitschaft zur Flexibilität. Die an sich triviale Beobachtung, dass ambitionöse Ziele und knappe Zeitvorgaben einen Zeitdruck auslösen, der dem offenen, geduldigen Dialog enge Grenzen setzt, wird durch die Rationalität der Planung noch verstärkt. Engmaschige Planung behindert den Dialog. Die periodische Überprüfung ihrer Realitätsnähe, das Abwägen von strategischen Alternativen und die Verhandlung von strategischen Zielen, die mit größtmöglicher Flexibilität angestrebt werden, fördern den Dialog.



### (I) Selbstreflexivität

Die Selbstreflexivität dient dazu, die fremde Kultur im eigenen Denkhorizont und die eigene Kultur im Denkhorizont der fremden Kultur zu sehen. Dies ist Voraussetzung, um die ständig fließende Produktion von Übertragungen und Gegenübertragungen zu erkennen. Sie dient auch dazu, die Grenzen der kulturellen Toleranz zu sehen.

Die Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen erfordert bekanntlich mehr als bloße Fachkompetenz. Soziale Fertigkeiten wie Gelassenheit, Toleranz und Selbstdistanz sind ebenso notwendig. Soziokulturelle Handlungskompetenz beruht auf einer Verknüpfung dieser sozialen Fähigkeiten mit solidem Wissen. Sie entsteht, systemisch gedacht, in erster Linie durch Selbstreflexivität. Die Vergegenständlichung kulturellen Wissens im sozialen Handeln, in der Kommunikation und in Artefakten stimuliert die Selbstreflexivität. Das heißt, dass wir uns bewusst machen, woran denn die andere, fremde Kultur für uns greifbar wird und wodurch sich diese Merkmale von unserer Kultur unterscheiden. Diese Selbstreflexivität gilt es im Dialog zu fördern, damit die Akteure selbst den Kulturwandel bestimmen und kulturell bestimmte Konflikte lösen können. Nahe liegend ist dabei die

Frage nach der eigenen Lebensgeschichte und den erworbenen selbstverständlichen kulturellen Orientierungen. Im Austausch von Lebensgeschichten werden unterschiedliche kulturelle Orientierungen, Lebenspläne und Muster, Brüche und Spannungen greifbar.

### (II) Wissen

In zweiter Linie entsteht soziokulturelle Handlungskompetenz durch den Erwerb von Wissen über die eigene und die fremde Kultur. Darin eingeschlossen ist die Fähigkeit, verschiedene Diskurse und ihre Folgen zu erkennen und zur Diskussion zu stellen. Es gibt ein Grundwissen sowohl über die eigene Kultur als auch über eine fremde Kultur, das unabdingbar notwendig ist. Hinzu kommen Konzepte und Analyseinstrumente über die Grammatik der interkulturellen Kommunikation und Zusammenarbeit, über kulturelle Orientierungen und die Wahrnehmung von kulturellen Unterschieden. Für die Reformvorhaben der EZ ist vor allem wichtig zu sehen, wie sie die kulturellen Orientierungen der Beteiligten verändern und welche beobachtbaren Folgen die Stärkung oder Schwächung von kulturellen Orientierungen haben bezüglich Identität, Sicherheit, sozialen Bindungen, Verantwortungsübernahme, Leistung, Autorität oder Partizipation.





### (III) Muster der Fremdwahrnehmung

Jedes Kultursystem stellt einen normativ-moralischen Maßstab bereit, um fremde kulturelle Ausdrucksformen und Orientierungen zu bewerten. Andauernde Kulturbegegnungen führen zu kulturspezifischen Wertvorstellungen und Verhaltensmustern der Aneignung und Ablehnung anderer Kulturen. Diese Muster der Akkulturation oder Abgrenzung sind selbst Teil einer Kultur. Wissen und soziokulturelle Handlungskompetenz werden auch dadurch erweitert, dass man sich bewusst macht, was die eigene Kultur bereit stellt, um eine andere, fremde Kultur zu verstehen. Fremdkulturelle Einflüsse werden bewundert oder verurteilt, aufgenommen oder abgewehrt. Defizite einer fremden Kultur werden mit den Begriffen der eigenen Kultur diagnostiziert, an ihr wird gemessen, was zu bewundern, zu akzeptieren oder als eine menschenverachtende Praxis abzulehnen ist. Dabei spielt die Geschichte der historisch zurückliegenden Kulturbegegnungserfahrungen eine zentrale Rolle. Die politisch dominante okzidentale Kultur hat diesbezüglich einen Balken im eigenen Auge, wenn man bedenkt, mit welcher Gewalt die europäische Expansion über Jahrhunderte andere Kulturen verdrängt, beraubt und vernichtet hat.

Als Ergebnis der okzidentalen Expansion und Globalisierung bestehen Kulturen aus Mischformen, in die Teile anderer Kulturen bereits Eingang gefunden haben. Der technisch versierte afghanische Panzerfahrer liest in seinen freien Minuten den Koran, schaut sich am Wochenende eine hinduistische Seifenoper im Fernsehen an und hat ein Bankkonto bei einer internationalen Bank.

### (IV) Dialogräume schaffen

Der Dialog findet nicht von selbst statt. Das hat unter anderem damit zu tun, dass wir auch über uns selbst reden müssen, wenn wir über die Interkulturalität der Zusammenarbeit reden wollen. Die Dialogräume dafür müssen bewusst geschaffen werden, etwa durch den Vertrauensaufbau mit den beteiligten Akteuren. Interkulturelle Verhandlungsprozesse sind auf ein Klima der Offenheit und Vertrautheit angewiesen. Persönliche Gespräche und Kleingruppen eignen sich besser dafür als Großveranstaltungen. Im horizontalen Austausch und Vergleich von eigener mit fremder Erfahrung entstehen neue Optionen und Alternativen (Kontingenz) und die Grundlage, um tragfähige Vereinbarungen zu finden und den Dialog über kulturelle Unterschiede zu führen.



## Der Dialog über kulturelle Unterschiede und Entwicklungsvorstellungen

Kulturelle Merkmale sind selbstverständlich, sie bedürfen keiner Begründung. Fremd ist man erst in der Fremde. Kulturelle Unterschiede entstehen erst in der Begegnung mit anderen Kulturen. Die Beschäftigung mit der eigenen Orientierung wird durch die Begegnung mit fremdartigen Muster ausgelöst. Das heißt, dass im Dialog kulturelle Unterschiede auf bestimmte Lebensbereiche und Merkmale bezogen werden.

Es gibt viele Modelle zur Erklärung kultureller Differenz, sie beziehen sich auf einzelne Gesellschaftsbereiche, wie beispielsweise Erziehung, Geschlechterrollen, Arbeit oder Familienleben oder auf einzelne Wertegruppen. Das von Geert Hofstede<sup>20</sup> entwickelte Modell zur Erklärung von kultureller Differenz reduziert die Vielfalt der Faktoren auf fünf Grundkategorien: Machtdistanz, Vermeidung von Unsicherheit, Individualismus, Geschlechterrollen und unternehmerische Wertorientierung. In der Praxis bringen diese Kategorisierungen einen überraschenden Erkenntnisgewinn und fördern die kulturelle Sensitivität der Akteure. Angewandt auf zu große Akteurgruppen oder gar auf ganze Nationen verstärken sie jedoch die Stereotypenbildung und taugen kaum für den interkulturellen Dialog.

Zwei fundamentale Aspekte durchziehen alle Modelle als roter Faden: das Verständnis von Raum und Zeit.

**Auf den Raum beziehen sich die zwei folgenden Konzepte:**

- » *sedentär*: verwurzelt; der Raum ist gegeben; die Horizontlinie wird von einem Punkt aus gezogen; das Leben ist ein Kreis; Reisen verunsichert; das Vertraute und die Nähe sind wichtig.
- » *mobil*: beweglich; der Raum wird erschlossen, erobert, vermessen; verschiedene Horizontlinien überschneiden sich; das Leben hat einen Vektor; Reisen gilt als bereichernd; das Neue gilt als erstrebenswert.

**Die Zeit wird unter folgenden Gesichtspunkten erlebt:**

- » *polychron*: Zeit als Lebenszeit ist Teil einer kosmischen Zeit, die über den Tod hinaus sich fortsetzt; die erlebte Zeit ist plastisch form- und dehnbar; die Frage nach dem günstigen Augenblick (griechisch: *kairos*) einer Tätigkeit oder eines Ereignisses beschäftigt die Menschen.
- » *monochron*: Zeit wird als Lebenszeit strukturiert und in kleine Einheiten aufgeteilt; sie ist eine knappe Ressource, wird geordnet, kontrolliert; Übersicht, Planung, Pünktlichkeit und Chronologie sind wichtig.

**Eine andere ebenso grundlegende Unterscheidung beruht auf der kulturspezifischen Gestaltung der Lebenswelt:**

- » *Synthetisch*: Der Akteur ist an sozialen Beziehungen und der Wertschätzung, die er aufbauen kann, interessiert. Er sucht nach Ausgleich, Stimmigkeit und Ordnung; er achtet darauf, dass sich soziale Beziehungen, persönliche Erfahrungen und Umfeld in einem stimmigen Gleichgewicht befinden. Zweckorientierung und Gewinnstreben sind dem Streben nach sozialer Integration und Anerkennung untergeordnet.
- » *Analytisch*: Der Akteur ist am Verstehen und an Kausalzusammenhängen interessiert. Er sucht unter der Oberfläche nach Begründungen, stellt Fragen und drängt aufgrund seiner Erkenntnis auf zweckorientiertes Handeln. Das Streben nach Ergebnissen und Wirkungen steuern sein Verhalten.

Häufig wird auch ein weiteres binäres Modell der kulturellen Differenz verwendet, das bereits in den Reiseberichten der europäischen Expansion durchschimmert: das Spannungsfeld zwischen einem utilitaristischen anthropozentrischen und einem ökozentrischen Weltbild. Das Modell wurde in der

<sup>20</sup> Vgl. Hofstede, Geert: *Culture's Consequences*. Sage, Beverly Hills 1980.



Aspekte	Kulturelle Orientierung / Differenz	
	Anthropozentrisch Expansive, sich ständig ver- ändernde, risikobereite „heiße“ Gesellschaften	Ökozentrisch Intensive, stagnierende, sicher- heitsorientierte „kalte“ Gesell- schaften
Wirtschaftsweise	Akkumulativ	Reproduktiv
Marktverhalten	Konkurrierend	Protektionistisch
Sozialverhalten	Egoistisch	Fürsorglich
Sozialer Status	Erworben	Zugeschrieben
Arbeitshaltung	Leistungsorientiert	Befriedigungsorientiert
Argumentationsmuster	Kausal, begrifflich	Assoziativ, bildhaft
Verantwortungsübernahme	Individualistisch	Gruppengerichtet
Geschichtsverständnis	Rational	Mythologisch
Entwicklungsvorstellung	Final	Zyklisch

© nach Geert Hofstede

kolonialen Verwaltungswissenschaft und später in der Ethnologie u.a. von Claude Lévi-Strauss<sup>21</sup> ausformuliert, aber auch vielfach instrumentalisiert, um romantische Gesellschaftsmodelle zu verbreiten. Pierre Bourdieu<sup>22</sup> hat an den Lehmhäusern der Kabylen im Atlasgebirge die vielschichtigen symbolischen kulturellen Ausdrucksformen untersucht, welche die materielle Gestaltung der Umwelt überlagern. Sowohl die Anordnung der Fensteröffnungen als auch die räumliche Gliederung verweisen auf die soziale und kosmologische Ordnung, auf den Lebenszyklus der

Menschen von der Geburt bis zum Tod sowie auf den Jahreszeitenwechsel, auf die Geschlechterrollen und auf zentrale Werte wie Fruchtbarkeit und Ehrgefühl.

Aufklärung, Säkularisierung und Industrialisierung haben in den westlichen Gesellschaften zur einer „Entzauberung der Welt“ geführt (Max Weber). Der unverrückbare Glaube an die instrumentelle Vernunft und die protestantische Arbeitsethik sind in der okzidentalen Kultur tief verankert: es handelt sich um den Typ einer expansiven, leistungsorientierten und individualistischen Kultur, in der die Mitglieder an

<sup>21</sup> Vgl. Lévi-Strauss, Claude: Das wilde Denken. Frankfurt 1973.

<sup>22</sup> Vgl. Bourdieu, Pierre: Le Sens Pratique. Ed. Seuil, Paris 1991.



das Rationale glauben und sich scheinbar von allen mythischen Erklärungen verabschiedet haben. Es gibt aber auch in der westlichen Kultur unzählige Belege dafür, dass den Dingen über ihren funktionalen Sinn hinausführend ein sozialer Sinn beigemessen wird. Symbolischen Formen kommen in Massenmedien und Politik eine überragende Bedeutung zu. Der Blick auf den symbolischen Haushalt enthüllt eine Vielzahl von Formen: die Nationalhymne und das Abschreiten der Ehrengarde bei Staatsempfängen, die Bedeutung des Automobils jenseits der Transportfunktion, die symbolische Repräsentation der Büroausstattung.

Idealtypische Modelle überzeichnen zweifellos die Wirklichkeit und ersetzen nicht das genaue Hinschauen auf die Einzelsituation. Sie beruhen auf Vereinfachungen und verführen mitunter zur Bildung neuer Stereotypen. Der Blick auf einzelne Lebensgeschichten ist dafür aufschlussreich, die rein analytische Beschreibung von

Entwicklungspfaden greift immer etwas zu kurz. Es fehlt der Analyse an facettenreicher Erfahrung und Empathie. Ähnlich ist es in der EZ, wenn nur nach Zielerreichung oder Wirkungen gefragt wird und nicht nach den Erfahrungen, welche die Beteiligten aus einem gemeinsamen Vorhaben mitnehmen.

Das Spannungsverhältnis zwischen Kultur und Entwicklung prägt dementsprechend auch die kulturellen Orientierungen von Organisationen des Staates, der Zivilgesellschaft und der Privatwirtschaft. Die EZ ist davon unmittelbar betroffen, wenn sie die Leistungs- und Kooperationsfähigkeit ihrer Partnerorganisationen fördert. Die kulturell bedingte Ablehnung von neuen Organisationsvorstellungen ist kaum vorzusehen und bleibt in einer ersten Phase oft unausgesprochen. Die Aussicht auf einen zu erwartenden Vorteil oder Missverständnisse tragen dazu bei. Der nachfolgende Exkurs erläutert diesen Tatbestand an einem Beispiel.





## Exkurs: Dialog über Organisationskulturen

Beratung ist mit kulturellen Orientierungen verwoben, die von den Beteiligten kaum explizit gemacht werden. Dies soll hier an drei Aspekten der lateinamerikanischen Organisationskultur in öffentlichen Verwaltungen beleuchtet werden:

### (I) Personalsystem:

Das Personalsystem in lateinamerikanischen Verwaltungen beruht auf einem eigentümlichen Beziehungsmuster jenseits der normativen formalen Organisation und den offiziellen Kommunikationswegen. Es wird von einem Netz von informellen Beziehungen zusammengehalten, das aus einer eigentümlichen Mischung von Paternalismus, Klientilismus und Freundschaft besteht. Mit anderen Worten: im lateinamerikanischen Kontext spielt in Organisationen das Sozialkapital eine herausragende Rolle. Das Beziehungsmuster vermeidet offene Konkurrenz und stabilisiert Kooperation durch personale Beziehungen. Belohnungen und Sanktionen sind darin verwoben und reproduzieren es. Die Leistungsfähigkeit muss deswegen nicht unbedingt abnehmen, denn ökonomisch werden dadurch Transaktionskosten gesenkt. Hingegen leiden darunter rechtsstaatliche Prinzipien, auf denen Justiz und Verwaltung beruhen: Transparenz, Gleichbehandlung, etc. Jeder wohlmeinende Veränderungsvorschlag führt bei den Beteiligten unwillkürlich zur Frage, wie sich die Veränderung auf das austarierte System von personellen Sicherheiten, Abhängigkeiten und Privilegien auswirkt. Sind sich die Beteiligten dieser Frage bewusst, heisst das nicht, dass sie offen thematisiert wird, denn das Beziehungsmuster beruht auf Diskretion und stiller Akzeptanz.

– Dialog: Für Reformhaben der Demokratieentwicklung ist es wichtig, dass die Veränderungsvorschläge den Diskurs über Rechtsstaatlichkeit stärken und dass die Veränderungen von den Beteiligten selbst formuliert und entwickelt sowie praktisch erprobt werden können.

### (II) Autoritarismus:

Nicht nur staatliche Organisationen, auch Unternehmen und NRO sind von einem tief verankerten Autoritarismus geprägt. Der Blick ist nach oben gerichtet, eine autoritäre Führung der starken Hand genießt hohes Ansehen. Partizipative und prozessorientierte Verfahrensweisen bleiben deshalb oft Lippenbekenntnisse. Die Vorstellung, dass Veränderung aus der Mitte der professionellen Mitarbeiter/-innen oder gar von ganz unten angeschoben werden könnte, passt kaum in den lateinamerikanischen Kontext. Widerspruch und Kritik sind riskant, weil sie die personalen Beziehungen gefährden. Überholte und obsolete Managementvorstellungen haben daher gute Überlebenschancen, wenn sie von Vorgesetzten mit großer Gefolgschaft vertreten werden. Die Sozialkapitalforschung weist darauf hin, dass hierarchische, zentralisierte und autoritär kontrollierte Bürokratien wenig Vertrauen erzeugen, während horizontale und lokal kontrollierte Organisationen das interpersonale Vertrauen fördern. Daraus ergeben sich historisch wie gegenwärtig unterschiedliche Affinitäten zu und Aversionen gegen die Demokratie. Umgekehrt wird dieses Defizit an Verwaltungseffizienz durch das Sozialkapital im Personalsystem teilweise aufgewogen.

– Dialog: Für Reformvorhaben ist erfolgsentscheidend, dass die Beteiligten neue Formen der horizontalen Zusammenarbeit und Verhandlung einüben können und dass die Führung nicht nur mit den Veränderungszielen einverstanden ist, sondern Vertrauen in die Verfahren entwickelt.

### (III) Formalistische Bürokratietradition:

Die bürokratischen Verfahren in Verwaltung und Justiz haben ihre Wurzeln in der spanischen Kolonialverwaltung. Dieses vielschichtige System bürokratischer, ökonomischer und politischer Herrschaft war auf Beharrung und zentralistische Kontrolle ausgerichtet.



Jeder Verwaltungsakt wurde minutiös geregelt und verschriftlicht, lokale Verwaltungen wurden durch reisende Kontrollinstanzen überwacht und gesteuert. Die über große Distanzen und Zeiträume eingerichtete Kolonialverwaltung und Justiz machte eine auf der schriftlichen Akte beruhendes Verfahren notwendig. Mündliche Verhandlung, unternehmerisches Handeln und Selbststeuerung, wie es von den englischen und holländischen Freibeutern vor Augen geführt wurde, galt als Bedrohung einer Ordnung, in der Unternehmertum und Leistung strikter staatlicher Kontrolle unterlagen. Die Verwaltungspraxis besteht bis heute aus einem Wust von sich überschneidenden Zuständigkeiten und widersprechenden Gesetzen und Normen,

was paradoxerweise zur Folge hat, dass Partikularinteressen sich leichter durchsetzen lassen. Diese bürokratische Rationalität hat sich in den lateinamerikanischen Organisationen fortgepflanzt. Unternehmerisches Handeln ist riskant, weil sie mit großer Wahrscheinlichkeit gegen Vorschriften verstößt, an die bisher niemand gedacht hat. Reformen werden in legalistischen Gefechten verwässert und gebremst. Strategien und Planungen bleiben Papier, weil sie praxisfern, theorieelastig und formalistisch sind.

– Dialog: Wirkungsvolle Reformen müssen in überschaubaren Schritten zu konkreten und sichtbaren Ergebnissen führen, damit die Beteiligten selbst erleben, dass Veränderung Früchte trägt.

Die Reformvorhaben der EZ finden auf einer kulturellen Bühne statt. Die Kultur ist gleichsam die Bühne auf der die Akteure ihr Stück aufführen: in reflexiven Monologen und im Dialog. Selbstverständlich sind auch Entwicklungsstrategien, das Denken in Projekten der Veränderung, die Vorstellungen von Partizipation, von Markt und Demokratie historisch bedingte kulturelle Erscheinungen, die von den Akteuren einer kulturellen Gemeinschaft bewertet und mit Vertretern anderer Kulturen verhandelt werden. Sie rühren an Grundwerten des menschlichen Zusammenlebens und müssen als kulturell und kontextuell bedingt verstanden werden. Wie diese kulturelle Bühne aussieht, soll hier an drei Beispielen illustriert werden, an der Sprache als wichtigstem Kommunikationsmittel, an der Gestaltung sozialer Beziehung und an der Nutzung von Ressourcen:

» **Sprache:** Als wichtigstes Mittel des Denkens und sozialen Handelns ist Sprache doppelt bestimmbar. Sie ordnet, benennt, erleichtert die Kommunikation, definiert die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft, bewertet und ermöglicht die Verständigung und das Aushandeln unter den Akteuren über die sozialen Verkehrsformen, Handlungsstrategien und Regeln sowie über die sozioökonomische Umwelt.



Gleichzeitig ist sie das Ausdrucksmittel und das Grundwerkzeug für Sinngebung und Kreativität, die ihre Wurzeln in der psychischen Innenwelt hat und von dort her kulturprägend wirkt. Sie ist der Stoff, aus dem die Wirklichkeitskonstrukte geformt und kommuniziert werden und erlaubt die selbstreflexive Spiegelung dieser Konstrukte im sozialen Verkehr und in der fremdkulturellen Begegnung. Die durch die Sprache angelegte reflexive Metakommunikation ist Teil des kulturellen Prozesses.

- » **Soziale Organisation:** Auch daran wird die Doppelnatur der Kultur sichtbar. Jede soziale Ordnung bildet einerseits die praktischen Lebensnotwendigkeiten der betroffenen Gemeinschaft ab, indem sie beispielsweise den Zugang und die Nutzung der natürlichen Ressourcen und die Verteilung von Gütern und Macht reguliert. Gleichzeitig lebt jede soziale Organisation wesentlich durch bestimmte Wertvorstellungen und Sinnzusammenhänge, die durch historisch gewachsene Traditionen und kollektive Lebenspläne bestimmt sind. Der Anspruch auf Teilhabe oder auf Loyalität, auf Macht und Machtausübung oder unterschiedliche organisatorische und institutionelle Formen werden in ihrer Bedeutung erst verständlich, wenn sie aus dem Ineinandewirken sozioökonomischer und sinnstiftender kultureller Prozesse begriffen werden. Kultur und soziale Strukturen sind stets ineinander verwoben.
- » **Nutzung von Ressourcen:** Die Art und Weise, wie natürliche und andere knappe Ressourcen genutzt oder wie Landschaften gestaltet und Häuser gebaut werden, ist nicht ausschließlich zweckrational zu bestimmen. Bei der zweckgerichteten Aneignung, Gestaltung und Transformation der materiellen Umwelt – beispielsweise eines Bewässerungssystems – entwickeln sich unterschiedliche soziale Organisationen und Machtverhältnisse, die ihrerseits sinnstiftend wirken, kulturell besetzt, erklärt und legitimiert werden. So bestimmen die Erfahrungen mit einer gehegten oder geplünderten Umwelt

wiederum das Erleben der Menschen in dieser Umwelt und führen im Diskurs über den Tatbestand zu neuen Handlungsoptionen. Die sozioökonomische Umwelt ist zugleich Teil und Motor der Kulturentwicklung.

Entwicklungsvorstellungen sind mentale Konstrukte, die sich im Laufe der Zeit verändern: nachholende Entwicklung, Technologietransfer, Hilfe zur Selbsthilfe, zielorientiertes Planen und Handeln, partizipative Verfahren sind Modelle, die zunächst konsistent, aus einem Guss, aus einer okzidentalen Kulturperspektive heraus entwickelt wurden. In der Praxis der Zusammenarbeit, das heißt im konkreten Kulturdialog, erfahren sie eine Relativierung, weil die beteiligten Akteure vor einem unterschiedlichen Hintergrund urteilen und agieren. Die stummen, weil kulturell selbstverständlichen Annahmen, auf denen die Modelle gründen, werden in Verhandlungsprozessen umgeformt und angepasst. Die Akteure fügen die Konzepte in ihren Sinnhorizont ein oder verwerfen sie. In diesem Sinne ist EZ stets Kulturarbeit, stets interkultureller Dialog. In einer auf persönlicher Loyalität und zugeschriebenen Positionen beruhenden Gesellschaft können partizipative Verfahren oder Bürgerbeteiligung gleichzeitig eine Zumutung oder eine Chance sein. Erkennbar wird dies erst im Dialog. Der interkulturelle Dialog entwickelt sich daher als Lernprozess im Spannungsfeld zwischen Aktion und Reflexion.

Der Dialog über Entwicklungsvorstellungen ist vor allem dann zu fördern, wenn es um die Bewertung und Auswahl von verschiedenen strategischen Optionen geht:

- » Wie begründen und bewerten die Akteure die verschiedenen Optionen?
- » Welche Vorstellungen von Entwicklung und von sozialer Organisation verbinden sie mit dem Reformvorhaben?
- » Wie wollen sie knappe Ressourcen nutzen, welche Verfahren bevorzugen sie?



## Der Dialog über Kernfunktionen der Kultur

Kulturelle Orientierungen prägen alle Lebensbereiche sowie das Bewusstsein und das Selbstbewusstsein der Menschen. Der Mensch ist in ein selbstgesponnenes Bedeutungsgewebe verstrickt, das sich dem logischen Zugriff und der Suche nach Gesetzmäßigkeiten entzieht. Der Dialog über Fremdwahrnehmung und kulturelle Unterschiede beruht auf Interpretationen, die wiederum kulturell geprägt sind. (Geertz, 1997)

Um den Dialog über kulturelle Orientierungen einzuleiten und zu fördern, können wir von einfachen Alltagsbeobachtungen ausgehen, beispielsweise von der Frage, welche Vorteile die kulturellen Orientierungen den Mitgliedern einer Gemeinschaft verschaffen.

In der Folge wird ein einfaches funktionales, auf den Nutzen von kulturellen Leistungen gerichtetes Kulturverständnis vorgestellt. Dieser Blick hat den Vorteil, dass er für den Dialog eine tiefe Eintrittsschwelle hat. Im Kern geht es um die Frage, welchen Nutzen die Kultur für ihre Mitglieder hat und wie sich dieser Nutzen durch ein Reformvorhaben verändert. Für die dynamischen Veränderungsprozesse der EZ ist diese leidenschaftslose, phänomenologische Herangehensweise praktisch und plausibel.

Um die Dynamik eines Kultursystems einschätzen zu können, ist es zweckmäßig, nach den Leistungen zu fragen, welche die Akteure von ihrer Kultur erwarten können. Dadurch wird verständlich, was Menschen fehlt oder abhanden kommt, wenn die Kultur – beispielsweise durch Reformprogramme – verändert wird, wenn die Menschen sich von der eigenen Kultur entfernen, aus ihr abwandern, aus ihr herausgerissen werden oder sich von ihr befreien.

Im Wesentlichen sind es drei Kernfunktionen, die das Kultursystem seinen Mitgliedern und Gemeinschaften zur Verfügung stellt:

**A Unterstützung:** Die kulturellen Orientierungen schaffen stabile soziale Bindungen, vermitteln Sicherheit, Fürsorge, Schutz und Zuwendung in der Familie und in vertrauten Bezugsgruppen, in der Erziehung, in der Nachbarschaft und Gemeinschaft. Die Unterstützung ermöglicht Integration in eine Gemeinschaft, vermittelt eine mittelfristige Sicherheit und ein positives Selbstbild. Primäres Medium dafür ist die Kommunikation mit Hilfe von Sprache und Symbolen. *Interkulturelle Zusammenarbeit fördert, lockert und verändert soziale Integration und soziale Bindungen.*

**B Ordnung:** Die kulturellen Orientierungen liefern Unterscheidungen in der Gesellschaft bezüglich Herkunft, Alter, Geschlecht, Beruf, Klassenzugehörigkeit, Bildung und Besitz. Sie begründen und rechtfertigen diese Unterschiede. Sie erlauben die soziale Einordnung und vermitteln eine Vorstellung von sozialer Gerechtigkeit und gesellschaftlicher Steuerung. Primäres Medium dafür sind die Machtverhältnisse. *Interkulturelle Zusammenarbeit verändert Ordnungen und Machtverhältnisse und stellt den angestammten Ordnungen neue gegenüber.*

**C Motivation:** Die kulturellen Orientierungen zeigen an, wonach es sich zu streben lohnt. Sie weisen auf Bedürfnisse hin, die befriedigt werden sollen. Sie bewerten eigene und gemeinsame Anstrengungen und enthalten Normen über Anerkennung und Loyalität, Belohnung und Bestrafung sowie über Zusammenarbeit und Konkurrenz. Sie sind Anreize für ein bestimmtes Verhalten und sind somit die Grundlage für die Vertrauensbildung und die Zusammenarbeit mit anderen. Die Motivation treibt zum Handeln an und legt Lebenspläne fest. Primäres Medium dafür sind Vorstellungen über Gerechtigkeit in Religion, Moral und Justiz. *Interkulturelle Zusammenarbeit führt neue Anreizsysteme ein und verändert damit bei den beteiligten Akteuren die Motivationen.*



## Schlusswort

Die Bedeutung des Themas Kultur in der Entwicklungszusammenarbeit steht außer Frage. Globalisierung auf der einen Seite – und damit eine Annäherung der Kulturen – stehen einer Rückbesinnung der Gesellschaften auf traditionelle Werte gegenüber. Angesichts dieser, oft gegenläufigen Tendenzen, sind einfache Antworten fehl am Platz. Dies gilt besonders für die Entwicklungszusammenarbeit, die einerseits an bestehende Traditionen und Werten anknüpft, andererseits aber diese Werte verändern soll, um einen Beitrag zur Modernisierung der Gesellschaften zu leisten. Das Verhältnis zwischen Bewahrung und Erneuerung von Kultur muss je nach Land, Kontext und konkreter Vorhabenssituation immer wieder neu ausbalanciert werden.

Vorliegende Publikation hilft, die Bedeutung von Kultur im Entwicklungsprozess zu begreifen und einzuordnen. Interkulturelle Kompetenz umschließt aber mehr als dieses eher theoretische Wissen. Mehr denn je ist es notwendig, unser Wissen über kulturelle Zusammenhänge in die Praxis der Entwicklungszusammenarbeit zu integrieren.

Der kulturelle Dialog ist immanenter Bestandteil jeder partnerschaftlichen und partizipativen Entwicklungszusammenarbeit. Veränderungsprozesse, an denen verschiedene Akteure beteiligt sind, sollten deshalb auch immer durch die „Kulturbrille“ erfasst werden. Für die Praxis bedeutet dies, sich kritisch Fragen zu stellen, wie z.B.: Welche kulturellen Sichtweisen, Normen, Werte der beteiligten Akteure werden durch das Vorhaben berührt? Was bedeutet dies für die Durchführung des Vorhabens? Sind sie förderlich für das Vorhaben oder behindern sie die Ziele? Wie und in welchem Rahmen kann über diese Werte – auch kritisch – gesprochen werden? Die Instrumente der Akteursanalyse bieten hier hilfreiche Ansätze.<sup>23</sup>

Grundvoraussetzung, um diese Fragen zu erfassen, ist das Verstehen anderer Kulturen und das Offenlegen eigener Werte und Normen in der Beratungsarbeit. Nur mit dieser wertschätzenden, respektvollen Akzeptanz des Anderen bei gleichzeitigem selbstbewussten Eingestehen für das Eigene ist ein offener und ehrlicher Dialog möglich, der das Gemeinsame sucht.



<sup>23</sup> Zimmermann, A.: Instrumente der Akteursanalyse. 10 Bausteine für die partizipative Gestaltung von Kooperationssystemen.

In: Förderung partizipativer Entwicklung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Eschborn 2006.



# Literaturverzeichnis

- Almond, Gabriel A. und Sidney Verba:** *The Civic Culture*. Princeton 1963.
- Barth, Frederik (Ed.):** *Ethnic Group and Boundaries*. Oslo University Press, Oslo 1982.
- Bielefeld, Uli:** *Das Eigene und das Fremde*. Hamb. Institut für Sozialforschung, Hamburg 1991.
- Böckenförde, E.-W.:** *Staat, Verfassung, Demokratie. Studien zur Verfassungstheorie und zum Verfassungsrecht*, Frankfurt am Main 1991.
- Bourdieu, Pierre:** *Le Sens pratique*. Ed. Seuil, Paris 1991.
- Braudel, Fernand:** *Der Alltag*. Kindler, München 1997.
- Coleman, James S.:** *Social Capital in the Creation of Human Capital*. In: *American Journal of Sociology*, supplement (94): 1988, S. 95–120.
- Crone, Patricia:** *Pre-industrial Societies*. Blackwell, Oxford 1989.
- Dahl, Robert:** *Democracy and its Critics*. New Haven 1989.
- Dahrendorf, Rolf:** *Life Chances*. Chicago University Press, Chicago 1978.
- Downs, Anthony:** *Ökonomische Theorie der Politik*. Tübingen 1968.
- Elias, Norbert:** *Über den Prozess der Zivilisation*. Frankfurt 1997.
- Edling, H.; Nguyen-Thanh, D.:** *Steuern und Kultur – Nachhaltige Entwicklung durch kultursensitive Steuerreformen?*, *Fiscal Studies* No. 5, Studie des Sektorvorhaben Öffentliche Finanzen und Verwaltungsreform, Eschborn 2006.  
<http://www.gtz.de/de/dokumente/de-steuern-und-kultur.pdf>
- Erdheim, Mario:** *Psychoanalyse und Unbewußtheit in der Kultur*. Suhrkamp, Frankfurt 1988.
- Estermann, Josef:** *Andine Philosophie*. Verlag für Interkulturelle Kommunikation, Frankfurt 1999.
- Foucault, Michel:** *Surveiller et punir*. Edition Gallimard, Paris 1975.
- Geertz, Clifford:** *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verständnis kultureller Systeme*. Suhrkamp, Frankfurt 2002. *Sowie: Spurenlesen. Der Ethnologe und das Entgleiten der Fakten*. Beck, München 1997.
- Gould, Helen, Marsh, Mary:** *Culture: Hidden Development*. A practical working guide to Culture and development for the international development sector. Creative Exchange, London 2004.
- Goodenough, Ward:** *Description and Comparison in Cultural Anthropology*. Aldine, Chicago 1970.
- Greenblatt:** *Wunderbare Besitztümer. Die Erfindung des Fremden*. Wagenbach, Berlin 1999.
- GTZ:** *The Tax Culture Of Ghana*. GTZ Revenue Mobilisation Support Project, Accra 2006.
- Guha, Ranajit:** *Elementary Aspects of Peasant Insurgery*. Oxford University Press, Delhi 1983.
- Habermas, Jürgen:** *Drei normative Modelle der Demokratie*. In: *Die Einbeziehung des Anderen*. Frankfurt am Main 1996 [1992], S. 277–292.
- Habermas, Jürgen:** *Theorie des kommunikativen Handelns*. Suhrkamp, Frankfurt 1981.
- Hampden-Turner, Charles, Trompenaars, Fons:** *Building Cross-Cultural Competence*. West Sussex 2000.
- Hobsbawm, Eric:** *Das Gesicht des 21. Jahrhunderts*. Hanser, München 2000.
- Huntington, Samuel:** *The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century*. University of Oklahoma Press, 1991.
- Huntington, Samuel:** *Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*. New York 1996.
- Inglehart, Ronald:** *Culture and Democracy*. In: Samuel Huntington and Lawrence Harrison (Hg.): *Culture Matters*. New York 2000, S. 80–97.
- Kälin, Walter:** *Grundrechte im Kulturkonflikt*. NZZ Verlag, Zürich 2000.
- Kluge, Alexander; Negt, Oskar:** *Geschichte und Eigensinn*. Frankfurt 1981.
- Kossodo, Blandena Lee:** *Die Frau in Afrika*. Ullstein, Frankfurt 1980.
- Le Roy Ladurie, Emmanuel:** *Carnival in Romans*. Braziller, New York 1979.
- LeVine, Robert A.:** *Human Conditions*. Routledge, New York 1986.
- Lijphart, Arend:** *Patterns of Democracy. Government Forms and Performance in Thirty-Six Countries*. New Haven/London 1999.
- Luhmann, Niklas:** *Soziale Systeme*. Suhrkamp, Frankfurt 1984.
- Mann, Michael:** *The Sources of Social Power*. Bd. 2: *The Rise of Classes and Nationstates 1760–1914*. Cambridge 1993.
- Merkel, Wolfgang; Puhle, Hans-Jürgen; Croissant, Aurel; Eicher, Claudia; Thierry, Peter:** *Defekte Demokratien in Osteuropa. Ostasien und Lateinamerika*. Bd. 2, Opladen 2005.
- Moore, Barrington:** *Injustice*. Sharpe, New York 1987.
- Popitz, Heinrich:** *Phänomene der Macht*. Mohr, Tübingen 1991.
- Puhle, Hans-Jürgen:** *Atlantisches Syndrom versus asiatisches Modell? Kurze Bemerkungen zum Vergleich zwischen Lateinamerika und dem pazifischen Asien*. In: Peter Birle et al. (Hg.): *Globalisierung und Regionalismus. Bewährungsproben für Staat und Demokratie in Asien und Lateinamerika*. Opladen 2002, S. 69–76.
- Putnam, Robert (1993):** *Making Democracy Work*. *Civic Tradition in Modern Italy*, Princeton.
- Reitz, John:** *Constitutionalism and the Rule of Law. Theoretical Perspectives*. In: Robert D. 1997.
- Scott, James C.:** *Domination and the Arts of Resistance*. Yale University Press, New Haven 1990.
- Sennett, Richard:** *Der flexible Mensch*. Siedler, Berlin 2000.
- Tibi, Bassam:** *Islamischer Fundamentalismus, moderne Wissenschaft und Technologie*. Suhrkamp, Frankfurt 1992.
- Tocqueville, Alexis de:** *La démocratie en Amérique*. 2 Bde, Paris 1835.
- Vorländer, Hans:** *Die Verfassung. Idee und Geschichte*. München 1999.
- Warburg, Aby Moritz:** *Gesammelte Schriften*. Nendeln 1969.
- Weber, Max:** *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. Textausgabe auf der Grundlage der ersten Fassung von 1904/05. 3. Auflage. Hrsg. u. eingel. von Klaus Lichtblau, Johannes Weiß, Weinheim 2000.
- Weber, Max:** *Wirtschaft und Gesellschaft*, Köln 1964.
- Wright, Susan (Ed.):** *Anthropology of Organizations*. Routledge, London 1994, S. 56 – 67.

# Abkürzungsverzeichnis

BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
DAC	Development Assistance Committee
DED	Deutscher Entwicklungsdienst
DFID	Department for International Development
FZ	Finanzielle Zusammenarbeit
GBS	General Budget Support
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MDG	Millennium Development Goals
MoU	Memorial of Understanding
NRO	Nicht-Regierungs-Organisationen
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PAF	Performance Assessment Framework
PGF	Programmierorientierte Gemeinschaftsfinanzierung
PRS	Poverty Reduction Strategy
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper
SV / SVMP	Sektorvorhaben / SV Mainstreaming Participation
SWAP	Sector-wide Approach
TZ	Technische Zusammenarbeit



Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn  
T +49 6196 79-0  
F +49 6196 79-1115  
E [info@gtz.de](mailto:info@gtz.de)  
I [www.gtz.de](http://www.gtz.de)

