

## Ein entwicklungspolitisches Un-Modell

Reflexionen über eine vom "Westen" nicht reproduzierbare Institution in Indien - und was läßt sich von ihr lernen?

HANS BORMANN

### Vorbemerkungen

In der sozialwissenschaftlichen und insbesondere in der entwicklungspolitischen Diskussion wird häufig der Begriff des "Modells" verwandt. Mit diesem Begriff wird der Anspruch verbunden, daß sich gewünschte Effekte einer sozialen Struktur wiederholen lassen, wenn man ihre wirksamen Elemente analysiert hat. Das synthetisierte Konstrukt der für wirksam gehaltenen Elemente wird "Modell" genannt.

Ich werde im folgenden einige Beobachtungen in einer alten indischen religiösen Institution beschreiben, in der - in einer auch für Indien nicht immer typischen Weise - in einer ländlichen Region ein einzelner Mensch religiöse und entwicklungspolitische Förderung verknüpft. Dieses Beispiel eines Mönchs in Indien kann auf den westlichen Beobachter erstaunlich modern und effizient wirken.

Dennoch ist dies kein "Modell"-fähiger Vorgang. Hier verwirklicht sich ein Mensch unter strikter Vermeidung einer Vorstellung davon, wie "Selbstverwirklichung" konkret auszusehen habe.

Mir erscheint dies Beispiel einer so ganz anders gearteten "Entwicklungshilfe" so interessant, daß ich davon berichten will. Daß der Mönch es in einer bestechend nüchternen Haltung für notwendig hält, etwas für die Menschen seiner Umgebung zu tun, ohne daß dies aus sog. "Nächstenliebe" geschieht, hat weitreichendere Wirkungen, als mancher europäisch geprägte Beobachter zugestehen möchte.

Am Ende dieses Artikels werde ich auf die Frage der Modellhaftigkeit zurückkommen und versuchen, einen Bezug zu einigen Fragen der Zielfindung und der Umsetzung in der *Entwicklungspolitik* herzustellen. Mir ist klar, daß "westliche" Entwicklungshilfe mit ihrem Verständnis von Zielen und zielgemäßer Durchführung in einem ganz anderen Kontext

steht als das Wirken des indischen Mönchs. Aber bei näherer Betrachtung könnte sich herausstellen, daß Elemente aus dem einen in den anderen Kontext mit Gewinn übertragbar sind.

Wenn wir heute auf eine mehrheitlich erfolgreiche Entwicklungshilfe zurückblicken könnten, hätten wir es nicht so bitter nötig, uns nach wirkungsvolleren Formen der Initiierung von positivem sozialem Wandel umzusehen. Dabei kann es heute nicht nur mehr um die erfolgreichere Umsetzung der durch uns bestimmten Ziele gehen. Wir sollten auch von intelligenteren Formen der Zielbestimmung lernen können.

## Einführung

Vor einigen Jahren hielt ich mich für einige Monate in Nordindien auf. Neben einer Gutachter- und wissenschaftlichen Tätigkeit suchte ich den Kontakt auch zu den traditionellen Gruppen in der Bevölkerung. Ich wollte u.a. einer Frage nachgehen, auf die mich Gesprächspartner gestoßen hatten. Sie behaupteten, daß der Hinduismus mit seiner große Teile des täglichen Lebens durchdringenden Kraft eine moderne, nach westlichem Muster orientierte Leistungsgesellschaft unmöglich machte.

## Die Geschichte eines hinduistischen Mönchs

Ich hörte von einem hinduistischen Mönch (*Sannyasin*), den zu besuchen mir lohnenswert erschien. In seiner Jugend hatte dieser Sohn aus einem Brahmanenhaushalt sich mit der großen religiösen Gestalt des vorigen Jahrhunderts, Ramakrishna, befaßt. Und er verehrte, wie Ramakrishna, besonders den weiblichen Schöpfungsaspekt (in Asien gilt der weibliche als der Dynamik hervorrufende Aspekt), der in der Symbolik des Hinduismus durch die Göttin Kali dargestellt wird.

Mit knapp 25 Jahren trat er nach dem Studium in ein mittelgroßes Unternehmen in einer Großstadt Indiens ein. Er galt in seiner Umgebung bald als hoch motiviert, leistungsfähig und ehrgeizig.

Einige Jahre nach seinem Eintritt in das Unternehmen wurde sein Direktor für ein Jahr beurlaubt, um im Ausland Erfahrungen zu sammeln. Für diese Zeit stand die Besetzung seiner Stellvertretung an. Der junge Mann, der weder vom Alter noch vom Status her für diese temporäre Beförderung in Frage kam, forderte die Göttin heraus: Wenn er, womit er nicht rechnete, auf den genannten Posten berufen würde,

würde er nach Ablauf des Jahres seinen Beruf niederlegen und sich als Mönch der Verehrung der Kali widmen.

Zu aller, auch zu seiner Überraschung, wurde er zum Stellvertreter berufen, und er füllte diese Position mit Engagement und zur vollen Anerkennung aus. Als der Stelleninhaber zurückkam, verließ der junge Mann das Unternehmen, obschon man ihn dort gerne halten wollte.

Er ging zu einem der großen indischen Gurus jener Zeit, um die Schulung, die der Weihe zum *Sannyasin* vorausgeht, zu erlangen. In der Tradition der indischen meditativen Schule, die auf Shankara (9. Jh.) zurückgeht, kommt es vor allem auf den Willen und auf das Durchhaltevermögen, gepaart mit einer unbestechlichen Beobachtung der eigenen Entwicklung, an. Das sind Verhaltensweisen, die einen deutlichen Leistungsaspekt beinhalten, wenngleich hier Leistung für etwas anderes steht als im Westen. Am Ende der Ausbildung, die durch Prüfungen (Prüfungen nicht des erlernten Wissens, sondern des meditativen Könnens, was eine Prüfung der gewandelten Form ist) abgeschlossen wird, steht die Aufnahme in den Mönchsstand, die Weihe zum *Sannyasin*.

Ein *Sannyasin* nimmt Essen von jedem an. Er bricht die Beziehung zu seinem Elternhaus ab, er begibt sich ohne den Halt sozialer Bezüge in den Strom des Lebens. Die Weihe zum *Sannyasin* ist nicht reversibel. Die eingegangenen Gelübde wie Armut, Keuschheit usw. gelten für das ganze Leben. Es gibt in Indien wandernde und selbhaftige *Sannyasin*, letztere einzeln oder in klosterähnlichen Gemeinschaften lebend.

Ein *Sannyasin* darf um nichts bitten. Was er benötigt, muß ihm spontan gegeben werden. Hat er Hunger, darf er nur fünf mal am Tag seine Essenschale (schweigend) jemandem hinhalten. Reicht das nicht, soll ihm das ein Ansporn sein, mehr an sich zu arbeiten. Ist seine Kutte alt, muß von selbst jemand ihm eine neue geben.

Hinter dieser Forderung steht die Erfahrung, daß der Mensch, der in sich ruht, im Anderen eine spontane Bereitschaft zum Teilen weckt. Diese Regel weist auf die in der indischen Bevölkerung ausgeprägte Bereitschaft hin, sich auf derart sparsame Weise ansprechen zu lassen. Ähnliche Regeln finden wir heute noch bei buddhistischen Gruppen in Burma, Thailand und Sri Lanka.

## Der Ort des Wirkens

Kommen wir zurück zu dem genannten *Sannyasin*. Er durchlief bei seinem Lehrer die Stadien seiner meditativen Ausbildung ohne unnötigen

Zeitverlust. Nach der Weihe zum *Sannyasin* verließ er die Schule (*Ashram*) seines Lehrers. Er begab sich in eine ländliche Gegend in Maharashtra. Im Wald steht dort ein alter, teilweise verfallener Tempel. Dort ließ er sich während der Trockenzeit unter einem Baum nieder. Die lokale Bevölkerung ernährte den ihr fremden Mönch zwar, beobachtete ihn aber anfänglich mit distanzierendem Interesse.

Nach einigen Tagen baute ein Bauer dem Mönch ein Strohdach, später eine kleine Hütte aus Lehm. Die Gegend lag abseits der Dörfer und galt als unsicher. Banditen zogen an den Rändern des Dschungels auf Beute aus. Der *Sannyasin* meinte, er werden den Banditen zeigen, daß er sich wehren könne. Auch täte er ihnen etwas gutes, wenn er sie fühlbar davon überzeugte, daß Räuberei ihnen schädlich sei.

Anfänglich ließ sich der Mönch nur ein bis zwei mal wöchentlich durch die Menschen der Umgebung in seinen Meditationsübungen stören. Später erhöhte er die Zahl seiner wöchentlichen "Sprechtage" auf fünf.

Als ich den Mönch kennenlernte, war er im weiten Umkreis zu einer Institution geworden. Er steht allen Bevölkerungsschichten offen, dem landlosen Unberührbaren, dem Landbesitzer, dem Angestellten, dem Minister. Die Angehörigen der in der Region lebenden tribalen Gruppen scheinen den Mönch zu respektieren, ihn aber nicht für sich in Anspruch zu nehmen.

Anfang der 80er Jahre wuchs das von dem Mönch bewohnte Anwesen auf zwei Häuser, die ihm die Menschen der Umgebung erbaut haben. Das kleinere Haus besteht aus drei Räumen. Dort wohnen er und ein einheimischer Schüler. Bekocht wird er von Jungen aus der Umgebung, die sich darin abwechseln. In dem größeren Haus befinden sich die Küche und ein großer Raum, in dem der Mönch seine Besucher empfängt. Dort finden auch die während der Vollmondnacht mit Musik und Gesang gefeierten Feste statt. Im Hof befindet sich ein Brunnen. Das Anwesen ist von einer Dornenhecke umgeben.

Nichts in dem beschriebenen Anwesen gehört dem Mönch. In der Verwaltung der nächsten Stadt hat er eine Erklärung hinterlegt, nach der er, unter Zurücklassung sämtlicher Gegenstände, weiterwandern wird, wenn dies von der Bevölkerung oder der Verwaltung gewünscht wird. Der Boden gehört der öffentlichen Hand, die Häuser gehören den Bauern und Arbeitern, die sie erbaut haben. Sie fühlen sich auch für deren Instandhaltung verantwortlich.

Ein Verehrer hat dem Mönch ein Abonnement der *Times of India* geschenkt. Er zeigte sich zu meiner Überraschung über viele Entwicklungen in der Welt gut informiert.

Als ich den Mönch besuchte, waren gerade die Strohdächer beider Häuser durch Wellblech ersetzt worden, und die Leute waren stolz auf die Mehrung des Wohlstands für ihren Swamiji (die liebevolle Anrede für einen Mönch). Er kommentierte lächelnd "progress can hardly be stopped".

Die Bevölkerung ernährt den Mönch. Einige Besucher führen einen Sack mit Lebensmitteln mit sich. Vor dem Besuch bei ihm werfen sie einen Blick in die kleine Küche. Dort stehen Körbe, in denen sich die Vorräte befinden. Wenn einer der Körbe leer ist, füllen die Bauern ihn auf. Während meines Besuchs wußten sie, daß ein Gast zu ernähren war, und sie trugen dem freundlich Rechnung.

Wer an einem der ein bis zwei mal im Jahr stattfindenden großen Essen bei dem Mönch teilnehmen will, muß damit einverstanden sein, neben einem Shudra zu sitzen. Durch solches punktuell Durchbrechen der Alltagsregeln wird die Kastenordnung zwar nicht aufgehoben. Aber der strikte rituelle Überbau wird durchlöchert, was von dem Mönch gefördert wird (er hält die heutige Kastenregeln für den korrumpierten Rest einer Form, die in vorgeschichtlicher Zeit anders ausgesehen habe). Die Essen für die 100 bis 200 Menschen werden von einem örtlichen Komitee organisiert.

Die Menschen kommen mit ihren privaten und wirtschaftlichen Nöten, aber genauso mit allen freudigen Anlässen zu ihrem Swami. Auf Fragen gibt er keine Antworten, sondern verweist die Besucher durch Gegenfragen auf den größeren Zusammenhang, in dem die vorgetragenen Probleme stehen. Nach seinen Worten wendet er dies Verfahren an, damit die Betroffenen lernen, selbst Lösungen für ihre Fragestellungen zu finden und unabhängig zu werden. Dazu paßt, daß der *Sannyasin* den Guruismus als nicht mehr zeitgemäß ablehnt. Guruismus führt nach seiner Einschätzung heute in aller Regel, gewollt oder ungewollt, zu Abhängigkeiten, die dem Schüler wie dem Lehrer mehr Schaden als Nutzen brächten.

Während meines Besuchs wurde die Kuh eines Teebuden-Besitzers von einer Schlange gebissen und starb, was für den Mann einen großen wirtschaftlichen Verlust bedeutete. Ich wollte ihm ein Kalb schenken, doch der Mönch hielt mich zurück: Ich solle die Menschen nicht daran gewöhnen, daß Andere ihre Probleme lösten. Das führe zu Abhängigkeit und Unfreiheit.

Während eines Besuchs einer Gruppe von Bauern rief der Mönch einen von ihnen, der den Tod seiner Frau betrauerte, zu sich und ging mit ihm in seinen privaten Raum. Er widmete sich ihm ungestört und intensiv, und beide meditierten zusammen.

Es wurden große Flächen von der Bevölkerung mit vielen jungen Bäumen bepflanzt, die Bäume werden geschnaitelt. Ich sah keine frei herumlaufenden Ziegen. Diese stellen ein großes Problem in jedem Aufforstungsvorhaben dar, da sie in jungen Pflanzungen großen Schaden anrichten. Ich kam gerade von einem indisch-deutschen Aufforstungsprojekt aus Nordindien. Dort wurde mit großem finanziellem Aufwand eine Kampagne zum Schutz von Pflanzungen durchgeführt, ohne daß sie von der Bevölkerung so konsequent angenommen wurde.

Zwischen den Menschen beobachtete ich eine für indisch-dörfliche Verhältnisse erstaunlich entspannte Atmosphäre. Das galt auch für das Verhältnis zwischen der Hindu-Mehrheit und den Angehörigen der tribalen Gruppe. Gerade zwischen diesen beiden Bevölkerungen sind in Indien deutliche Spannungen eher an der Tagesordnung.

Die sozialen und wirtschaftlichen Erfolge des Wirkens des Sannyasin in der Regionen scheinen erheblich zu sein. Die Pflanzenproduktion ist nach Auskunft lokaler Gesprächspartner in den Jahren vor meinem Besuch deutlich gestiegen, ohne daß eine öffentliche Fördermaßnahme erfolgt wäre. Ein Bewässerungsvorhaben war geplant - aber aufgrund des Einflusses des Mönchs nicht in der ursprünglich vorgeschlagenen Größe. "Die Bevölkerung geht an den Ruinen überdimensionierter Entwicklungsprojekte zugrunde" war sein Kommentar, den er zugleich an Entwicklungsprojekte und -konzepte richtete. Das Projekt sollte von der Bevölkerung allein reguliert werden können, ohne daß Abhängigkeiten zu auswärtigen Experten entstünden.

Die Beschäftigung mit den sozialen und wirtschaftlichen Fragen der Menschen in seiner Umgebung ist in den Augen des *Sannyasin* aber nur ein zweitrangiger Aspekt, auch wenn dies die weitaus meiste Zeit, die er Besuchern widmet, in Anspruch nimmt. Im Zentrum seiner Bemühungen gegenüber den Menschen seiner Umgebung steht die Verbreitung einer bestimmten Form der Meditation, die nach seinen Worten "innere Ruhe und Harmonie" herbeiführt.

Der Mönch hat feste Besuchszeiten. An fünf Tagen ist er von jeweils 10.00 bis 12.00 und 15.00 bis 18.00 Uhr zu sprechen. Die übrige Zeit benötigt er nach seinen Worten für sich, um "die innere Stimmigkeit wachsen zu lassen", aus der heraus er Anderen in sich ruhend entgegenzutreten vermag. Sein Tag beginnt früh: Um 5.30 Uhr betritt er den na-

hegelegenen alten Tempel, um dort dem Bild der Großen Mutter die Ehre zu erweisen. Wer ihn in einer zeremonialen Situation erleben will, muß also früh aufstehen. Die Huldigungen der meist nur wenigen Anwesenden nimmt er unbewegt und schweigend entgegen.

Es gibt Bereiche, die außerhalb der Einflußsphäre des Mönchs bleiben, z.B. die in Vollmondnächten in dem alten Tempel ausgeübte Dämonenaustreibung. Hier werden auf gesellschaftlich akzeptierte Weise, in den von mir beobachteten Fällen überwiegend bei verheirateten jungen Frauen, v.a. familiäre Konflikte bearbeitet. Die Konflikte werden personalisiert, mit diesen "Personen" wird verhandelt und sie sodann zum Verlassen des Gastkörpers gedrängt. "That is not my faculty" meinte der Mönch lachend, wies mich aber auf das Ereignis hin und half mir, als Zuschauer zugelassen zu werden.

### Der Hintergrund des Wirkens

Die beschriebenen Beobachtungen sind insofern ungewichtet, als ich den Einfluß des *Sannyasin* an der Veränderung der sozialen und wirtschaftlichen Strukturen empirisch nicht isolieren kann. Sein Anteil an den geschilderten Änderungen der Lebensumstände bei den verschiedenen Volksgruppen scheint mir aber nach mehrtägiger Beobachtung und Gesprächen wesentlich zu sein. Der wirtschaftliche und soziale Erfolg seines Wirkens ist nach den Worten des Mönchs jedoch nur das Nebenprodukt einer gezielten Orientierung der zu ihm kommenden Besucher auf geistige Selbständigkeit, innere Harmonie und ein Wirkung und Ursache beachtendes Verhältnis zur natürlichen und sozialen Umwelt.

Ich sprach mit dem *Sannyasin* über die Wiederholbarkeit der bei ihm beobachteten Ergebnisse seines Wirkens und über die mögliche Nutzung dieser Effekte für entwicklungspolitische Ziele. Er antwortete sinngemäß, daß er in der häufig anzutreffenden Verwechslung von Quantität mit Qualität, oder von Haben mit Sein, einen wesentlichen Mangel in den meisten Bemühungen um Entwicklung sehe. Allen positiven entwicklungspolitischen Bemühungen liege als Fernziel nicht primär die Förderung des wirtschaftlichen Wachstums zugrunde, sondern eine veränderte Struktur im Menschen. Der solchermaßen gewachsene Mensch könne dann auch seine wirtschaftlichen Probleme auf humane Weise lösen. Warum, fragte der Mönch, könne man sich dann nicht gleich auf den Bereich des Menschen konzentrieren, der ihn zur Harmonie und Selbständigkeit erzöge?

Aus einer solchen Sicht werden wirtschaftliche und soziale Ziele zu abgeleiteten Zielen, da nicht die Wirtschaft erstes Ziel ist, sondern ein erfülltes Leben. Nur betonte der Mönch, daß seine Wirkung keinesfalls in einer Job-Attitüde erreicht werden könne. Wolle man am ganzen Menschen arbeiten, müsse man sich als ganzen Menschen einbringen. Und er verwies mit leiser Ironie auf die geringen Erfolge der Entwicklungspolitik: sie ziele auf Veränderungen am ganzen Menschen, werde aber von Menschen versucht, die sich selbst i.d.R. nur sehr begrenzt in ihre Aufgabe einbrächten. Und die Ziele, die sie verfolgten, seien meist ihre eigenen und weniger die Ziele der Menschen, die sie zu fördern vorgäben.

Interessant fand ich die Äußerung des *Sannyasin*, daß er heute nicht mehr Mönch würde, um einen innerlich ähnlichen Weg zu gehen. Allerdings sei ein innerlich ähnlicher Weg, dabei aber "in der Welt zu bleiben", schwerer zu verwirklichen.

Der Mönch betreibt seine Tätigkeit an den Mitmenschen nicht aus Menschenliebe. Das macht ihn nach seinen Worten frei von falschen Selbsteinschätzungen und von Bindungen an Dankeserwartungen. Mit seinen Worten: "Wenn ich an diesem Ort existieren und meinem Wunsch gemäß in Harmonie leben will, muß ich Harmonie nicht nur für mich entwickeln, sondern muß sie verbreiten. Harmonie wie Disharmonie sind Elemente, die sich an der Ausbreitung nicht hindern lassen. Ich arbeite also im eigenen Interesse an der Verringerung von Disharmonie in meiner Umgebung". Eine ähnliche Haltung finden wir auch bei der Ramakrishna-Mission, deren Mitglieder ebenfalls Sannyasins sind.

Die Freiheit von wirtschaftlichen und sozialen Ansprüchen an seine Umgebung scheint eines seiner Erfolgsgeheimnisse zu sein. Sie erlaubt ihm eine große Flexibilität im Umgang mit Menschen und stattet ihn mit erheblicher Autorität aus, die ihre Basis jenseits der wirtschaftlichen und politischen Sphäre hat. Er kann sich ohne Fremdbestimmung den Bedürfnissen der Bevölkerung widmen, und sich ganz auf sein eigenes Vorgehen konzentrieren.

### **Was ist nicht "modellhaft" an den beobachteten Strukturen faßbar?**

Ich will im folgenden einige Punkte nennen, die ich für meine Behauptung für relevant halte, Lebens- und Wirkungsformen des Mönchs seien zwar annähernd beschreibbar, aber nicht modellhaft faßbar und damit reproduzierbar.

- a) *Die beschriebenen Beobachtungen im Umfeld des Mönchs sind nicht das Ergebnis eines auf äußere Ziele gerichteten Handelns*

Der Mönch will in Harmonie leben, darum verbreitet er Harmonie. Er entwickelt hierfür keine konkreten Zielvorstellungen. In dem Maße, wie Harmonie sich im täglichen Leben entwickelt, entstehen nach ihm selbstständig die damit korrespondierenden positiven sozialen und wirtschaftlichen Strukturen.

Ein Ergebnis des geschilderten Wirkens läßt sich von einem westlichen Beobachter auch deshalb nicht voraussehen, weil wir zum einen die Form des Unterrichts in Harmonie-Erzeugung (Schulung in Meditation) nicht wissenschaftlich zur Kenntnis nehmen und daher ihr Wirkungspotential nicht einzuschätzen vermögen.

Zum anderen ist der Mönch in der Wechselwirkung mit der Bevölkerung nach seiner Darstellung nicht Akteur in dem Sinne, daß er ein objektivierbares äußeres Ziel mit austauschbaren Mitteln anstrebt. Das würde die Bevölkerung zum Objekt seines Handelns machen, was nach ihm dem Wesen der genutzten Übung (Meditation) widerspräche.

Vielmehr betrachtet er seine Funktion als einen "klaren Spiegel, der dem Anderen, frei von Verzerrungen, Elemente des eigenen Bildes zeigt und ihm hilft, sich zum positiven zu wandeln". Hinter diesem Ansatz steht folgendes Menschenbild: Wer sein eigentliches Wesen kennenlernt, kann mit dem, was sich ihm dann als Problem darstellt, besser fertig werden.

Nach Meinung des Mönchs haben Menschen, die sich selbst kennen, in aller Regel ohnehin andere Probleme als außenbestimmte Menschen.

Die beschriebenen Handlungs- und Wirkungsformen des Sannyasin enthalten Elemente, die sich berichten lassen, die aber nicht modellhaft analysier- und wiederholbar sind.

- b) *Planung erfolgt so gut wie nicht*

Zum Vorgang des Planens meinte der Mönch, er werde sich davor hüten, sich äußeren Zielvorgaben zu unterwerfen. "Alle Strukturen, die selbständig sind und dauerhaft tragen, sind gewachsen. Wachstum erfolgt nicht gradlinig und gleichmäßig. Sobald ich in diesen Prozeß eingreife, verstümmle ich das lebendige Wachstum. Und es entsteht etwas, das nicht aus eigener Kraft gewachsen ist, nicht selbst trägt und ständig der Korrektur und Stützung bedarf". Und er ergänzte, daß solche Strukturen

auch deshalb keine innere und äußere Harmonie zuließen, weil aus systemimmanenten Gründen immer Interessierte auf Interventionen zu ihren Gunsten drängen müßten.

Auch dieses Element verweigert sich der im gängigen Sinne üblichen Analyse und Synthese, weil sie die im Westen übliche Orientierung des Handelns auf explizite Ziele hin verneint.

- c) *Der Mönch ist als change agent ein lebendiges Werkzeug, das wirkt und sich zugleich wandelt*

"Dies ist meine ureigene Weise, mich adäquat zu verwirklichen. Nur wenn ich den Bestrebungen folge, die spontan aus meinem innersten Wesen kommen, entfaltet sich eine starke, nicht-manipulierende Wirkung nach innen wie nach außen", ist die Erklärung des Mönchs zu seiner Wirksamkeit in der Bevölkerung.

Ich beobachtete einen anderen *Sannyasin*, der einen Tag zu Gast war. Er führte in einer Stadt ein ganz anderes Leben. Würde er versuchen, der ihm fremden Lebensform meines Gastgebers folgen zu wollen, würde er - so vermute ich - auf seine Umgebung eine ganz andere Wirkung haben. Aber ein *Sannyasin* soll ja keine Modelle mehr in sein Leben übernehmen.

Auch dies ist ein nicht modellhaft faßbares und noch weniger planbares Moment, denn es existiert keine Zielvorstellung in mitteilbaren Kategorien, die westlichen Ansprüchen an intersubjektive Überprüfbarkeit standhielte.

Es ließ sich zeigen, daß die Wirkungen des Mönchs auf seine Umgebung weder durch ihn noch durch Dritte prognostizierbar sind. Dennoch ist eine deutliche Wirkung vorhanden, die in der Beobachtung gern als zielgerichtet wahrgenommen wird. Damit ist jedoch Vorsicht geboten: Die Zielgerichtetheit wird vom Beobachter in die Beobachtung hineininterpretiert, sie ist nicht Teil des Handelns des Mönchs.

Wir haben es hier mit einem Handlungstyp zu tun, der sich der Interpretation in Rahmen anerkannter soziologischer und psychologischer Theorien des Wirkens entzieht. Das, was wesentlich im Sinne der Zielsetzung des Mönchs wirkt (Meditation und Harmonie), läßt sich mit den bekannten theoretischen Ansätzen nicht fassen. Es ist als (äußeres) Handeln nur gering beobachtbar. Es orientiert sich nur an einem jetzt-Bezug und nicht an einer konkreten, erkennbaren Zukunftsvorstellung.

Der Mönch fördert das qualitative Wachstum in der Bevölkerung. Aber er greift nicht manipulierend ein.

Liebe sich einer ungefähren Prognose nahekommen, wenn wir um die Wirkung des Mittels (Ausbreitung von Harmonie durch Meditation) in Zusammenhang mit der wirkenden Person wüßten? Aber wer hätte Interesse an einer solchen Vorausschau? Der Mönch nicht.

### Was läßt sich für eine menschliche Entwicklungshilfe lernen?

Wenn man die Erfahrungen aus den geschilderten Beobachtungen in einen breiteren, *entwicklungspolitischen Kontext* stellen will, könnte man versuchen, das handlungsleitende Ziel (Harmonie) und das eingesetzte Mittel (Meditation) auszuklammern, da diese nicht westliche Ziele und Mittel sind. Aber es bleibt immer noch ein zu erklärendes Wirkungsvermögen eines einzelnen Mannes, der über keinerlei von außen kommende Hilfsmittel verfügt.

In welchem Kontext menschlichen Handelns läßt sich dies Wirkungselement des Mönches am ehesten festmachen? Ein Schlüssel liegt m.E. in der Forderung des Mönchs, wer *umfassend* wirken wolle, dürfe dies nicht in einer Job-Attitüde versuchen, er müsse *genauso umfassend* sein ganzes Menschsein einbringen. Das entspricht dem Denken, daß nur gleiches gleiches bewirkt und erscheint am ehesten von einem systemischen Denkansatz her nachvollziehbar.

Interessanterweise stoßen wir in der westlichen Welt bei der Beobachtung erfolgreicher Menschen auf ein ähnliches Phänomen: Wo Menschen selbständig neue, erfolgreiche Wege finden und beschreiten, lassen sich Verhaltensformen beobachten, die nicht oder nur sehr begrenzt übereinstimmend erklärt werden können. D.h., sie sind nicht auf ein Modell reduzierbar.

Lassen sich Erfahrungen hieraus auf entwicklungspolitische Zusammenhänge übertragen? Ich meine ja. Es geht dabei u.a.

- um Inhalte und Formen von Zielen und Leistungsvorgaben,
- um die Persönlichkeit von Menschen, die im Rahmen eines Entwicklungsauftrags als *change agents* wirken sollen,
- um den Gestaltungsraum, der ihnen im Rahmen ihres Auftrages gelassen wird und

- um die Bereitschaft der *change agents*, einen möglichst großen Gestaltungsraum kreativ, möglichst frei von inneren Rollenvorgaben, auszuschöpfen.

Ein Europäer kann nicht Elemente der Rolle eines *Sannyasin* annehmen, ein Widerspruch, denn der läßt ja das Rollenhafte hinter sich. Viele Bevölkerungen, das konnte ich auf Reisen in Entwicklungsländer immer wieder feststellen, haben ein feines Gespür für den Unterschied zwischen Rolle und Persönlichkeit, zwischen Haben und Sein. Und sie reagieren darauf, bewußt und unbewußt, offen und versteckt. Damit umzugehen ist für einen kultur- und landesfremden Besucher, der die fremde Kultur nicht kennt und der meist auch seiner selbst nicht sicher ist, schwer.

In Entwicklungsländern, in denen der Mensch deutlich auf religiöse Werte reagiert (der Begriff des "Religiösen" ist ja viel weiter und steht nicht nur für die Anbetung), können i.d.R. nur solche Menschen langfristig positiv wirken, die sich dieser Elemente in sich selbst bewußt sind, oder die, auf ihnen oft unbewußte Weise, mit ihnen positiv umgehen (was seltener der Fall ist).

Die Arbeit in Entwicklungsländern erfordert viel Fingerspitzengefühl, das ich bei Fachleuten der Entwicklungszusammenarbeit (sog. Experten und Angehörige von Freiwilligendiensten) häufig vermisste. Das oft gehörte Argument, bei Angehörigen der Oberschichten müsse auf die tradierten Werte keine Rücksicht genommen werden, halte ich in den meisten Fällen für falsch. Diese Gruppen unterscheiden sich i.d.R. nicht so grundlegend von der Bevölkerungsmehrheit, wie das gerne vorausgesetzt wird, weil das den Umgang mit ihnen so scheinbar unkompliziert macht.

Angehörige von Oberschichten verbergen in Kontakten mit Ausländern gern die Aspekte ihrer kulturellen und religiösen Prägung, von denen sie annehmen, daß sie vom Gegenüber abschätzig bewertet werden. Hinzu kommt, daß in der eigenen Bevölkerung jene Oberschichtenangehörigen am positivsten wirken, die in die Bevölkerung eingebunden sind und die deren Werte respektieren. Ob die anderen, von der Bevölkerung kulturell bereits weit entfernten Oberschichten dagegen sinnvolle Partner für Entwicklungsvorhaben sind, sei dahingestellt.

Die kulturelle und die religiöse Sphäre der Bevölkerung, für die die Experten oder Freiwilligen arbeiten, wird oft ausgeblendet oder gar explizit abgelehnt. Versucht dennoch ein Experte oder Entwicklungshelfer, sich einer solchen Anforderung zu stellen, so scheitert er in vielen Fällen an den Rollenvorstellungen und kurzfristigen Zielvorgaben, die von seiner Entsendeorganisation und seinen Kollegen im Ausland an ihn ge-

stellt werden. Der Versuch, sich auf die Zielbevölkerung einzulassen, erfordern Mut und Persönlichkeit. Das sind Eigenschaften, die in mancher größeren Organisation, aber auch bei vielen Kollegen im Ausland, keine hohe Wertschätzung genießen.

In einer führenden Organisation sagte mir ein Gesprächspartner, daß Auslandsmitarbeiter, die sich bemühten, den o.g. Anforderungen nachzukommen, in vielen Fällen aus ihrer Tätigkeit gedrängt würden, weil sie ein anderes als das pauschalierte Leistungs- und Persönlichkeitsprofil aufwiesen. Es gelänge nur wenigen, eine Nische zu finden, in der sie ihre Tätigkeit weiter ausüben könnten. Die sich hieraus ergebenden Dysfunktionen in der Arbeit der Organisation sind erheblich und teuer. Teuer für die Finanziere, aber noch teurer für die Zielbevölkerung.

Die angedeuteten Defizite lassen sich bei vielen hochbezahlten Fachkräften der multi- und bilateralen Hilfe bzw. der Technischen Zusammenarbeit beobachten.

Sie lassen sich i.d.R. aus den von diesen Organisationen bevorzugten Auswahlverfahren erklären, aus den Formen der Einbindung der Mitarbeiter in ihre Entsendeorganisation und in die Institutionen des Gastlands, aus einer mangelhaften Vorbereitung, und manchmal auch aus einer nachlässigen Führung der Mitarbeiter. In vielen Fällen werden Mitarbeiter im Ausland weitgehend sich selbst überlassen. Die Erfahrungen der modernen Personalführung, die typische Verlaufsformen der Anpassung an ungewohnte Umgebungen und Sequenzen typischer Belastungsspitzen kennt, werden kaum aufgenommen. So ist, selbst bei guten Projektansätzen, der Faktor "menschliche Fehlanpassung" für eine sehr große Zahl an Mißerfolgen verantwortlich.

Es gibt eine Reihe von Gründen für die genannten Defizite. Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter auf dem deutschen Arbeitsmarkt zu beschaffen, auf dem Auslandstätigkeit erfahrungsgemäß bei der Rückkehr kaum honoriert wird, ist nur ein Grund von vielen. Ein anderer, und hier sind die Organisationen selbst verantwortlich, ist die oft strikte Trennung zwischen Inlands- und Auslandsmitarbeitern. Eine prinzipielle Durchlässigkeit in beide Richtungen käme den Organisationen und vor allem ihrer Arbeit zugute. Sie förderte auch die nachhaltige Qualifizierung ihrer Mitarbeiter. Sie erforderte aber größeres Engagement der Mitarbeiter, Flexibilität und den Abschied vom Privilegiendenken.

Je größer eine Entsendeorganisation ist (und dazu zähle ich nicht nur die Durchführer sondern ebenso die nationalen und internationalen Geber), desto weniger scheint es wahrscheinlich, daß in ihr entwicklungspolitische Konzepte erdacht und umgesetzt werden, die im menscheng-

rechten Sinne erfolgreich sind. Gerade in großen Organisationen nehmen interne Funktionen einen so gewichtigen Stellenwert ein, daß für Bemühungen um menschengerechtere Ergebnisse oft nur wenig Raum bleibt - die Menschen nehmen ihre Funktionen (Rollen) wichtiger als ihre Aufgaben.

Manche der genannten Defizite finden sich auch bei Angehörigen der sog. Freiwilligendienste. Allerdings drücken sich deren Fehlanpassungen anders aus. Ihre Achillesverse ist häufig der verfolgte Idealismus und ein oft überzogener politischer Anspruch an sich selbst wie an die Partner im Gastland.

Menschengerechtere Ergebnisse verlangen eine andere als die herkömmliche Bewertung von Zielen, Menschen und Leistungen. Ich halte den hierin verborgenen Mangel für einen der wichtigsten Faktoren für die geringe Wirkung, die Entwicklungsprojekte in der jüngeren Vergangenheit gezeigt haben und für die hohen Kosten, die sie dennoch verursachen. Die langfristigen und meist verdeckten Kosten von gescheiterten Entwicklungsprojekten, die von der Zielbevölkerung zu tragen sind, werden in aller Regel nicht beachtet. Dazu zählen auch hohe menschliche "Kosten" in Form von Enttäuschungen, verlorener Zeit und vertanen Chancen.

Ein wichtiger Grund für diesen Mangel ist die weitgehende Orientierung der Persönlichkeits- und Leistungsbewertung an formalisierten, kurzfristig orientierten und nur in einem technischen Sinne quantifizierbaren Kategorien.

Gerade wenn sich heute die Erkenntnis durchsetzt, daß die technisch-ökonomische Entwicklung der ersten Welt nicht mehr das platte Vorbild für die künftige kurz- und mittelfristige weltweite Entwicklung sein kann, ist mehr gefragt als nur der Fachmann für eine singuläre technische Lösung, der selbst nur an die Zugkraft des "mehr, schneller, teurer" glauben darf. Die hohe Verschuldung der dritten Welt ist eine der Folgen dieses Denkens, das die Abhängigkeit von der ersten Welt gezielt festschreibt.

Wenn Entwicklungshilfe künftig noch geleistet werden soll, muß behutsamer mit den autochthonen Entwicklungschancen und -formen derer umgegangen werden, denen man helfen will. Es müssen Wachstums- und positive Änderungschancen aus den Strukturen im Entwicklungsland heraus entstehen können. Man muß genau hinsehen, wo sich neue Möglichkeiten in den fremden Formen auftun. Dazu muß man seine eigenen Konzepte zurücknehmen können. Das ist eine intellektuelle Leistung und ein Vorgang der freien Assoziation. Letzteres ist nur begrenzt trainierbar und hat viel mit mitmenschlichem Interesse und in-

nerer Freiheit zu tun. Und es gehört eine in beide Richtungen gleich gute Kommunikation mit der Zielbevölkerung dazu.

Wenn man für derartige Entwicklungshilfe *change agents* einsetzen will, benötigt man Menschen, die kreativ und lebendig mit Situationen umgehen können, in die sie gestellt sind. Das sind Menschen, die ihren Auftrag nicht nur Job-mäßig interpretieren. Dennoch sollten sie sich nicht mit der Zielgruppe und ihren (von uns so interpretierten) Problemen idealistisch (d.h. egoistisch) blind identifizieren. Die zugewandte und dennoch gelassene Form, die ich an dem *Sannyasin* beschrieb, könnte als ein Beispiel dienen.

Man muß sich jedoch bewußt bleiben, daß auch die besten *change agents* nur innerhalb des Rahmens wirken können, den sie vorfinden. Die Rahmenbedingungen für die Entwicklung der Mehrheit der Menschheit sind allerdings schlecht: weltweit gelten als Leitziele die Lebensformen der ersten Welt, obschon wir aus Gründen der Umweltbelastung, der Energie- und Rohstoffversorgung wissen, daß diese Ziele für alle gar nicht erreichbar sind. Zur gleichen Zeit werden jedoch die politischen und wirtschaftlichen Voraussetzungen für die mittel- oder langfristige Erreichung dieser Ziele fortlaufend eingeschränkt (Verschlechterung der Terms of Trade, Abschottung der Märkte). Im Spannungsfeld dieses Widerspruchs steht jeder, der sich ernsthaft mit den Fragen der Dritten Welt befaßt.

Offensichtlich versagt die gesellschaftliche Aufarbeitung dieses Problems. Im Zeitalter der "einen Welt" können ohne erhebliche politische Konflikte für unterschiedliche Regionen aber keine voneinander drastisch abweichende, bindende Zielvorstellungen durchgesetzt werden. In der dritten Welt können danach nur dann alternative Werte vertreten werden, wenn diese Werte Akzeptanz und Befürwortung auch in der Bevölkerung der ersten Welt finden. Fachkräfte für Entwicklungsprogramme müssen offen für diese Problematik sein.