

ZEIT UND ENTWICKLUNG

Zeit-Fragen

Im Rahmen der Konferenz »Zeit-Zonen. Entwicklung und der Faktor Zeit« befragten GTZ und Misereor gemeinsam mit der Wochenzeitung DIE ZEIT hochrangige Persönlichkeiten – Geschäftsführer, Vorstände, Leiter von Grundsatzabteilungen – aus den Organisationen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Die Gespräche zeigten: Es gibt einen umfangreichen Erfahrungsschatz und ein breites Wissen zur Rolle des Faktors Zeit in der Entwicklungspolitik. Bei vereinzelter Kritik an der Themenstellung, die einige wenige Befragte als zu abgehoben und nicht praxisrelevant betrachteten, reagierten die meisten Befragten mit Zustimmung: Es ist höchste Zeit, sich mit dem Faktor Zeit in der EZ auseinander zu setzen!

Die Ergebnisse der Umfrage werden hier in fünf Punkten vorgestellt:

Das Problem

Wo sehen die Befragten das Problem im Zusammenhang von Zeit und Entwicklung?

Zeit und Mensch

Die Befragten machen das Thema Zeit und Entwicklung immer am Menschen fest. Was bedeutet das für die Praxis der EZ?

Königsweg Partizipation

In der Partizipation sehen viele Befragten den Königsweg, um mit dem Thema Zeit richtig umzugehen.

Pro und Contra Geschwindigkeit

Es gibt nicht nur die Forderung nach Verlangsamung, nach »mehr Zeit!«, sondern auch gute Gründe für Beschleunigung.

Bei uns selbst beginnen

Viele Befragten stellten fest: der richtige Umgang mit dem Faktor Zeit muss bei uns selbst beginnen.

gtz

MISEREOR
DAS HILFSWERK

DIE ZEIT

1

Das Problem

Aus Sicht der Befragten hat das Problem zwei Seiten: Erstens gibt es einen großen Zeitdruck, den die Akteure der deutschen EZ im Gepäck haben, wenn sie ins Ausland gehen; zweitens sind sie vor Ort mit **anderen** Zeitvorstellungen konfrontiert, die ihre tägliche Arbeit schwierig machen.

Der Zeitdruck in der Entwicklungszusammenarbeit entsteht, weil jeder, der in den verschiedenen Organisationen der EZ arbeitet, einen Auftrag und einen Auftraggeber hat, der erwartet, dass Wirkungen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes erzielt werden. Berichtspflicht und Evaluationsrhythmen sind Ausdruck dieser Erwartung. Der Begriff des Auftraggebers ist hier im weitesten Sinne zu fassen. Dazu zählt auch der Wähler, dessen Steuern in den Haushalt und weiter in Institutionen, Projekte und Programme der Entwicklungszusammenarbeit fließen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von EZ-Organisationen gehen mit diesem Zeitdruck in die Partnerländer und erleben dort, dass Partner einen anderen Umgang mit Zeit pflegen, zum Beispiel was die Bedeutung von Terminen und Fristen betrifft. Das Verhalten der Partner gefährdet die Zeitziele, die zu Hause, von der Entsendeorganisation, gesetzt sind.

Einer der Befragten berichtete von seinen Erfahrungen aus Nepal: »Es war schwer, unseren nepalesischen Partnern unseren Zeitdruck zu vermitteln. Sie standen auf dem Standpunkt: Was wir in diesem Leben nicht schaffen, erledigen wir im nächsten.«

Wie ist mit dem Zeitdruck umzugehen? Die Handlungsanweisung des Mutterhauses, das Problem vor Ort »situativ« zu lösen, ist offenbar nicht ausreichend.

»Wir müssen den Faktor Zeit schon in unserem Entwicklungsbegriff berücksichtigen« fordert daher Hans-Joachim Preuss, Generalsekretär der Deutschen Welthungerhilfe. Auch andere Befragte waren der Auffassung: Der Umgang mit Zeit in der EZ muss stärker thematisiert werden. Der Faktor Zeit muss von Anfang einkalkuliert werden.

2

Zeit und Mensch

Bei den Befragten gab es große Übereinstimmung, dass Veränderung und damit Entwicklung immer beim Menschen beginnt. Die Frage nach der Bedeutung des Faktors Zeit beginnt daher immer mit der Frage nach dem Rhythmus des Menschen. Zwei Positionen werden vertreten:

Erstens: Der Mensch tut sich von Natur aus schwer mit Wandel und Veränderungen. Er orientiert sich an vertrauten Kategorien und Prozessen, Neuerungen will er nach Möglichkeit vermeiden, wenn es sich irgendwie einrichten lässt. Der Mensch kann aber auch gar nicht schneller: Natürliche "Tempobeschränkungen" zeigen sich am Beispiel des Lernens: Dafür ist eine bestimmte Zeit nötig. Auch Vertrauen entsteht nicht von heute auf morgen.

Die zweite Position geht einen Schritt weiter: Martin Bröckelmann-Simon, Geschäftsführer von Misereor, stellt fest: »Langsam ist immer Ausdruck von etwas«. Die vermeintliche Langsamkeit des Partners darf nicht einfach als kulturell bedingte Mentalität und damit als unabänderlich angesehen werden, sondern ist Ausdruck einer – bewussten oder unterbewussten – Prioritätensetzung. Auch der Kasseler Ökonom Stefan Voigt wendet sich gegen den »Hammer der Mentalitäten«: »Es ist unsere Aufgabe, die Rationalität im Verhalten der Akteure zu suchen.« Der Umgang mit Zeit orientiert sich mit Rahmenbedingungen, an Institutionen und individuellen Lebenssituationen, deren Verständnis die Grundlage nachhaltiger Zusammenarbeit ist.

Konsequenz daraus ist, dass die Geschwindigkeit der Veränderung von den betroffenen Menschen selbst mitbestimmt werden muss. Sie müssen mit Herz und Kopf mitgenommen werden. Entscheidend für Veränderung ist der Leidensdruck in der Situation und der Konsens über die Notwendigkeit von Veränderung. Nur so kann Veränderung nachhaltig sein.

3

Königsweg Partizipation?

Die Befragten sahen in der Partizipation die zentrale Antwort auf das Problem des richtigen Umgangs mit dem Faktor Zeit. Dabei war der Kerngedanke, dass Verlässlichkeit die Grundlage stabiler Partnerbeziehungen sei. Die Argumentation lässt sich in drei Punkten zusammenfassen.

Erstens: Es besteht große Übereinstimmung, dass Zeitpläne und -zyklen der Partner, die miteinander agieren, aufeinander abgestimmt werden müssen. Das ist jedoch nicht so einfach, wie es zunächst klingt. Ein Handbuch des UNDP stellt beispielsweise fest: »Partizipation beginnt damit, dass der Geber nichts tut.« Die erste Regel lautet: »Don't rush!« Notwendige Voraussetzungen, um Zeitpläne partizipativ zu gestalten, sind Transparenz und Sensibilität – gerade auch mit Blick auf die Zeitrestriktionen der in der EZ Tätigen. Es ist anzuerkennen, dass unsere eigene Zeitstruktur, auch die Forderung nach Geschwindigkeit – eine Restriktion darstellt, die den Handlungsspielraum beider Seiten verringert.

Zweitens: Adolf Kloke-Lesch (BMZ) hat herausgestellt, dass Zeit mit Macht zu tun hat. Es geht um die Macht, für andere verbindliche Zeitpläne zu setzen. Oder eben darum, dass einer der Beteiligten von seiner Macht abgibt, sich also auf die Zeitdimension anderer einlässt. Das kann bis zur völligen Angleichung gehen. Prof. Josef Sayer (Misereor) berichtet von seiner Zeit in Peru: »Wir waren ohne Auto unterwegs: bewusst, um nicht der westlichen Beschleunigung zu verfallen: in ein Dorf fahren, Gespräche führen, weiter fahren zum nächsten Termin. Das wäre »effizient« gewesen. Wir aber gingen zu Fuß. Das dauerte. Aber es passte unser Zeiterleben dem der Menschen an.«

Kloke-Lesch formuliert als Ziel die Synchronisation, d.h. den Abgleich von Zeitvorstellungen. Partizipation heißt nicht nur Teilnahme an einem von den Geberländern gestalteten Prozess, sondern eine echte Einlassung beider Seiten auf einen gemeinsamen Prozess.

Drittens: Zentral ist die Berücksichtigung der sozialen Einbindung. Resultat könnte, schlägt Martin Bröckelmann-Simon (Misereor) vor, eine sozial intelligente, integrierende Zeitplanung sein, verdeutlicht am Beispiel der Fabel vom Rennen zwischen Hase und Igel. Der Hase steht dabei für Umfeldblindheit und ignorante Verfolgung von Tempozielen. Der Igel ist dagegen ein Beispiel für intelligente soziale Vernetzung, die dem von außen aufgedrückten Zeitdruck widersteht und durch Informationsvorsprung und Anpassung der Regeln an die Gegebenheiten zum Erfolg führt.

4

Pro und Contra Geschwin- digkeit

Was ist das richtige Tempo? Druck machen oder Leine lassen? In dieser Frage zeigten sich zwei Fraktionen: Die einen plädierten für Verlangsamung, eine zweite Gruppe dagegen wies auf die Gefahren einer Verlangsamung von Entwicklungs- und Modernisierungsprozessen hin.

Auf der einen Seite wurde argumentiert, Planung unter Zeitdruck führe zu aufgesetzten Lösungen. Diese, klagt Prälat Valentin Doering von der Hanns-Seidel-Stiftung, blendeten Komplexität aus und hätten bloß eine Alibifunktion. Die Korrektur von Fehlentwicklungen infolge voreiliger Schnellschüsse kann aber später weit teurer werden als eine Investition in eine ausreichende Bedenkzeit. Mehr Zeit wurde auch für die Umsetzung gefordert. Gerade das wichtigste Kapital der Zusammenarbeit, Vertrauen, wachse nicht über Nacht. Ownership braucht Zeit.

Reinhard Hermle (VENRO, Misereor) fasst die praktische Erfahrung der EZ zusammen: Entwicklung dauert immer länger, als man vorher dachte.

Gleichzeitig – darauf wies eine große Zahl der Befragten hin – sind Fristen als Druckmittel für Veränderung nötig. Erst unter Druck werden Ressourcen in den Partnerländern freigegeben. Dies wird auch von den Partnern wahrgenommen. Hans-Peter Schipulle (BMZ) berichtet von einem Gespräch mit dem südafrikanischen Minister für Wasserangelegenheiten, der berichtete, erst Zeitziele hätten zu einer erfolgreichen Dynamik geführt: »Ohne diesen Zeitdruck hätte uns der Drive gefehlt, die gesteckten Ziele zu erreichen.«

Offene Prozesse ohne Zeitdruck bergen darüber hinaus Gefahren in sich – denn Nichthandeln heißt nicht, dass nichts geschieht. Prozesse nicht zu forcieren kann ebenso bedeuten, dass unerwünschte Strukturen sich verfestigen und Handlungsoptionen entfallen. Tempo ist gut gegen Sklerose. Das auf unbestimmte Zeit verkündete Ziel, den Etat der wirtschaftlichen Zusammenarbeit auf 0,7 % des Bruttoinlandsprodukts anzuheben, wurde seit Jahren ohne spürbare Dynamik wiederholt; erst im Mai diesen Jahres unterzeichneten die Länder der EU eine Absichtserklärung, dieses Ziel bis 2015 zu erreichen. Die Millennium Development Goals sind ebenfalls mit einer klaren Frist bis 2015 ausgestattet. Im Zuge einer übertriebenen Machbarkeitsvorstellung in den Geberländern sind solche Fristsetzungen jedoch auch immer mit der Gefahr verbunden, eine übersteigerte Erwartungshaltung zu erzeugen und damit den zeitlichen Spielraum zu verringern, der bei einer unvorhergesehenen Veränderung der Rahmenbedingung nötig werden kann.

Barbara Unmüßig von der Heinrich-Böll-Stiftung führte die Notwendigkeit von langem Atem und Zeitdruck zusammen: Es braucht Langfristigkeit und Kontinuität, um verlässliche Netzwerke aufzubauen. Wenn sich überraschend ein kurzes Zeitfenster für Veränderung öffnet wie beispielsweise in der Ukraine im Herbst 2004, kann dieses genutzt werden.

5

Bei uns beginnen

Zurück zum Ausgangspunkt:

Wir sind selbst Teil des Problems

»Wir sind selbst Teil des Problems. Mit unseren Managementstrukturen, die so ausgereift sind, dass sie uns der Flexibilität, die wir beim Thema Zeit brauchen, berauben«, klagte einer der Befragten, der an der Umfrage gar nicht teilnehmen wollte – und brachte damit ein wichtiges und von vielen geteiltes Argument, wie mit dem Problem der Zeit umzugehen sei. Die Ansicht, dass die große Probleme in unserem eigenen Zeitmanagement liegen und daher ein Nachdenken über den Umgang mit Zeit bei uns selbst beginnen müsse, teilten die meisten Teilnehmer. Die Diskussion darüber wurde auf drei Ebenen geführt:

Erstens: Es gibt einen Widerspruch zwischen gesamtgesellschaftlichem Zeitwohlstand und Güterwohlstand. Die wurde bereits 1996 in einem Appell von Misereor gemeinsam mit dem BUND thematisiert: »Viel-Haben tritt in Widerspruch zum Gut-Leben«.

Zweitens innerhalb der Organisationen der EZ: Die wichtigsten Stichworte sind hier: Zeit als Führungsaufgabe (Prälat Doering) auf der einen Seite, die »Strukturen der Selbstaussbeutung« engagierter Mitarbeiter mit ideeller Motivation, begünstigt durch generelle personelle Unterausstattung, auf der anderen Seite (Barbara Unmüßig). Das westliche Zeitmodell ist in seiner jetzigen Form nicht nur nicht exportierbar, sondern funktioniert nicht einmal bei uns zu Hause!

Drittens auf der Instrumentenebene: Das Zusammenwirken der Rhythmen der Instrumente der EZ mit den Zeitstrukturen vor Ort muss stärker bedacht werden.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Umfrage

- Dr. Martin Bröckelmann-Simon, Misereor
- Prälat Dr. Valentin Doering, Hanns-Seidel-Stiftung,
Katholisches Büro Bayern
- Stefan Helming, GTZ
- Dr. Reinhard Hermle, VENRO/Misereor
- Christian Hoffmann, Muslimische Akademie
- Adolf Kloke-Lesch, BMZ
- Hannelore Moll, Brot für die Welt
- Dr. Hans-Joachim Preuß, Deutsche Welthungerhilfe
- Prof. Dr. Josef Sayer, Misereor
- Dr. Hans Peter Schipulle, BMZ
- Dr. habil. Andreas Schlüter, Goethe-Institut
- Barbara Unmüßig, Heinrich-Böll-Stiftung

Eine Kooperation von

gtz

MISEREOR
DAS HILFSWERK

DIE ZEIT