

Guatemala

Ownership-Tango

Lernerfahrungen einer Entwicklungshelferin in Guatemala



© Judith Kettner

Stolz stellen Bauern und Bäuerinnen aus dem Munizip Sayaxche anlässlich des Besuchs einer deutschen Geberorganisation ihre Produkte vor.

In der Pariser Erklärung von 2005 wird die Eigenverantwortung (Ownership) als Prinzip der internationalen Entwicklungszusammenarbeit hervorgehoben. Der Entwicklungsprozess soll von den Regierungen und der Zivilgesellschaft der Entwicklungsländer selbst gesteuert werden. Entwicklungshelfer/innen beraten im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung auf ihrem jeweiligen Fachgebiet die Partnerorganisationen dabei, die nationalen Entwicklungsziele zu erreichen.

Es waren die Entwicklungsländer selbst, die in Paris mehr Eigenverantwortung gefordert haben. Doch vielerorts, gerade auf lokaler Ebene, fällt es noch schwer, diesem Prinzip gerecht zu werden. So zum Beispiel in Poptún, einer Kleinstadt in der infrastrukturell schwächsten Region Guatemalas. Dem neugewählten Bürgermeister, der Leiterin des Gemeinderadios oder dem Maisbauern Manuel, der als einheimische Fachkraft bei der Bauernkooperative COACAP arbeitet, geht es zunächst um ganz andere Dinge: Der Bürgermeister wünscht sich asphaltierte Straßen, das Radio neue Aufnahmegeräte und die Bauernkooperative jemanden, der ihre Mitglieder und ihre Waren zu den Märkten in der Region fährt. Hier einerseits Beratung anzubieten,

andererseits die Verantwortung da zu belassen, wo sie laut Paris hingehört, nämlich bei der einheimischen Regierung, der Zivilgesellschaft, den Partnern vor Ort, gestaltet sich als Herausforderung für beide Seiten: Entwicklungshelfer/innen und einheimische Fachkräfte.

Die deutsche Kommunikationskultur ist dabei viel direkter als die guatemalteckische. So wird ein Vorschlag des deutschen Entwicklungshelfers von den Guatemalteken oft als Auftrag verstanden. Sind sich beide Seiten dieser interkulturellen Falle einmal bewusst, gibt es durchaus Strategien, von deutscher Seite aus in der Position des Ratgebers zu bleiben und das Steuer



Bewohnerinnen des Dorfes Mabila betrachten interessiert eine Karte zur Bodennutzung in ihrem Dorf, die unter Beteiligung der Dorfgemeinschaft erstellt wurde.

dem guatemaltekischen Partner zu überlassen. So habe ich mir mittlerweile angewöhnt, bevor ich einen Vorschlag mache, nachzufragen, wie sich meine Kolleginnen und Kollegen bestimmte Dinge vorstellen. Meine Frage dient ihnen als Hinweis auf einen bisher nicht beachteten Aspekt, und sie haben so die Möglichkeit, eigene Ideen zum Umgang mit der Situation zu entwickeln. Meinen Vorschlag verbinde ich gerne mit der Frage: „Warum machen wir es nicht so?“ Das gibt den Kollegen die Möglichkeit, entweder dem Vorschlag zuzustimmen oder aber mich auf Aspekte hinzuweisen, die ich nicht bedacht hatte. In Guatemala ist es nicht üblich, einen Vorschlag direkt abzulehnen. Durch mein Vorgehen erspare ich den Kollegen diese für sie unange-

nehme Situation und wir können gemeinsam zu einem Ergebnis kommen.

Etwas weit im Voraus zu planen, fällt den Guatemalteken oft schwer. Verabredungen werden in der Regel mit den Worten „Primero dios“ (etwa „So Gott will“) getroffen. In dieser Redewendung drückt sich nicht nur die starke Gläubigkeit der Guatemalteken aus, sondern gleichzeitig das Wissen, dass die Umsetzung ihrer Pläne eben nicht allein von ihrem Willen abhängt, sondern von einer Fülle weiterer Faktoren.

Ein Schlüssel zur guatemaltekischen Kultur war für mich die Anekdote eines Kollegen, dessen Mutter ihm eines Tages, als er ungefähr sieben Jahre alt war, sagte: „Morgen gehst du nicht mit Papa aufs Maisfeld, ab morgen gehst du mit deinen großen Brüdern in die Schule.“ Keine Vorschule, Einschulungsfeier, Schultüte, keine lange Planung und Vorbereitung.

Eine Frage der Haltung

Eine weitere Fähigkeit, die Entwicklungshelfer/innen – nicht nur in Guatemala – zu einer gelungenen Umsetzung des *Ownership*-Prinzips benötigen, ist die, sich zurückhalten zu können. In den ersten Tagen meines Aufenthaltes in Poptún habe ich mich oft bei dem innerlichen Aufschrei: „Aber wie kann man denn nur ...“ erwischt. Schnell wurde mir klar, dass ich etwas an meiner eigenen Haltung ändern musste. Heute verzichte

Info

Ownership-Tango

Wer führt? In einem gelungenen Tango führen beide. Der Mann gibt den Bewegungsimpuls, die Frau führt ihn nach ihrer Façon aus und schafft damit eine erneute Ausgangshaltung für den folgenden Impuls. Nur wenn beide die Führung des anderen annehmen, wird ein fließender Tanz daraus. Genauso ist es in der Entwicklungszusammenarbeit: Lernen und Beraten, Aktion und Reaktion – Impulse geben, Impulse empfangen. *Ownership* ist also keine Einbahnstraße, sondern eine beidseitige Haltung, ein Miteinander. Es ist auch nicht etwas, das, einmal entwickelt, ein für alle Mal da ist, sondern es drückt sich in Handlungen aus, in Herangehensweisen, jeden Tag aufs Neue.



ich beispielsweise bei der gemeinsamen Vorbereitung eines Workshops darauf, im Detail vorzuplanen, was alles passieren muss, damit der Workshop meinen Vorstellungen einer perfekten Veranstaltung entspricht. Er kann diese Erwartungen gar nicht erfüllen und meine deutsche Messlatte würde mir und meinen guatemaltekischen Kollegen nur Frust beschern. Ich habe also gelernt, es zu akzeptieren, wenn die Guatemalteken ganz anders planen als ich es tun würde. Dazu gehört auch, dass Aktivitäten aufgrund von Fehlplanungen gar nicht stattfinden. Das tut weh, wenn ich an den Auftrag der deutschen Steuerzahler denke, aber nur so lange, bis ich mir bewusst mache, dass dieser Auftrag nicht lauten kann, hier und heute diesen speziellen Workshop nach meinen Vorstellungen perfekt durchzuführen, sondern viel mehr, meine Partnerorganisation darin zu unterstützen, Veränderungsprozesse langfristig selber zu planen und zu steuern. Um selber Verantwortung übernehmen zu können, sind Lernprozesse notwendig und dazu kann auch die Erfahrung gehören, dass Dinge, die man nicht rechtzeitig angeht, nicht funktionieren. Vor allem aber habe ich festgestellt, dass *Ownership* bedeutet, den Erfolg von Veranstaltungen nicht an meinen „Experten“-Kriterien zu messen, sondern an den Kenntnissen und Fähigkeiten, die die einheimischen Fachkräfte und die Zielgruppe einbringen.

Und natürlich erlebe ich auch oft, dass meine guatemaltekischen Kollegen mit Begeisterung feststellen, wie hilfreich eine gute Planung ist. Ein Partner, der selbstbewusst seine Kenntnisse und Ideen einbringt und ein Entwicklungshelfer, der die Kommunikation zwischen den Zeilen beherrscht und kultursensibel berät, geben ein Team ab, das erfolgreich gemeinsam planen und die Aktivitäten umsetzen kann.

Selbstbewusstsein fördern

Auch wenn für mich feststeht, dass wir Entwicklungshelfer/innen es sind, die sich an die kulturellen Gepflogenheiten und Kommunikationsweisen der anderen anpassen sollten, so ist damit dennoch nicht alles getan. Nimmt man das Prinzip *Ownership* ernst, so sind es die Partner, die die strategischen Entscheidungen treffen und Verantwortung für das Gelingen der Maßnahmen tragen. Und hier liegt ein wichtiges Aufgabenfeld für Entwicklungshelfer/innen: Sie sollen einheimische Partner darin unterstützen, ihre Fähigkeiten und Talente zu entdecken, weiterzuentwickeln und sich selbstbewusst als Experten für ihre eigenen Angelegenheiten wahrzunehmen.

Kürzlich hat mich die junge Maya-Qeqchi-Frau Esperanza beeindruckt. Anlässlich des Besuchs der Delegation einer ausländischen Geberorganisation wollte meine Partnerorganisation, die *Pastoral Social del Vicariato Apostólico de Petén* (eine Organisation der katholischen Kirche ähnlich der Caritas) die Zielgruppe zu Wort kommen lassen. Teilnehmer/innen von Promotorenschulen für integrale ländliche Entwicklung wurden eingeladen, von ihren persönlichen Erfahrungen zu sprechen. Esperanza stellte die Arbeit mit großem Selbstbewusstsein vor. Noch vor gut einem Jahr war es ihr peinlich, in Arbeitsgruppen ihre Meinung zu sagen. Heute hält sie das Mikrophon in der Hand, spricht vor rund 50 Leuten und zeigt deutlich, wie stolz sie auf das ist, was sie und ihre Dorfgemeinschaft bisher erreicht haben. Dieses Selbstbewusstsein zu fördern, ist ein wichtiger Beitrag auf dem Weg zu mehr *Ownership* der Zielgruppen.

Teilnehmer eines Workshops zur friedlichen Lösung von Landkonflikten im Dorf Aguanegra tragen in einer kleinen Gruppe ihre Erfahrungen zusammen.

Judith Kettner

Judith Kettner ist Trainerin für interkulturelle Kompetenz und Konflikttransformation und seit 2010 im Rahmen des Zivilen Friedensdienstes der GIZ in Guatemala als Beraterin für die Transformation von Landkonflikten tätig.