

# **Jane Goodall Institute Austria:**

## **Ökonomische Evaluierung der Effizienz von Entwicklungshilfe, sowie wirtschaftliche Analyse von NPO und Untersuchung psy- chologischer Auswirkungen auf Sozialarbei- terinnen**

Lara Artner  
Veronika Bauhofer  
Larissa Eichler

DIPLOMARBEIT

gemäß §§ 7–9 Prüfungsordnung BMHS und Bildungsanstalten  
BGBl. II Nr. 177/2012 i. d. g. F.

im Rahmen der Pflichtgegenstände Betriebswirtschaft und Projektmanagement  
sowie Psychologie und Philosophie

Jahrgang: 5HRD

Schuljahr: 2019/20

Betreuerin und Betreuer:

Sophie Broidl  
Werner Holzheu

## Eigenständigkeitserklärung

Wir versichern an Eides statt, dass wir die vorliegende Diplomarbeit „Jane Goodall Institute Austria: Ökonomische Evaluierung der Effizienz von Entwicklungshilfe, sowie wirtschaftliche Analyse von NPO und Untersuchung psychologischer Auswirkungen auf Sozialarbeiterinnen“ an der HLTW 13, Bergheidengasse 5-19, 1130 Wien, selbstständig verfasst haben, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und uns auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient haben.

Wien, am 29. März 2020


Lara Artner:



Veronika Bauhofer:



Larissa Eichler:



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Abstract</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Vorwort</b> .....	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Methodik</b> .....	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Forschungsfrage</b> .....	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>Grundlagen des Nonprofit Managements</b> .....	<b>11</b>
5.1	Bedeutung von NPO in Österreich.....	11
5.2	Trends .....	11
5.3	Herausforderungen .....	12
5.3.1	Umgang mit Finanzierungsproblemen .....	12
5.3.2	Demographische Veränderungen .....	12
5.3.3	Weitere Herausforderungen .....	13
5.4	Zusammenfassung .....	13
<b>6</b>	<b>Managementkonzepte in der Entwicklungszusammenarbeit</b> .....	<b>14</b>
6.1	Arten von Managementkonzepten .....	15
6.1.1	Management by Objectives .....	15
6.1.2	Customer-Relationship-Management.....	16
6.1.3	Umweltmanagement .....	17
6.2	Konzeptprozess.....	19
6.2.1	Entwicklung .....	20
6.2.2	Implementierung.....	20
6.2.3	Bedingungen und Folgen.....	21
6.3	Zusammenfassung .....	22
<b>7</b>	<b>Gemeinsam statt einsam – Kooperationen</b> .....	<b>23</b>
7.1	Arten von Kooperationen .....	23
7.1.1	Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen .....	23
7.1.2	Zusammenarbeit mit NPO .....	24
7.2	Ziele für NPO.....	24
7.3	Ziele für Wirtschaftsunternehmen .....	24
7.4	Zusammenfassung .....	25
<b>8</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>26</b>
<b>9</b>	<b>Forschungsfragen</b> .....	<b>29</b>
<b>10</b>	<b>Die Geschichte der Entwicklungshilfe in Afrika</b> .....	<b>30</b>
10.1	60er bis heute .....	31
10.2	Das Scheitern Afrikas .....	34
<b>11</b>	<b>Kann traditionelle Entwicklungshilfe funktionieren?</b> .....	<b>36</b>
11.1	Der Marshall-Plan .....	36
11.2	Erfolgsbeispiele der IDA.....	37
11.3	Hilfe unter Voraussetzungen .....	37
11.4	Erfolg bei guter Regierung .....	37
11.5	Entwicklung versus Entwicklungshilfe .....	39

<b>12</b>	<b>Wie sich Afrika von der Abhängigkeit lösen kann.....</b>	<b>41</b>
12.1	Die Wirksamkeit der Entwicklungshilfe .....	41
12.2	Anleihen und Investoren .....	42
12.2.1	Not macht erfinderisch.....	43
12.3	Ausländische Direktinvestitionen .....	44
12.3.1	Chinas Rolle in Afrika .....	45
12.4	Handel.....	46
12.5	Mikrokredite .....	48
12.5.1	Gründung der Grameen Bank .....	48
12.5.2	Kiva verbindet die Welt mit Mikrokrediten .....	49
12.5.3	OIKO Credit liefert Fakten .....	50
12.5.4	Positive als auch negative Kritik an Mikrokrediten .....	50
12.6	Ein ganz neues Modell .....	51
<b>13</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>53</b>
<b>14</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>56</b>
<b>15</b>	<b>Social psychology.....</b>	<b>57</b>
15.1	Sympathy .....	57
15.1.1	Adam Smith on sympathy .....	57
15.1.2	Herbert Spencer on sympathy .....	58
15.1.3	William McDougall on sympathy .....	58
15.1.4	George Herbert Mead on sympathy .....	59
15.1.5	Lauren Wispé on sympathy .....	59
15.1.6	Sympathy is a passive mechanism .....	59
15.1.7	Conclusion .....	60
15.2	Empathy.....	60
15.2.1	Lipps and Titchener on empathy.....	60
15.2.2	Wolfgang Köhler on empathy .....	61
15.2.3	George Herbert Mead on empathy.....	61
15.2.4	Role taking.....	61
15.2.5	Ezra Stotland on empathy .....	62
15.2.6	Lauren Wispé on empathy .....	63
15.2.7	Empathy is an active process .....	63
15.2.8	Compassion .....	63
15.2.9	Conclusion .....	64
15.3	Conclusion.....	65
<b>16</b>	<b>Prosocial behavior .....</b>	<b>66</b>
16.1	Defining prosocial behavior .....	66
16.2	Mutualism.....	66
16.3	Altruism.....	67
16.3.1	Prosocial Motives for altruism .....	68
16.4	Helping behavior.....	69
16.4.1	Helpersyndrom.....	69

16.5	Situationsabhängige Einflüsse auf das Prosoziale Handeln: Der Bystander-Effekt.....	71
16.6	Conclusion.....	72
<b>17</b>	<b>Volunteering in a developing country.....</b>	<b>73</b>
17.1	Developing countries.....	73
17.2	Volunteering.....	74
17.2.1	The pre-volunteering process.....	74
17.2.2	The people in the equation.....	75
17.3	Motives for volunteering.....	76
17.3.1	Normative motives.....	76
17.3.2	Self-centered motives.....	77
17.3.3	Social and cross-cultural motives.....	77
17.4	Conclusion.....	78
<b>18</b>	<b>Results.....</b>	<b>79</b>
18.1	Why humans act prosocially.....	79
18.2	Attitudinal changes in a person regarding empathy.....	80
<b>19</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>81</b>
<b>20</b>	<b>Interviews.....</b>	<b>82</b>
20.1	Veronika Bauhofer und Doris Schreyvogel.....	82
20.2	Lara Artner und Doris Schreyvogel.....	91
20.3	Larissa Eichler and Stefanie Novak.....	98
20.4	Larissa Eichler and Michaela Dibl.....	101
<b>21</b>	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>105</b>
<b>22</b>	<b>Bibliografie.....</b>	<b>106</b>
22.1	Druckquellen.....	106
22.2	Internetquellen.....	107
22.3	Radiobeitrag.....	110

## **1 Abstract**

For our Matura project our team had the opportunity to take a closer look at the Jane Goodall Institute Austria.

Voluntary work is a non-static construct that has changed over the years. Just like in gainful employment, there are conversion trends in voluntary work, too and in connection with that development aid, NPOs and social work must be reassessed in the 21st century.

In the economic section, different management concepts are presented, discussed and compared. Furthermore, the efficiency of developing aid is evaluated. In the second section, the psychological effects on social workers after a work stay in a developing country are examined.

To answer the research questions, expert interviews were carried out with participants from JGI-A. The outcome suggests that through cooperation NPOs are able to achieve results that are more efficient.

## 2 Vorwort

Die vorliegende vorwissenschaftliche Arbeit zu dem Thema „Jane Goodall Institute Austria: Ökonomische Evaluierung der Effizienz von Entwicklungshilfe, sowie wirtschaftliche Analyse von NPO und Untersuchung psychologischer Auswirkungen auf Sozialarbeiterinnen“ entstand durch unser Interesse an den Tätigkeiten des Jane Goodall Institute Austria (JGI-A).

Die für die vorwissenschaftliche Arbeit nötige Zusammenarbeit mit einer Nonprofit-Organisation (NPO) wurde durch das JGI-A ermöglicht. Die Kooperationsbereitschaft der NPO und der Input der Expertinnen, Doris Schreyvogel, Stefanie Novak und Michaela Dibl, waren die Grundvoraussetzung für den Erfolg dieser Arbeit. Daher gilt unser Dank besonders den Mitarbeiterinnen des JGI-A.

Darüber hinaus möchten wir uns bei unseren Betreuungslehrern, Sophie Broidl und Werner Holzheu, für die hilfreiche Zusammenarbeit und Unterstützung bedanken.

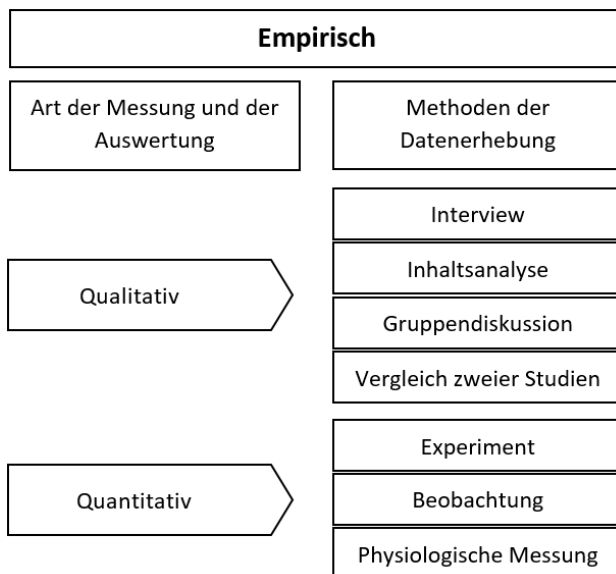
Unser Team widmet diese Arbeit allen Schimpansen, die sich in der Obhut des JGI-A befinden. Mögen sie ein langes, gesundes und glückliches Leben führen.

Um den Lesefluss nicht zu beeinträchtigen, wird in der folgenden Arbeit – nach Absprache mit dem JGI-A – auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet, außer wenn auf eine konkrete Person Bezug genommen wird; Personenbezeichnungen gelten für beiderlei Geschlecht.

### 3 Methodik

Der Begriff *empirisch* kommt aus dem Altgriechischen und bedeutet „auf der Erfahrung beruhend“ und „wissenschaftlich erprobt“. Unter *Forschung* versteht man mithilfe verschiedener Methoden neue Erkenntnisse zu sammeln. Demnach beschreibt die *empirische Forschung* eine „wissenschaftliche Methode, die durch systematische Erhebung, Auswertung und Interpretation von Daten, Erkenntnisse gewinnt und Aussagen über die Realität zulässt.“ (www.bachelorprint.at, 22.02.2020)

Die Schritte zur empirischen Forschung laufen in folgender chronologischen Abfolge ab: Definition der Forschungsfragen, Festlegung des theoretischen Rahmens – dies beinhaltet die Literaturrecherche – Wahl der Methodik, Erhebung und Analyse der Daten. In Abbildung 1 sind die verschiedenen Methoden aufgelistet, welche sich in qualitativ und quantitativ unterteilen. Die quantitativen Forschungsmethoden haben zum Ziel möglichst viele Daten zu erheben. Im Gegensatz dazu zielen die qualitativen Forschungsmethoden auf die Gewinnung möglichst genauer Daten ab. (vgl. www.scribbr.de, 22.02.2020)



**Abbildung 1: Empirische Forschungsmethoden**

Die qualitative Befragung (Leitfadeninterview) ist ein offenes Gespräch basierend auf einem Leitfaden, wobei die Beteiligten nicht starr an die Fragen gebunden sind und ein freier Antwortspielraum existiert. Mithilfe einer Gruppendiskussion kann ein Forschungsthema durch eine Gruppe ausgewählter Personen von verschiedensten Seiten behandelt werden. Anhand eines Leitfadens diskutieren 6-10 Teilnehmer



unterschiedliche Aspekte, um in Folge eine tiefere Einsicht in das Forschungsthema zu bekommen. Die qualitative Inhaltsanalyse basiert auf einer medialen Erschließung und untersucht nach theoretisch festgelegten Kriterien den Inhalt. Bei der vergleichenden Methode werden mindestens zwei Studien gegenübergestellt, um einen generellen Zusammenhang auszuarbeiten. Diese Methodik wird angewendet, um in weiterer Folge Hypothesen aufzustellen. Das Experiment, eine quantitative Forschungsmethode, zeichnet sich dadurch aus, dass mithilfe einer unabhängigen Variablen der Einfluss auf eine abhängige Variable gemessen werden kann. Die Beobachtung, eine weitere quantitative Forschungsmethode, meint „die systematische Erfassung, Aufzeichnungen und Kategorisierung menschlichen Verhaltens in bestimmten Situationen nach zuvor definierten Kriterien.“ (www.uni-trier.de, 02.03.2020) Angewandt wird diese Methodik oft in der Verhaltensanalyse, wenn zum Beispiel mündlich keine Auskunft über ein Verhalten gegeben werden kann. Die quantitative physiologische Messung wird für das Erheben von Daten verwendet. Dieses Verfahren wird verwendet, um observierten Phänomenen Zahlenwerte zuzuordnen.

Aus der empirischen Forschung ergeben sich Vor- und Nachteile, welche am Beginn des Forschungsprozesses kritisch beachtet werden müssen. Zu den Vorteilen zählen unter anderem der Gewinn neuer Erkenntnisse, das Einbinden eines konkreten Praxisbezugs und die Verfügbarkeit aktueller Ergebnisse. Konträr dazu stehen Nachteile, wie die Abhängigkeit von Kooperationspartnern und ein hoher Arbeits- und Planungsaufwand. (vgl. www.scribbr.de, 22.02.2020)

Aus den in der Einleitung definierten Forschungsfragen erschließt sich das Interview als zielführendste empirische Forschungsmethode. Durch den nahen Realitätsbezug, das Fachwissen und die Erfahrung im Forschungsbereich der Interviewpartnerinnen können klare Ergebnisse erzielt werden, welche in der Beantwortung der Forschungsfragen eine wertvolle Ressource darstellen. Das Interview ist im gegebenen Zusammenhang komplexer Themen vorteilhaft, da es den Beteiligten einen flexiblen Antwortspielraum lässt und aufgeschlossen für spontane, nicht im Leitfaden notierte Fragen ist. Durch den hohen Einfluss der Befragten auf das Interview ist es ihnen möglich vertiefend in Aspekte einzugehen und ihre Meinung zu präsentieren. Durch die enge Zusammenarbeit und den persönlichen Kontakten mit dem Jane Goodall Institute Austria trifft der Nachteil, Schwierigkeiten beim Finden von motivierten Gesprächspartnern, in diesem Fall nicht zu.

## 4 Forschungsfrage

Zahlreiche, oft junge Freiwillige engagieren sich täglich auf nationaler und internationaler Ebene, um ihren Wertvorstellungen Gehör zu verschaffen und sich für Ziele, mit denen sie sich identifizieren, einzusetzen. Einen wesentlichen Bestandteil spielen dabei NPOs – sie zeigen in der Öffentlichkeit Missstände auf und ermöglichen so gesellschaftliche Veränderungen und neue Entwicklungen. Auch wenn solche Organisationen sich in ihrer Zielsetzung grundlegend von gewinnorientierten Unternehmen unterscheiden, spielt auch hier das Thema des Managements eine essenzielle Rolle. Im Folgenden wird der aktuelle Stand des konzeptionellen Managements von NPOs und die damit einhergehenden Herausforderungen und Chancen thematisiert.

Vor diesem Hintergrund stellt sich folgende zentrale Forschungsfrage: **Welche Managementkonzepte kommen bei NPO zum Einsatz und wie operiert das Jane Goodall Institute Austria?**

Die vorliegende Arbeit basiert fast ausschließlich auf wissenschaftlicher Literatur, jedoch fließt auch ein Experteninterview mit einer Geschäftsführerin des Jane Goodall Institute Austria ein. Zuerst werden die Grundlagen des Nonprofit Managements, mit ihren Herausforderungen und Trends, erläutert. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden diverse Managementkonzepte – das Management by Objectives, das Customer-Relationship-Management und das Umweltmanagement – aufgearbeitet. Ein besonderer Fokus liegt auch auf dem Kooperationswesen der NPO. Abschließend erfolgt anhand des Interviews eine Thematisierung und Verortung der Managementfaktoren des Jane Goodall Institute Austria im Kanon der Managementkonzepte.

Der Begriff „Nonprofit-Organisation“ (NPO) nimmt in nachfolgender Arbeit folgende Bedeutung an: Eine private, unabhängige, nicht gewinnorientierte Organisation, die gesellschaftspolitische oder soziale Zielsetzungen mit globaler Ausrichtung verfolgt und durch Öffentlichkeitsarbeit Einfluss auf den politischen Willensbildungsprozess nimmt. Zudem schüttet sie ihren möglicherweise erwirtschafteten Überschuss nicht direkt an ihre Mitglieder oder Träger aus und finanziert ihre Leistungen ausschließlich über Spenden, Mitgliederbeiträge oder Zuschüsse. Synonym dafür wird in dieser Arbeit auch das Wort „Non-Governmental-Organisation“ (NGO), englisch für Nichtregierungsorganisation“, verwendet.

## 5 Grundlagen des Nonprofit Managements

*Nonprofit-Organisationen*, zu Deutsch “Nichtgewinn-Organisationen“, sehen ihre Aufgabe allgemein darin, eine bestimmte, zweckvolle und unabdingbare Aufgabe zugunsten der Gesellschaft zu erfüllen. Zudem weisen diese privaten, nicht staatlichen Organisationen ein Minimum an Selbstverwaltung bzw. Entscheidungsautonomie auf. Übergreifend werden sämtliche NPO in den Bereich des „Dritten Sektors“ eingeteilt, der sich insofern von anderen Sektoren wie „Markt“ unterscheidet, als dass Gewinnmaximierung nicht das strategische Ziel darstellt. Synonym für „Dritter Sektor“ wird häufig der Begriff Nonprofit-Sektor gebraucht. (vgl. Helmig, Boenigk 2012, S. 5f) In Folge werden die Bedeutung von NPO in Österreich, einige diesbezügliche Trends und Entwicklungen sowie alltägliche Herausforderungen dieser Organisationsformen präsentiert.

### 5.1 Bedeutung von NPO in Österreich

In Österreich machen Vereine den weitaus größten Anteil am Nonprofit-Sektor aus. „Im Jahr 2010 waren in Österreich 116.556 Vereine in Österreich [sic.] registriert.“ (gemeinnuetzig.at, 07.01.2020) Vorherrschend sind hierbei „Sportvereine, Sparvereine und Kulturvereine.“ (gemeinnuetzig.at, 07.01.2020)

Im Bereich der Beschäftigungen lag die Anzahl an Vollzeitangestellten im österreichischen Nonprofit-Sektor bei 85.570. Weitaus größer ist jedoch die Quantität von freiwillig Engagierten – ca. 2 Millionen – deren Zeitaufwand, dem von über 230.000 Vollzeitäquivalenten in NPO entspricht.

Die meisten Beschäftigten arbeiten im Bereich Krankenanstalten, Altenheime, Rettungsdienste, sonst. Heime, und Soziale [sic.] Fürsorge gefolgt von Interessensvertretungen, Parteien, Umweltschutzorganisationen und religiösen Vereinigungen, ein weiterer großer Anteil liegt im Schul- und Kindergartenwesen. (gemeinnuetzig.at, 07.01.2020)

Eine wichtige Rolle spielen NPO außerdem bei dem Thema „freiwilliges Engagement“. Hierbei bieten sie die Möglichkeit gesellschaftlichen Zusammenhalt und Integration zu fördern und zahlreiche Hilfeleistungen kostengünstig anzubieten.

### 5.2 Trends

Sowie in den meisten Bereichen ergeben sich auch in NPO und deren Spendenwesen vermehrt „Chancen der digitalen Transformation“. (Andessner 2018, S. 10) Es liegt auf der Hand, dass durch diese Entwicklungen wertvolles Wissen über das Verhalten von Spendern preiswert gesammelt werden kann und somit individuell auf unterschiedliche

Gesellschaftsgruppen eingegangen werden kann. Zur gleichen Zeit entstehen moderne Formen des Fundraisings, speziell online, die „einen Beitrag zur Steigerung der Effizienz von Fundraising-Prozessen bzw. zur Kostensenkung leisten.“ (Andessner 2018, S. 10)

## **5.3 Herausforderungen**

NPO haben aktuell mit unterschiedlichsten neuen Herausforderungen zu kämpfen. Hierbei spielen vor allem der rasante Wandel des Umfelds, der Aspekt der Finanzierung und die Pflicht bei Innovationen mithalten zu können wesentliche Rollen. (vgl. gemeinnuetzig.at, 07.01.2020) Im Folgenden soll näher auf diese Herausforderungen eingegangen werden.

### **5.3.1 Umgang mit Finanzierungsproblemen**

Durch vergangene Finanz- und Wirtschaftskrisen wurden öffentliche Haushalte, also die Budgets der Hauptauftraggeber von NPO, stark beeinträchtigt, wodurch es zu finanziellen Einsparungen kommen musste. Somit sind NPO durch eingeschränkte finanzielle Mittel gefordert andere Einkommensquellen ausfindig zu machen, Kooperationen einzugehen oder von privater Seite zusätzlich Kapital zu mobilisieren. Der Konkurrenzkampf innerhalb des Spendensektors ist bereits jetzt hitzig und wird sich in den kommenden Jahren noch vermehrt zuspitzen. (vgl. gemeinnuetzig.at, 07.01.2020)

Als Folge dieser Entwicklungen und der damit verbundenen Herausforderungen steigt die Bedeutung eines Finanzmanagements, das bereit ist, bestehende Strukturen und Vorgangsweisen bewusst zu hinterfragen und strategische Aspekte verstärkt in seinen Fokus zu nehmen. Die gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben in der Finanzierung sind effektiv, zukunftsorientiert und auch den Interessen der zentralen Stakeholder entsprechend wahrzunehmen. (Andessner 2018, S. 12)

### **5.3.2 Demographische Veränderungen**

Die Zahl der Menschen im nicht-mehr-erwerbstätigen Alter (65 Jahre und älter) betrug am 1. Jänner 2019 etwa 1.7 Mio. – 18.8% der österreichischen Gesamtbevölkerung. Das entspricht einer Zunahme von 34% seit 2002. (vgl. www.statistik.at, 03.02.2020)

Auf der einen Seite macht sich die zunehmende Alterung der Gesellschaft insofern für NPO bemerkbar, dass es zu einer steigenden Nachfrage im Pflege- und Gesundheitsbereich kommt. Berücksichtigt werden muss auch die Tatsache, dass die Mehrzahl der Spendegeber rund 65 Jahre alt ist. Somit stellt sich die Aufgabe für NPO jüngere Generationen anzuwerben, wobei auf unterschiedliche Ansprüche eingegangen und eine neue Gesellschaftsgruppe analysiert werden muss. (vgl. gemeinnuetzig.at, 07.01.2020)

### **5.3.3 Weitere Herausforderungen**

NPO verspüren immer mehr den Druck, sich mit Wirtschaftsunternehmen vergleichen zu müssen. Dies bezieht sich vor allem auf das Know-how und die Qualität der Leistung. Außerdem wird ein immer professionelleres und transparenteres Management von NPO gefordert, wofür die Mitarbeiter erst ausgebildet werden müssen. Aktuell ist des Weiteren ein zunehmender Trend hin zu international agierenden NPO, beispielsweise innerhalb der EU, zu beobachten.

### **5.4 Zusammenfassung**

In Österreich stellen NPO unumstritten einen essenziellen Baustein der gegenwärtigen und zukünftigen Gesellschaft dar. Dabei stehen sie vor neuen, bisher unbekanntem Herausforderungen, wie der Komplexität von Marktstrukturen, einer überalterten Bevölkerung und gestiegenen Anforderungen an die Leistungsqualität. Dabei heißt es über den Tellerrand hinaus zu denken und Schritte ins Unkonventionelle zu wagen. Das Arbeitsfeld der NPO erfordert in naher Zukunft innovative Lösungen, um nachhaltig und langfristig bestehen zu bleiben.

## 6 Managementkonzepte in der Entwicklungszusammenarbeit

Das Wort *Management* lässt sich aus den lateinischen Wörtern „manum agere“ ableiten und heißt übersetzt: an der Hand führen. Dieser angloamerikanische Begriff bezeichnet heute in der Betriebswirtschaft die Tätigkeit der Unternehmensführung. Darunter versteht man die zielorientierte Steuerung von Prozessen und Ressourcen in Organisationen mit den „Hauptfunktionen des Managements [...]: Planen und Kontrollieren, Koordinieren, Führen.“ (Schierenbeck 2003, S. 96)

Der Ursprung des Managements lässt sich stark auf die, erstmals 1911 erschienenen, Vorschläge für die sogenannten *Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung* des Frederick W. Taylor zurückführen. Diese basieren auf seiner Intention, der Verwaltung US-amerikanischer Industriebetriebe zur Zeit der rapide fortschreitenden Industrialisierung eine neue Struktur zu verleihen, um den Erfolg zu steigern. Der zentrale Fokus liegt hierbei rein in der wissenschaftlichen Erfassung und Analyse menschlicher Arbeitskraft und aller einzelnen Arbeitsschritte. Synonym für das zu Englisch „Scientific Management“ wird auch der Begriff *Taylorismus* verwendet. Bekannt wurde dieses System primär durch Henry Ford und die Einführung der Fließbandarbeit in seinem Automobilwerk. Nach längerer Erfahrung und Auseinandersetzung stellte sich jedoch heraus, dass das Scientific Management stark zur Entfremdung der Arbeiter von ihrem Beruf beitrug.

Im weiteren Verlauf des 20. Jahrhunderts wurde der Managementgedanke immer detaillierter weitergeführt und so optimiert. Managementkonzepte stellen eine überbetriebliche, komplexe Darstellung zur Führung von Mitarbeitern dar und bieten allgemeine Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen. Ein wichtiges Kennzeichen der Managementkonzepte ist die Auszeichnung durch Anwendungsnähe. Sie beruhen zudem auf Voraussetzungen oder Grundannahmen ihrer Entwickler, die meist aus der Wissenschaft, Unternehmen und Unternehmensberatung kommen und beinhalten oftmals den Vorschlag einer gewissen Grundausrichtung. Im Zuge dessen weisen sie individuelle Strukturelemente sowie Methoden und/oder Instrumente auf.

Speziell bei Organisationen im Nonprofit-Sektor kann kritisch hinterfragt werden, ob Ideen, Konzepte und Instrumente, die aus der Erwerbswirtschaft stammen, überhaupt angewendet werden sollten. Vertreter von Hilfsorganisationen

beklagen, dass der Erfolg humanitärer Hilfe und Entwicklungszusammenarbeit zunehmend anhand wirtschaftlicher Kennzahlen und mit Bezug auf ökonomische Rationalisierungskriterien gemessen wird. (Langhof 2018, S. 130)

NPO sehen jedoch nicht nur die akute und erfolgreiche Versorgung in prekären Situationen als notwendig, sondern auch den Bedarf des „Erreichens struktureller Veränderungen zur langfristigen Verbesserung der Lebensbedingungen.“ (Langhof 2018, S. 130f) Aus diesem Grund setzen sich NPO mit der Konzeptthematik auseinander, um diese in angepasster Form implementieren zu können. Die folglich aufgezeigten Managementkonzepte sind in gewisser Weise funktionskontextunabhängig, da sie eher allgemein organisatorische Probleme diskutieren.

Dieser Abschnitt soll einen Überblick über eine Auswahl an Managementkonzepten geben. Dabei ist anzumerken, dass sich das Managementwissen seit dem 20. Jahrhundert fortlaufend weiterentwickelt hat und fortwährend neue Organisationsmodelle vorgestellt werden. Ziel des Kapitels ist zudem, die Adaption von Managementkonzepten durch NPO zu erfassen und mögliche Bedingungen bzw. Folgen zu beschreiben.

## **6.1 Arten von Managementkonzepten**

Im Organisationsalltag kommt es häufig dazu, dass eine Kombination aus unterschiedlichen Managementkonzepten angewendet wird, da die folgenden Managementkonzepte sogenannte Partialkonzepte sind – sie behandeln jeweils nur einen Teil des gesamten Managements einer Organisation. Die beschriebenen Managementkonzepte weisen ursprünglich ihren Fokus auf gewinnorientierte Unternehmen auf, lassen sich aber auch in adaptierter Form in NPO implementieren.

### **6.1.1 Management by Objectives**

Das Managementkonzept *Management by Objectives* (MbO), zu Deutsch „Unternehmensführung per Zielvereinbarung“, wurde im Jahr 1954 vom US-amerikanischen Ökonom Peter Ferdinand Drucker entwickelt. Dieser betonte die Dringlichkeit zur Anerkennung des Managements als menschliche Tätigkeit und schrieb „Management bedeutet Aufgaben. Management bedeutet eine Wissensdisziplin. Aber Management bedeutet auch Menschen.“ (Drucker 2009, S. 44) Dies war ein großer Schritt von der bis dahin herrschenden Ansicht der Organisation als Maschine.

Bei Peter F. Drucker handelt es sich um einen der renommiertesten Managementtheoretiker, der sich besonders durch seine wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zukunftsvisionen auszeichnet. Im Mittelpunkt seiner Überlegungen stand stets der sich weiterentwickelnde Mensch.

Und die Richtung, in der sich diese Entwicklung vollzieht, entscheidet darüber, ob der Mensch – sowohl als Mensch wie als Produktionsfaktor – produktiver wird oder aber schließlich überhaupt aufhört produktiv zu sein. (Drucker 2009, S. 51)

MbO beschäftigt sich vordergründig mit der Beantwortung der Frage, wie Mitarbeiter und Führungskräfte Ihre Leistung verbessern können. Dabei wird angemerkt, dass, um die Motivation zu steigern, Ziele den SMART-Kriterien entsprechen sollen – sprich spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch, terminorientiert formuliert sein müssen. Essenziell ist eine regelmäßige, kooperative Zielfestlegung der Mitarbeiter zusammen mit der Führungskraft, bei der klare Verantwortungsbereiche festzulegen sind.

Durch die Partizipation der Mitarbeiter am Zielfindungsprozess soll die Identifikation mit der Organisation sowie das unternehmerische Handeln gefördert werden. Dies trägt zudem der internen Struktur und Verwaltung bei. MbO besitzt außerdem den Vorteil, dass durch die klare Zielformulierung jederzeit ein Vergleich von Ist- und Soll-Zustand durchgeführt werden kann und bei Abweichungen sofort Maßnahmen gesetzt werden bzw. Arbeitnehmer konkret an ihrer Leistung bewertet werden können. (vgl. Schierenbeck 2003, S. 157) Diese Art der Zielerreichung beschreibt Peter F. Drucker als besonders motivations- und leistungsfördernd.

Ein Kritikpunkt des MbO ist, dass es leicht dazu kommen kann, dass mehr Zeit in die ständige Zielplanung gesetzt wird, als in die tatsächliche Zielumsetzung. Ferner kann sich inflexible Festlegung von Zielen bei Angestellten belastend auswirken oder gar ein Hindernis darstellen. Es kann außerdem passieren, dass zu viele Ziele genannt werden, worunter die Motivation leiden kann bzw. die Prioritäten falsch gesetzt werden könnten und somit essenziellere Vorhaben eventuell ungenau bearbeitet werden.

### **6.1.2 Customer-Relationship-Management**

Das *Customer-Relationship-Management* (CRM), englisch für „Kundenbeziehungsmanagement“, findet seinen Ursprung um 1980 und basiert auf einem strategischen Ansatz. Der Fokus des CRM ist ganz auf die Kunden einer Organisation ausgerichtet und setzt die Frage „Wie kann das Denken und Handeln am Kunden orientiert werden?“ in den Mittelpunkt. Es kann argumentiert werden, dass im Bereich des Nonprofit-Sektors Spender bzw. Leistungsempfänger humanitärer Hilfe mit Kunden von gewinnorientierten Unternehmen gleichgesetzt werden können.

Aufgrund seiner starken IT-Orientierung findet das CRM seinen Ursprung bei Softwareunternehmen. Daher erscheint die Definition von Hajo Hippner geeignet:

CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen. (Hippner, Wilde, Hrsg. 2004, S. 15)



CRM ist somit ein Managementkonzept, das darauf ausgelegt ist etwaige Kundenbedürfnisse, -wünsche oder -probleme zu erfüllen bzw. zu lösen, indem ausgefeilte Methoden oder Instrumente zum Einsatz kommen. Es liegt auf der Hand, dass Organisationen daran interessiert sind, ihre bereits gewonnenen Kunden beizubehalten, anstatt immer wieder neue Kunden anwerben zu müssen. Dabei ist es wichtig, die Kundenzufriedenheit immer im Blick zu haben und gegebenenfalls verbessern zu können, da sie den wichtigsten Faktor der Kundenloyalität darstellt. CRM umfasst grundsätzlich den Aufbau, die Intensivierung sowie die Sicherstellung langfristiger und profitbringender Kundenbeziehungen.

Eine weitere Kernaufgabe des CRM ist das Sammeln und Analysieren von Kundendaten und Kundeninformationen und die langfristige Pflege dieser Daten, mit Hilfe von Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepten. Dies ermöglicht auf Dauer, dass vereinfachter auf Kunden individuell eingegangen werden kann, neue Trends schneller ermittelt und Verhaltensschwankungen frühzeitig identifiziert werden können. Essenziell für das CRM sind deshalb integrierte Informationssysteme, die Organisationen in ihrer Wertschöpfung unterstützen. Beliebte Methoden des CRM sind Kundenbefragungen, aktives Beschwerdemanagement sowie Kundenkarten. NPO nutzten hauptsächlich Postbriefsendungen, um partnerschaftliche Beziehungen zum Spender aufzubauen und langfristig aufrecht zu erhalten.

### **6.1.3 Umweltmanagement**

Durch ein zunehmendes Umweltbewusstsein der Gesellschaft setzten Organisationen seit den 1980er Jahren immer mehr Maßnahmen, um den Umweltschutz zu fördern. Die Frage der Beschränktheit der Ressourcen und der Umweltzerstörung wird bis heute unterschätzt, gewinnt jedoch immer mehr an Bedeutung. Dabei widmen sich Organisationen vorrangig den Tätigkeiten, Produkten und Dienstleistungen, die eine starke Auswirkung auf die Umwelt haben. Speziell NPO legen besonderen Wert darauf ökologisch nachhaltig zu agieren.

Folglich werden Experten erwähnt, ohne deren Impulse das Umweltmanagement also solches vermutlich nicht existieren würde. Hauptverantwortlich für diesen Trend ist unter anderem der Wirtschaftswissenschaftler Nicholas Georgescu-Roegen, der als erster den Bezug zwischen der Thermodynamik und der Wirtschaft erkannte. Er beschrieb dabei den Wirtschaftsprozess als Pendelbewegung zwischen Produktion und Konsum, wobei ökologische Aspekte zu berücksichtigen sind. So wird, basierend auf dem ersten Hauptsatz der Thermodynamik, darauf aufmerksam gemacht, dass in der Wirtschaft Energie weder geschaffen noch zerstört werden kann. Georgescu-Roegen beschäftigt sich im Zuge dessen auch mit dem „Begriff der Entropie, den er – für seinen Zweck – als

„Maß [sic.] der nicht-verfügbaren Energie in einem thermodynamischen System“ definiert.“ ([link.springer.com](http://link.springer.com), 01.03.2020) Somit ist die Wirtschaft ein Umwandlungsprozess, der niedrige Entropie importiert, um in weiterer Folge hohe Entropie zu exportieren. Dass die nutzbaren Energieanteile abnehmen, wenn nicht-erneuerbare Ressourcen abgebaut und verwendet werden, liegt auf der Hand. Dieses Phänomen wird auch als „Energieentwertung“ bezeichnet, wofür Sondermülldeponien ein Beispiel darstellen. Ferner forderte Georgescu-Roegen zum *Negativ-Wachstum* auf, welches er mit seinem Leitsatz: „Es kommt nicht darauf an, den Wohlstand zu mehren, sondern den Schaden zu minimieren“ verstärkte. (vgl. [www.wirtschaft-global.de](http://www.wirtschaft-global.de), 01.03.2020) Essenziell ist zudem der vom Club of Rome 1972 veröffentlichte Bericht „Die Grenzen des Wachstums“, welcher „das Bewusstsein [sic.] für die Endlichkeit der natürlichen Ressourcen und für die Dringlichkeit einer internationalen Umweltpolitik [schärft].“ ([www.1000dokumente.de](http://www.1000dokumente.de), 06.03.2020) Dabei machte das 17-köpfige, internationale Forscherteam darauf aufmerksam, dass sich die Bevölkerung nicht nur durch atomare Auseinandersetzungen, sondern auch durch alltägliches Handeln – das bloße Nutzen der Natur zur Befriedigung stets zunehmender Bedürfnisse - selbst in Gefahr brachte. Die zentrale Schlussfolgerung des Berichts lautete 1972:

Wenn die gegenwärtige Zunahme der Weltbevölkerung, der Industrialisierung, der Umweltverschmutzung, der Nahrungsmittelproduktion und der Ausbeutung von natürlichen Rohstoffen unverändert anhält, werden die absoluten Wachstumsgrenzen auf der Erde im Laufe der nächsten hundert Jahre erreicht. (Meadows u.a. 1972, S. 17)

Obwohl der Bericht kritisch betrachtet und durchaus negativ beurteilt wurde, regt er weltweit bis heute zum Nachdenken und ökologisch nachhaltigen Wirtschaften an und gilt als Gründungsdokument für die Umweltbewegung.

Im Zuge des Umweltmanagements, dass sich die Frage stellt, wie Umweltschutz besser in eine Organisation integriert werden kann, entwickelte sich im Laufe des letzten Viertels des 20. Jahrhunderts der Begriff *Umweltmanagementsystem* (UMS). Dies umfasst jenen Teil des Managementkonzepts, der sich mit der unternehmerischen Relation zu der Ökologie auseinandersetzt und Organisationsabläufe des Umweltmanagements strukturiert regelt. Die Implementation eines derartigen Systems ist für Organisationen freiwillig. Jedoch ist anzumerken, dass es bei Einführung und Aufrechterhaltung eines UMS um weitaus mehr geht als lediglich um die Umsetzung einzelner Umweltschutzmaßnahmen. Vielmehr beschäftigt sich das UMS mit „Organisationsstruktur, Zuständigkeiten, Verhaltensweisen [der Mitarbeiter und Stakeholder], förmlichen Verfahren, Abläufe und Mittel für die Festlegung und Durchführung der Umweltpolitik“

(www.wirtschaftslexikon.gabler.de, 06.02.2020). Hierzu zählt, dass die wesentlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für einen fortlaufenden, nachhaltigen Ausbau der Umweltleistung der Organisation gewährleistet werden. Verfolgt werden dabei die Handlungsziele des UMS – meist gemäß allgemeiner Prioritätenfolge im Umweltschutz:

1. Vermeiden,
2. Reduzieren,
3. Verwerten (recyclen),
4. Entsorgen

Die Umweltbelastung kann durch die Erzeugung langlebiger, abfall- und schadstoffarmer Konsumgüter vermieden werden. Der Einsatz fortschrittlicher Technologien soll negative Umweltauswirkungen reduzieren. Durch Recycling können Abfallprodukte in denselben oder in einen anderen Produktionsprozess zurückgeführt werden – also wiederverwendet werden. Für Produkte und Stoffe, deren ursprünglicher Zweck entfällt, bleibt als letzter Schritt die Entsorgung.

Im Zusammenhang mit einem UMS treten für Organisationen unterschiedliche Vorteile auf, die verschiedene Stakeholder betreffen. Durch den effizienten Einsatz von Ressourcen kann die Organisation Energie, Arbeitszeit und finanzielle Mittel einsparen. Auch die frühzeitige Maßnahmenetzung gegen den Klimawandel stellt langfristig einen finanziellen Vorteil dar. Mitarbeiter profitieren dadurch, dass eine gesunde Arbeitsumgebung geschaffen wird und somit die Motivation ansteigt. Außerdem haben Organisationen bei Bewahrung eines UMS die Möglichkeit unterschiedliche Zertifizierungen, wie das Umweltzeichen, zu erhalten. Diese Auszeichnungen funktionieren bei Kunden oder Spendern erfahrungsgemäß als positiver Entscheidungsfaktor und spielen somit bei der Imageverbesserung und Wettbewerbsfähigkeit der Organisation eine wichtige Rolle.

## **6.2 Konzeptprozess**

Mit Zunahme der Anzahl an NPO und deren gesellschaftliche Bedeutung besteht das Interesse, aufgrund einiger organisationaler Besonderheiten, ein Managementkonzept speziell für NPO zu entwickeln. Dies erfolgte bis jetzt jedoch eher erfolglos. Helmig und Boenigk entwickelten 2012 in ihrem Buch einen Vorschlag zu einem möglichen Nonprofit-Managementkonzept, mit dem Ziel den Nonprofit-Aspekt konkret sichtbar zu machen. Es beinhaltet die individuellen Aktivitäten einer NPO, die für die Erreichung der Mission aber auch bestimmter organisationaler Ziele erforderlich sind. (vgl. Helmig, Boenigk 2012, S. 68) Der folgende Abschnitt zeigt den allgemeinen Prozess eines Managementkonzepts auf und welche Bedingungen und Folgen er mit sich trägt.

## 6.2.1 Entwicklung

Die Entwicklung von Managementkonzepten wird unter anderem damit begründet, dass durch die Entstehung der Beratungsbranche der gesellschaftliche Zwang zu einheitlichen Prozessstrukturen stieg und durch die Globalisierung verstärkt wird. Dabei führt der Wandel der Umwelt von NPO intern dazu, dass immer wieder das Managementwissen der Gegenwart angepasst werden muss. Es liegt auf der Hand, dass dieser Fortbildungsbedarf von Beratungsanbietern und Verlagen wahrgenommen wird. Anzunehmen wäre zudem,

dass Managementkonzepte Probleme von Organisationen thematisieren und Lösungen dafür anbieten. Gelänge es nicht, aktuelle Probleme von Organisationen zu thematisieren – oder zumindest solche Probleme zu konstruieren, die den designierten Abnehmern von Managementkonzepten plausibel scheinen – sei die Wahrscheinlichkeit groß, dass das jeweilige Konzept keine Nachfrage findet. (Langhof 2018, S. 24)

NPO orientieren sich großteils an in der Mission festgehaltenen Zielen. Dabei gilt es grundsätzlich ihre Wirkungskraft stets auszuweiten und zu überprüfen, um eine maximale Wirkung zu erreichen.

Im Zusammenhang mit der Adaption von Managementkonzepten wird angenommen, dass NPO bewusste Entscheidungen treffen, dass sie gewisse Ansprüche ihrer Stakeholder effizient bearbeiten und ihnen gerecht werden wollen. Außerdem stellen sie intern ihre operativen Probleme klar dar und besprechen zukünftige Vorgangsweisen zur Problembehebung. Zu guter Letzt wird entschlossen, dass dies mit Hilfe eines Managementkonzepts durchgeführt werden soll. Daraufhin muss entschieden werden, „ob sie diese Konzepte zunächst nur auf der Ebene ihrer Außendarstellung einbauen oder ob ihnen umgehend Entscheidungsrelevanz beigemessen werden sollen.“ (Langhof 2018, S. 168) Es heißt auch zu entscheiden, welche Art von Managementkonzept implementiert werden soll – dies hängt davon ab, welche Ziele bzw. Erwartungen erfüllt werden sollen.

## 6.2.2 Implementierung

Die Implementierung, also die Umsetzung, von Managementkonzepten in Organisationen, beschäftigt sich auch mit der Frage der Bedingungen und möglichen Folgen. Die Entscheidung zur Implementierung von Managementkonzepten treffen Manager, die das Beheben einer Effektivitätsstörung als Ziel haben. Managementkonzepte bieten dafür häufig hilfreiche „Techniken, Instrumente und Handlungspläne.“ (Langhof 2018, S. 33) Für NPO ist anzunehmen, dass durch die Einführung von Managementkonzepten

eine erhöhte Legitimität aufgewiesen wird. Dadurch wird ein höherer Anspruch auf Spenden von Privatpersonen sowie Förderungen durch staatlich Akteure erzielt. Dieses operative Problem der Legitimität von NPO scheint auch in zahlreichen Veröffentlichungen auf, in denen die Rechenschaftspflicht thematisiert wird. Dabei kommt es vor, dass Hilfsorganisationen die Verpflichtung verspüren, die Interessen und Bedürfnisse der Leistungsempfänger zu decken. (vgl. Langhof 2018, S. 161f)

In der Regel stehen NPO den aus ertragswirtschaftlichen Gedanken entsprungenen Managementkonzepten skeptisch gegenüber, da der Nonprofit-Ansatz eher von politischen Motiven angeführt wird. Jedoch wird die Adaption und Implementierung von Managementkonzepten im Nonprofit-Sektor immer wieder dadurch begründet, dass diese in der Hoffnung aufgegriffen werden, damit strukturelle und/ oder operative Problematiken bearbeiten und lösen zu können. Auch werden in weiterer Folge bei Entscheidungen Managementkonzepte als Rechtfertigungsgrund herangezogen. (vgl. Langhof 2018, S. 165ff)

### **6.2.3 Bedingungen und Folgen**

Entschließt sich eine Organisation zur Adaption und Implementierung eines, mit hoher Wahrscheinlichkeit aus der Wirtschaft stammenden, Managementkonzepts so müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. Ab dem Zeitpunkt der Implementierung eines Managementkonzepts heißt es für eine Organisation und ihre Mitarbeiter basierend auf den Grundsätzen des Konzepts zu agieren. Klar ist zudem, dass es für NPO und ihre Mitarbeiter essenziell ist, flexibel und anpassungsfähig zu sein. Es heißt, in Zeiten großen Wandels und Konkurrenzdrucks, Prozesse stetig zu überprüfen und die Wandlungsfähigkeit aktiv zu halten. Für NPO wird empfohlen, sich aufgabenorientiert auszurichten. „Ziel der Umstellung auf Prozessorientierung [...] ist die Steigerung der Produktivität von Organisationen und damit die Steigerung von Effizienz.“ (Langhof 2018, S. 234)

Folglich kann es zudem zu strukturellen Änderungen in NPO kommen. Beispielsweise könnte es zu Rationalisierungsmaßnahmen kommen, die Organisationsmitglieder betreffen. Dies wird in NPO jedoch aufgrund geringer Mitarbeiteranzahl und Mehrfachzuständigkeiten schwer verkraftet. Ziel ist es also ein effizientes Team aufzustellen und möglichst personalkostensparend zu agieren. Dies spricht dafür, dass Mitarbeiter oft über ein hohes Maß an Eigenengagement verfügen und ein vergleichsweise niedriges Einkommen in Kauf nehmen. Aufgrund hoher Arbeitsbelastung ist es wichtig Organisation beizubehalten und sich fortlaufend auszutauschen.

### **6.3 Zusammenfassung**

Allgemein ist zu sagen, dass NPO ihr Handeln grundsätzlich an den in der Mission festgelegten Zielen orientieren. Im Laufe der letzten Jahrzehnte kam es aber immer häufiger auch zu der Konfrontation zwischen den Idealen der NPO und der Rationalität von Managementsystemen. In dem Zusammenhang gehen die Meinungen stark auseinander, wobei allgemein großes Potential in der Implementierung von Managementkonzepten in NPO gesehen wird – speziell in Zeiten großen Konkurrenzkampfes und abnehmender Spendenbereitschaft der Bevölkerung. Es ist anzunehmen, dass die Managemententwicklungen im Nonprofit-Sektor zukünftig weiter voranschreiten werden.

## **7 Gemeinsam statt einsam – Kooperationen**

Eine stetige Herausforderung für NPO ist die rasante Veränderung des Umfelds und das ständige Aufkommen neuer Innovationen, die es schwierig machen stabil und eigenständig zu handeln. Dabei stellen Kooperationen mit anderen NPO oder Wirtschaftsunternehmen oft Sicherheit dar. Sie ermöglichen allen Beteiligten daraus zu profitieren, oftmals sogar ressourcenschonender und effizienter zu handeln.

Zu kämpfen haben NPO oftmals sowohl mit internen, zum Beispiel Mitarbeitermangel, als auch mit externen Wandlungen, die sich in Digitalisierung, Politik und dem Anstieg des Meeresspiegels wiederfinden können. Jedoch fokussieren sich die Arbeitsfelder der Nonprofit-Organisationen nicht selten an genau diesen veränderungsstarken Punkten der Gesellschaft. NPO liefern innovative, mutige Lösungsansätze und ermöglichen somit öffentlichen Akteuren komplexe Phänomene aus neuen Perspektiven zu betrachten. Zukünftig werden Kollaborationen und die Vernetzung von NPO essenziell für eine nachhaltige Bearbeitung von Herausforderungen sein. (vgl. Garkisch 2016, S. 6-9)

### **7.1 Arten von Kooperationen**

In der Vergangenheit scheiterten Alleinoperierende oftmals an mangelndem Wissen oder fehlenden finanziellen Ressourcen, die für ein erfolgreiches Handeln benötigt werden. Dabei kann eine Verbündung von Partnern hilfreich sein, um Entwicklungen in verschiedensten Bereichen voranzutreiben. Im folgenden Abschnitt werden die unterschiedlichen Arten von Kooperationen von entwicklungspolitischen NPO mit anderen NPO oder gewinnorientierten Unternehmen erläutert. (vgl. Garkisch 2016, S. 6-9)

#### **7.1.1 Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen**

Die Zusammenarbeit von NPO mit Wirtschaftsunternehmen wird von Michael Garkisch als „Wertschöpfungsprozess bezeichnet, welcher sowohl der Gesellschaft, den Unternehmen als auch den NPO zugutekommen kann.“ (Garkisch 2016, S. 7) Hierbei ist anzumerken, dass, wie Herr Garkisch erwähnt, „Kooperationen [...] erfolgreich zustande kommen, wenn die Tätigkeit der NPO mit dem Produkt der Unternehmung zusammenpasst sowie wenn der lokale Bezug gegeben ist.“ (Garkisch 2016, S. 9) Es ist naheliegend ist, dass die sich daraus ergebenden Chancen viele Gestalten annehmen können: „So finden Unternehmen, die Verantwortung in ihrer Wertschöpfungskette zeigen wollen, in entwicklungspolitischen NGOs qualifizierte Partner, die sie bei der Umsetzung von Sozial- und Umweltstandards unterstützen.“ (www.globaleverantwortung.at, 07.01.2020) NPO profitieren hingegen enorm von dem Fachwissen der Wirtschaftsunternehmen, beispielsweise in den Gebieten „Wasseraufbereitung, erneuerbare Energien oder Logistik.“ (www.globaleverantwortung.at, 07.01.2020) Es wäre daher

anzunehmen, dass die Anzahl an Zusammenarbeiten bei der Berücksichtigung ihrer Vorteile bereits ins Unüberschaubare gerückt ist. Diese These widerspricht jedoch der Realität – besonders in Österreich – die zeigt, dass dieser Schritt ins Unbekannte, sowohl auf der Unternehmerseite als auch auf der Nonprofit-Seite, ungern gewagt wird. Die Kooperationsmöglichkeiten reichen von klassischen Spenden, eine freiwillige Unterstützung in Form von Geld, Zeit oder Sachleistungen, über Partnerschaften und Werbekooperationen. Weiters zählt das Sponsoring, bei dem eine Gegenleistung vereinbart wird, gemeinsam mit ehrenamtlichem Engagement zu beliebten Zusammenarbeitsvarianten. (vgl. Garkisch 2016, S. 6-9)

### **7.1.2 Zusammenarbeit mit NPO**

Immer häufiger, wenn auch in Österreich noch unüblich, bilden NPO untereinander Kollaborationen. „Das Streben nach Nachhaltigkeit, Wirksamkeit und Effizienz von Angeboten und Programmen sowie die Rechenschaftspflicht gegenüber Geldgebern“ (Garkisch 2016, S. 8f) werden als die häufigsten Gründe für Zusammenschlüsse genannt. Beliebte sind dabei NPO, die bereits viele Erfahrungen gesammelt und einen gewissen Bekanntheitsgrad haben, finanziell abgesichert sind und schon von staatlichen Fördergeldern profitieren konnten. (vgl. Garkisch 2016, S. 6-9)

## **7.2 Ziele für NPO**

NPO haben bei Kooperationsaktivitäten verstärkt die Zunahme an Ressourcen und Know-how vor Augen – somit die Möglichkeit Projekte auszuweiten und ihre eigene Unabhängigkeit zu sichern. Zusätzlich bietet Zusammenarbeit eine Chance zur Steigerung des Bekanntheitsgrades in der Gesellschaft. Vordergründig ist zudem das strategische Ziel, Umweltbewusstsein und ökologisches Wirtschaften verstärkt in das Handeln der Wirtschaftsunternehmen einzubinden, um somit einen Mehrwert für das Umfeld zu schaffen. Idealerweise bleiben die Wirkungen der Kooperationen langfristig im Unternehmen erhalten, sodass nachhaltige Aspekte im Hauptgeschäft verankert werden. (vgl. Reuter, Hartmann 2018, S. 4)

## **7.3 Ziele für Wirtschaftsunternehmen**

Für Unternehmen liegt bei Kooperationen mit NPO der Fokus vor allem auf dem Aspekt der Corporate Social Responsibility oder auch CSR, welches als die „nachhaltige Art des Wirtschaftens zum Wohl der Gesellschaft“ ([www.austrian-standards.at](http://www.austrian-standards.at), 08.01.2020) beschrieben wird. Die Wirtschaftskammer erklärt dabei:



Der primäre Nutzen für ein Unternehmen besteht darin,

- das Konzept der nachhaltigen Entwicklung in das operative Geschehen umzusetzen,
- das soziale Engagement des Unternehmens für seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und die lokale Gemeinschaft sowie Umwelt systematisch in sein Management zu integrieren und weiter zu entwickeln,
- die Reputation des Unternehmens zu erhalten und auszubauen,
- Risiken zu minimieren und
- die langfristige Lebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern. (www.wko.at, 04.01.2020)

Dabei kann es gewissen Stakeholdern beweisen, dass gegebene entwicklungspolitische Selbstverpflichtungen, die im Unternehmensleitbild zu finden sind, verfestigt und in die Realität umgesetzt werden. Im Zuge dessen zeigt sich, dass kollaborative Zusammenarbeit mit NPO, im Zusammenhang mit Marketingstrategien, einen wichtigen Teil der CSR darstellt und das Image sowie die Glaubwürdigkeit verbessert. (vgl. Garkisch 2016, S. 6-9)

## **7.4 Zusammenfassung**

Zusammenfassend ist zu sagen, dass, wenn die Mission der beiden Kooperationspartner übereinstimmt, alle Beteiligten sehr von dem Erfolg einer kooperativen Zusammenarbeit profitieren können – trotz etwaiger Herausforderungen. Wichtig ist, dass die Partner in ständiger Kommunikation stehen und ausreichend Zeit in das Projekt und dessen Aufrechterhaltung investieren. Generell gilt: „Je älter, finanzstabiler und subventionierter die NPO ist, desto eher wird eine Kooperation zwischen NPO in Betracht gezogen.“ (Garkisch 2016, S. 9)

## 8 Ergebnisse

Mithilfe intensiver Literatur- und Internetrecherche sowie eines Experteninterviews mit einer Geschäftsführerin des Jane Goodall Institute Austria (JGI-A), konnte die eingangs formulierte Forschungsfrage „Welche Managementkonzepte kommen bei NPO zum Einsatz und wie operiert das Jane Goodall Institute Austria?“ erfolgreich beantwortet werden.

Seit den 80er Jahren nimmt die gesellschaftliche Bedeutung von NPO zu – speziell bei der Verfolgung bedeutsamer Ziele, wie Menschenrechtsschutz, Naturerhaltung und Stärkung von Minderheiten. Somit kommt es bis dato zu einer stetig ansteigenden Anzahl an NPO, wodurch ein zunehmender Druck besteht, sich von der Konkurrenz abzuheben und einen möglichst großen Anteil aus dem, in Österreich relativ geringen, Spendentopf zu erlangen. Besonders im Bereich des Managements ist es im Nonprofit-Sektor möglich das Handeln zu individualisieren und zu optimieren. Betrachtet man Managementkonzepte, die ihren Ursprung in gewinnorientierten Unternehmen finden, stellt man schnell fest, dass Vertreter der NPO diesen durchaus skeptisch gegenüberstehen. Nichtsdestotrotz wurde bereits der Schritt gewagt spezielle Aspekte gewisser Managementkonzepte aufzugreifen und zu implementieren – die Ergebnisse zeigen sich weitaus positiv. Zusätzlich dazu gab es bereits Ansätze zur Konzeption von ausschließlich auf den Nonprofit-Sektor angepassten Managementkonzepten.

Das von Jane Goodall ausgehende Nonprofit-Netzwerk hat mittlerweile internationale Dimensionen angenommen. Durch das Auftreten in der Öffentlichkeit und das Hinweisen auf Missstände können seitdem Veränderungen in der Gesellschaft bewirkt werden. Das JGI-A operiert in Österreich als Verein und hat dabei zwei Hauptarbeitsbereiche. „[Der] eine ist das Fundraising für Projekte in Afrika und [der] andere ist Bildungsarbeit in Österreich, hauptsächlich an Schulen, mit dem Kinder- und Jugendprogramm Roots&Shoots.“ (Anhang, 20.1 Interview, S. 82)

Im Kapitel „Managementkonzepte in der Entwicklungszusammenarbeit“ wurde unter anderem das Management by Objectives (MbO) beschrieben. Dabei liegt das Ziel des Managements dabei, einen klaren individuellen Verantwortungs- und Arbeitsbereich zusammen mit jedem einzelnen Mitarbeiter zu definieren. Im JGI-A passiert die interne Zusammenarbeit auf eine sehr respektvolle und freundschaftliche Art und Weise, da es sich um ein Team aus lediglich fünf Personen handelt. Zielvereinbarungen finden in wöchentlichen Meetings statt, bei denen der Freiraum für alle besteht, Ideen und Anregungen einzubringen. „Es weiß aber jeder ganz genau, wo seine Aufgaben liegen und wie wir arbeiten müssen.“ (Anhang, 20.1 Interview, S. 83) Zusätzlich dazu verfügt das JGI-A über ein engagiertes Team an ehrenamtlichen Mitarbeitern, die die NPO bei

Veranstaltungen und Projekten unterstützen, wobei auch ein Kernteam aus rund zwanzig langjährigen Freiwilligen definiert wird. Zur Motivation der Mitarbeiter zählen hauptsächlich die persönlichen Gespräche mit Jane Goodall, die bei ihren jährlichen Besuchen geführt werden und das Wissen durch seine Arbeit etwas Positives für die Menschen weltweit beitragen zu können. Zusätzlich besteht auch eine Unterstützungsbereitschaft der NPO zu Fortbildungen und Seminaren gegenüber den Mitarbeitern. Der Motivationsfaktor der Aufstiegschancen ist im JGI-A kaum vorhanden, da es sich in der Aufbauorganisation der NPO um eine sehr flache Hierarchie handelt. Allgemeine, kurzfristige Ziele, die das JGI-A verfolgt sind, beispielsweise die Steigerung des Bekanntheitsgrades österreichischer Projekte und die Vergrößerung des Teams, um zukünftig Testament- und Unternehmensspenden besser betreuen zu können. Langfristig verfolgt die NPO die Ziele, ihre Projekte weltweit auszubauen und die 1-Million-Euro-Spendenhürde zu überschreiten. All diese Aspekte sind klare Bestandteile des MbO und deuten somit auf dieses Managementkonzept hin.

In Bezug auf das Customer-Relationship-Management (CRM) wird angenommen, dass ein Großteil der Bevölkerung schon einmal mit einem sogenannten *Prospect-Mailing* in Kontakt gekommen ist. Dabei handelt es sich um Massen-Postsendungen, die mit Hilfe von Mailing-Agenturen ausgesendet werden, um Neuspender anzuwerben. Auch das JGI-A ist Auftraggeber solcher Mailing-Agenturen und beschickt dabei rund 10.000 Personen pro Aussendung. Dabei gilt ein Output von 3-4% der kontaktierten Personen, die aufgrund des Mailings spenden, als erfolgreich. Wie bereits erwähnt kann nun argumentiert werden, dass im Bereich des Nonprofit-Sektors Spender mit Kunden von gewinnorientierten Unternehmen gleichgesetzt werden können. Somit ist dies ein deutlicher Hinweis auf eine, wenn auch unbewusste, Implementation des Customer-Relationship-Managements. Mithilfe dessen werden auch im JGI-A Trends schneller aufgegriffen. So beschreibt Doris Schreyvogel beispielsweise die aktuelle Umbruchsituation – das „Wegentwickeln vom klassischen Spendenbrief, mit Geschenkbeigaben, wie Kalender, oder Kugelschreiber, oder Pickerl, oder Geburtstagsglückwunschkarten.“ (Anhang, 20.1 Interview, S. 85) Dabei ist der NPO bewusst, dass individuell auf Spenden reagiert werden muss, soweit dies im Rahmen des Möglichen liegt. Doris Schreyvogel meint: „Das ist ein schwieriger Grad, weil viele wollen etwas haben, um etwas zu geben und viele sagen: „Ich gebe etwas, ich will aber nix dafür.“ Eine weitere essenzielle Praktik des JGI-A, die mit dem CRM in Verbindung gebracht werden kann, ist das bewusste entwickelte Verständnis seiner Interessengruppen. Einerseits gibt es viele regelmäßige Spender, hauptsächlich Senioren, die sich mit der Thematik der Schimpansen befassen. Andererseits gilt das tendenziell jüngere Publikum zu bedenken, welches sich für das vom JGI-A kommunizierte Holistische interessiert, jedoch häufig nur einmalig in ein Ticket zu einer Veranstaltung der NPO investiert. Dabei heißt es folglich, entsprechend ihrer Generation

und Interessen, mit den Spendern in Kontakt zu bleiben. In dem Zusammenhang stehen weiters auch aussagekräftige Vergleichszahlen, wie die Anzahl der Veranstaltungsbesucher, Patenschaften und Spender sowie die Höhe der Durchschnittsspende und des Spenderalters.

Als drittes Managementkonzept wurde das Umweltmanagement (UM) behandelt und im Interview untersucht, ob dieses im JGI-A zur Anwendung kommt. Klar ist, dass das Thema Nachhaltigkeit in der NPO ein wichtiger Bestandteil des Handelns und der Projekte ist. Wobei klarzustellen ist, dass der Begriff schwer zu definieren ist. So meint Doris Schreyvogel beispielsweise: „Wir sehen es als nachhaltig, wenn wir die Kinder, denen wir in den Schulbesuch ermöglichen, so lang begleiten können, dass sie dann auf eigenen Beinen stehen können und arbeiten können, um sich ihr Leben zu finanzieren.“ (Anhang, 20.1 Interview, S. 88) Abgesehen davon wird auch intern ein großer Wert auf ressourcenschonendes Arbeiten gelegt, dabei müssen folglich Kompromisse mit Spendenbriefen eingegangen werden. Hierbei findet jedoch zurzeit der Umstieg auf Online-Plattformen statt, um gezielt Papier zu sparen. Überdies absolviert eine Mitarbeiterin des JGI-A soeben eine Zusatzausbildung mit dem Schwerpunkt Klimaschutz und Aufforstung, um die bearbeiteten Themen auch fachkundig fundieren zu können. (vgl. Anhang, 20.1 Interview, S. 84) Infolgedessen ist klar erkennbar, dass das JGI-A Aspekte des Umweltmanagements implementiert und so wie es auch in seiner Mission festgehalten wird stets Mensch, Tier sowie Natur in den Projekten eine wichtige Rolle einnehmen.

## 9 Forschungsfragen

Afrikas viele Facetten reichen von einer faszinierenden Geschichte, über eine einzigartige Kultur bis zu einer gastfreundlichen Bevölkerung. Afrika ist ein Kontinent ergreifender Landschaften und Artenvielfalt. Darüber hinaus war Afrika Ressourcengeber für viele europäische Länder. Afrika weist einen mehr als akzeptablen Lebenslauf auf und trotzdem schaffen es nur vereinzelt Länder ein ökonomisches Wachstum zu erzielen und der entstandenen Armut zu entfliehen. Was ist nun schiefgelaufen? Seit den letzten 50 Jahren sind bereits über eine Billionen Dollar an Entwicklungshilfe in den Kontinent geflossen und trotzdem haben sich die Lebensverhältnisse nicht gebessert. (vgl. Moyo 2011, S. 21) Noch dazu scheint es, als würden die helfenden Kräfte immer weniger auf die wahren Bedürfnisse Afrikas eingehen, sondern – vor allem einzelne Staaten – Entwicklungshilfe als Teil des weltweiten Wettbewerbes sehen.

Schon seit langem empfand ich es als problematisch und auch als etwas beschämend, dass große Teile der öffentlichen Debatte über Afrikas wirtschaftliche Probleme von nichtafrikanischen weißen Männern dominiert wurden. (Ferguson in Moyo 2011, S. 11)

Diese Diplomarbeit wird dem Scheitern der Entwicklungshilfe und dem Verhalten Afrikas auf den Grund gehen und vor allem auf folgende Forschungsfragen Antwort geben: **„Wie kann Entwicklungshilfe in afrikanischen Ländern von Europa und China effizienter umgesetzt werden?“** und **„Wie können afrikanische Länder den negativen Auswirkungen traditioneller Entwicklungshilfe entgegenwirken?“**.

## 10 Die Geschichte der Entwicklungshilfe in Afrika

Schon seit dem 19. Jahrhundert werden durch umfangreiche Hilfslieferungen die ärmeren Länder der Welt unterstützt. Die USA begann 1896 Nahrungsmittel in Übersee zur Verfügung zu stellen und Großbritannien begann 1929 durch den *Colonial Development Act* in ihrem eigenen Kolonialreich, für den Ausbau der Infrastruktur, Hilfe zu leisten. Im Falle Großbritanniens war das jedoch kein Akt der Großzügigkeit, sondern viel mehr „ein Versuch, die politische Kontrolle über das Imperium zu legitimieren.“ (Moyo 2011, S. 35) Man setzt also die eigentliche Geschichte der Entwicklungshilfe erst nach dem Zweiten Weltkrieg an, da sich die Aufgaben und das Verständnis grundlegend geändert haben. Am 1. Juli 1944 trafen, zirka eineinhalb Stunden nördlich von Concord, der Hauptstadt New Hampshires, 700 Delegierte aus 44 Ländern im Mount Washington Hotel aufeinander, um die berühmte *Bretton Woods Conference* zu eröffnen. In der Zeitperiode von 22 Tagen riefen die Anwesenden den Internationalen Währungsfonds (IWF), die Internationale Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (die Weltbank) und die Internationale Handelsorganisation ins Leben. Der IWF hatte die Aufgabe, das globale Finanzsystem wiederherzustellen und zum Laufen zu bringen, mit dem Ziel, Stabilität in der Weltwirtschaft zu erlangen. Die Weltbank hingegen, trug die Verantwortung Kapitalinvestitionen für den Wiederaufbau zu fördern. Noch heute zählt die Weltbank zu den „largest sources of funding and knowledge for developing countries“ ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org), 11.03.2020) mit der Mission, die extreme Armut bis 2030 zu beenden und den gemeinsamen Wohlstand zu fördern. Kurz darauf, im Juni 1947, stellte George C. Marshall ein Rettungspaket für das verwüstete Europa vor, welches auf bis zu 100 Milliarden Dollar (nach heutigem Wert) belief. Im Zeitraum von fünf Jahren versorgte das Hilfsprogramm 16 europäische Länder, mit den Hauptempfängern Großbritannien (24%), Frankreich (20%), Italien (11%) und Deutschland (10%) und verschaffte der USA einen breiteren außenpolitischen Einfluss. Mit dem Ende der 50er Jahre bestand kein Zweifel mehr über den Erfolg des Wiederaufbaus in Europa und es wurde begonnen, den Fokus auf andere Teile der Welt zu legen. Unter anderem war ein fehlender Zugang zum Weltmarkt, eine brüchige Infrastruktur und schlecht entlohnte Beschäftigungsverhältnisse Hauptfaktoren, warum Afrika ins Visier der Ausführer von Entwicklungshilfe gelang. Obwohl Mitte der 50er Jahre die westlichen Mächte ihre Kolonialansprüche reduziert haben und viele afrikanische Länder nach Unabhängigkeit strebten, hingen diese trotzdem noch von der finanziellen Unterstützung der Geberländer ab. Schon im Kalten Krieg begann ein Wettkampf um den Umfang der ausgeführten Entwicklungshilfe. Während die UdSSR die kommunistischen Führer Afrikas unterstützte, belohnte die USA die ihnen sympathischen anderen Staatsoberhäupter. In Folge dessen gewann die Entwicklungshilfe einen neuen Wert

wobei der wirkliche finanzielle Bedarf eines Landes in den Hintergrund rutschte. (vgl. Moyo 2011, S. 35-40)

## 10.1 60er bis heute

Mit den 60er Jahren begann die erste eigentliche entwicklungspolitische Dekade. Es kam erneut zu grundlegenden Veränderungen in den Sichtweisen auf die Entwicklungshilfe und so wurde der Fokus auf die Förderung größerer Infrastruktur- und Industrieprojekte gelegt. In dieser Dekade wurden Projekte selten aus dem Privatsektor finanziert, da sich zum Beispiel Eisenbahngleise nur langfristig amortisieren. Ebenfalls erhoffte man sich durch die Hilfsleistungen das Wachstum und den Wohlstand zu verbessern und „[das] ‚Durchsickern‘ eingeflossener Mittel ‚von oben nach unten‘ bis hin zu den einzelnen Bedürftigen“ (www.docupedia.de, 02.01.2020) – nennt man auch *Trickle-Down-Effect* – zu optimieren. (vgl. www.docupedia.de, 02.01.2020) Ein weiterer Aspekt war die Einbindung der Entwicklungsländer in den Weltmarkt. Darum wurde im März 1974 bei der ersten Welthandelskonferenz der UN in Genf die Position der Entwicklungsländer am globalen Markt diskutiert. Da viele Kolonialherren, wie Großbritannien und Frankreich, nur an der Ausbeutung von Rohstoffen interessiert waren, haben sich Monokulturen gebildet und „die Weiterverarbeitung dieser Rohstoffe erfolgte fast ausschließlich in den Industrieländern.“ (www.deutschlandfunkkultur.de, 01.12.2019) Auf Grund dessen kooperierten die Entwicklungsländer bei der Handelskonferenz und forderten unter anderem höhere Preise und eine Abnahmegarantie für Rohstoffe. Bis zum Jahr 1965 gelang es der Hälfte der zirka 50 subsaharischen Staaten die Unabhängigkeit zu erlangen. Zu diesem Zeitpunkt waren bereits 950 Millionen Dollar an Hilfsleistungen geflossen und trotzdem lässt sich von den wenigen statistischen Aufzeichnungen noch immer keine nennenswerte Infrastruktur ablesen.

1969 veröffentlichte der ehemalige kanadische Bundespräsident den nach ihm benannten *Pearson-Bericht*, welchen er mit einer internationalen Kommission unabhängiger Experten zusammenstellte. (vgl. www.wirtschaftslexikon24.com, 11.12.2019) Dieser Bericht behandelte das bisherige Versagen der ausgeführten Entwicklungshilfe, da in fast allen Ländern kein wirtschaftliches Wachstum trotz Kapitalzuschüssen verzeichnet wurde. In jenen Ländern, wo das Wachstum doch gestiegen ist, war dies jedoch regional uneinheitlich verteilt und in manchen Provinzen ist die Armut sogar angestiegen. (www.docupedia.de, 02.01.2020) Somit wurde der Bericht zur Diskussionsgrundlage der 3. Welthandelskonferenz 1972 in Chile. Mit dem Hervorheben des uneinheitlich verteilten Wirtschaftswachstums in vielen Regionen des Kontinents und der gestiegenen Armut begann die zweite entwicklungspolitische Dekade in den 70er Jahren. Dieses Jahrzehnt legte den Schwerpunkt nun weniger auf Infrastrukturprojekte, sondern größtenteils auf landwirtschaftliche und periphere Entwicklungsprojekte, aber auch auf

Alphabetisierungsprogramme, Massenimpfungen und in die Nahrungsmittelversorgung. Als dann 1973 auch noch der Ölpreis stieg und die exportierenden Länder zunehmende Einnahmen verzeichneten, deponierten sie diesen Gewinn in Konten internationaler Banken. Jene Banken waren wiederum sehr interessiert daran, das Geld in Form von Krediten zu einem niedrigen Zins zu vergeben – unter anderem auch an Entwicklungsländer, welche das Angebot freudig annahmen, um ihre Schulden zu begleichen. Weiters lässt sich sagen, dass der erhöhte Ölpreis auch für die erhöhten Preise auf Lebensmittel und Rohstoffe verantwortlich war. Basierend auf dem *Pearson-Bericht*, erstellte Robert McNamara, der Präsident der Weltbank, das Konzept „Entwicklung durch Wachstum“. Er nahm an, dass ökonomisches Wachstum nur erfolgen kann, wenn die Grundbedürfnisse, darunter Nahrung, Gesundheit, Bildung, Freiheit und Selbstbestimmung, der Menschen vor Ort gesichert waren. Die Weltbank wurde ab diesem Zeitpunkt zum größten Geber von Entwicklungshilfe.

Mit dem Beginn der dritten entwicklungspolitischen Dekade, dem „verlorenen Jahrzehnt“, waren viele Entwicklungsländer Afrikas, aber auch Lateinamerikas oder Mexiko, nahezu zahlungsunfähig. Die fallenden Rohstoffpreise durch die Ölkrise in den 70er Jahren und die Weltwirtschaftskrise in den 80er Jahren führten zu einem Anstieg der Auslandsverschuldung. Man empfand, dass durch eine liberale Wirtschaft und offene Märkte ein wirtschaftlicher Wohlstand am schnellsten erreicht werden könne. Die 80er Jahre waren die „erste Blütezeit neoliberaler Ansichten“ (Moyo 2011, S. 48) und Afrikas Freihandelspolitik wurde zur Grundlage einer neuen Entwicklungspolitik, welche sich Stabilität und Strukturanpassung zum Ziel machte. Stabilität stand für die Beseitigung wirtschaftlicher Ungleichgewichte, wie zum Beispiel die Förderung zu einem ausgewogenen Import-Export-Verhältnis. Die Strukturanpassung meinte Handelsliberalisierung und den Verzicht auf strenge Preisschranken. Die Weltbank und der IWF begannen aggressive Instrumente einzusetzen und versprachen den Regierungen Haushaltsbeihilfe nur dann, wenn sie sich bereiterklärten neue Freihandelspolitische Konzepte anzunehmen. Darunter fiel auch die Privatisierung staatlicher Unternehmen und so schrumpften Afrikas staatliche Anteile an Firmenvermögen von 90% auf nur 10%. Diese neuen Ansichten brachten viele Ökonomien zum Scheitern. Zum Beispiel führte 1994 die Privatisierung in Sambia zur Schließung der nationalen Fluggesellschaft *Zambia Airways*. (vgl. Moyo 2011, S. 49)

Ende der 80er Jahre betrug der Schuldenberg der Entwicklungsländer rund eine Billion Dollar und die Tilgungskosten waren exorbitant. Afrikas Wirtschaftswachstum sank gravierend, die Armut stieg gewaltig an und die Korruption in höheren Kreisen wurde immer populärer. Diese Entwicklung blieb von den Geberländern nicht unbemerkt und man versuchte durch „good governance“, was eine transparente Rechtsstaatlichkeit



bedeutet, der steigenden Korruption entgegen zu wirken. 1996 war Nigeria mit 0,69/10 Punkten das Schlusslicht des Korruptionsindizes, bekam jedoch noch immer Hilfsgelder zur Verfügung gestellt. (vgl. [www.transparency.org](http://www.transparency.org) 1996, S. 2) Die Demokratisierung war der letzte Versuch des Westens zu zeigen, dass Entwicklungshilfe trotzdem funktionieren kann. Nach 30 Jahren Entwicklungshilfe mit dem Fokus auf Materielles sollte nun die Einführung der Demokratie die Lösung sein. Diese vierte entwicklungspolitische Dekade wurde von zwei Faktoren bestimmt. Zum einen von der Dominanz multilateraler Agenturen, beispielsweise die Weltbank und die UNDP, vom Entwicklungsprogramm der Vereinigten Staaten. Zum anderen sank das Bedürfnis und die Laune Hilfszahlungen zu leisten. Trotzdem blieb die Entwicklungshilfe in Afrika die Haupteinnahmequelle der Finanzmittel und man verzeichnete, dass 90% der Nettoausgaben ursprünglich aus der Entwicklungshilfe stammten. Den Geberländern wurde nun immer klarer, dass Afrikas Scheitern an der gewaltigen Verschuldung ihnen selbst gegenüber lag.

Mit dem neuen Jahrtausend wurde Afrika zum wiederholten Male zum Objekt des Mitleids. Schon der Biafra-Krieg 1971 führte der Welt die soziale Mitverantwortung an den dramatischen Entwicklungen vor Augen, ebenso die Hungersnot 1985 in Äthiopien. Ein Ausdruck der sozialen Mitverantwortung war zum Beispiel das heute noch berühmte und privat initiierte Live-Aid-Konzert. „1,5 Milliarden Menschen sahen an den Fernsehschirmen den beiden Veranstaltungen in London und Philadelphia zu und machten aus einer eigentlich politischen Debatte ein Partyevent.“ (Moyo 2008, S. 56) Nun war Platz geschaffen für alle Moralaktivisten, die allesamt für mehr anstatt weniger Entwicklungshilfe kämpften, obwohl bis zu diesem Zeitpunkt schon Milliarden an Schulden erlassen wurden. In dieser Zeit griff jedoch kein Regent Afrikas zum Telefon, um zu erklären, was getan werden müsse, um tatsächlich helfen zu können.

In der Geschichte der Entwicklungshilfe sieht man also deutlich, dass die letzten 50 Jahre genau das Gegenteil erzielt haben, als erwartet. Eine steigende Armut, ein sehr schwaches Wachstum und schlechte Ökonomien wurden durch die zwei Billionen Dollar Entwicklungshilfe verursacht. Eines haben alle entwicklungspolitischen Dekaden gemein: Immer wurde beschlossen, noch mehr Hilfe zu gewähren. Rückblickend kann gesagt werden, dass ökonomisch, sozial, sowie moralisch die Entwicklungshilfe ihre Versprechen Afrika aus der Armut zu befreien gebrochen hat. Besonders deutlich wird dies in Abbildung 1 veranschaulicht. Kein subsaharisches Land, außer Botswana, erreicht ein durchschnittliches Pro-Kopf-Einkommen des BIP von über 2,5%, wobei es viele nicht einmal über die 0% Marke schaffen. Sierra Leone, Liberia und die demokratische Republik Kongo kommen sogar auf einen Durchschnitt von unter -2,5%.

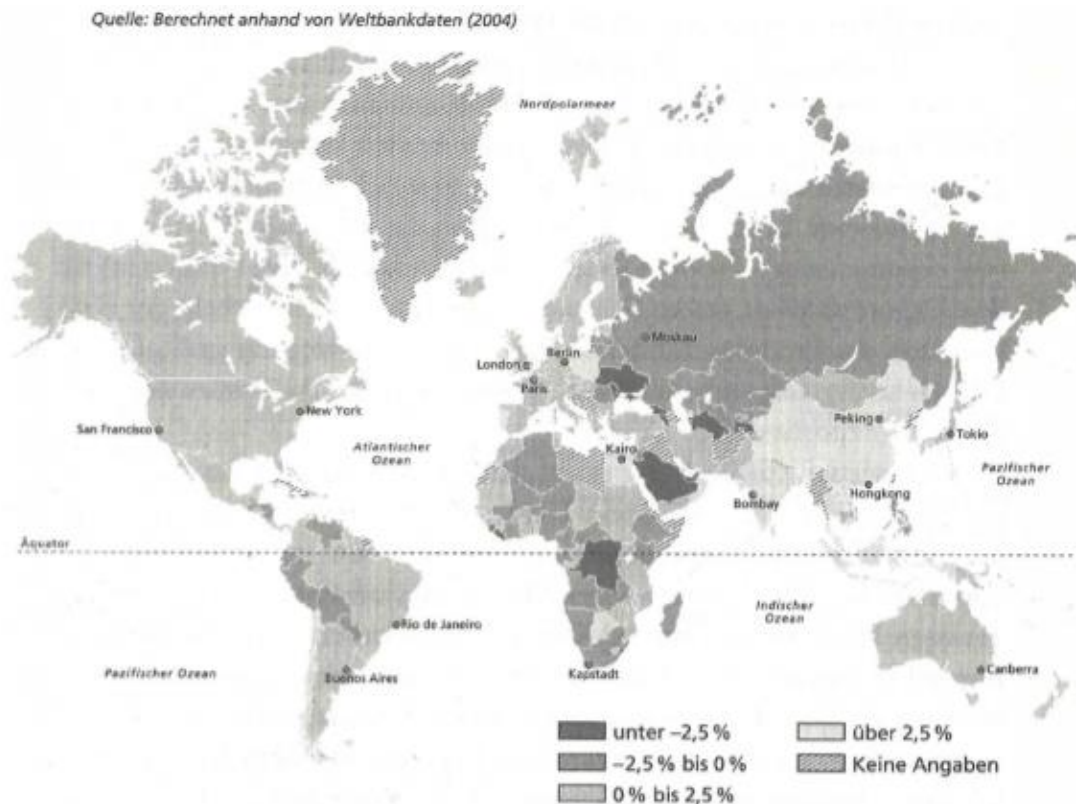


Abbildung 2: Durchschnittliches Pro-Kopf-Wachstum des BIP 1980-2000

## 10.2 Das Scheitern Afrikas

Obwohl viele afrikanische Länder, bis auf ein paar Ausnahmen wie Botswana oder Äquatorial Guinea, in den letzten Jahrzehnten kein nennenswertes Wirtschaftswachstum erzielten, schafften es dennoch viele Schwellenländer, vor allem in Asien, ein herausragendes Wirtschaftswachstum vorzuweisen. Fachleute und Theoretiker stellten sich also die Frage, wieso in Afrika dieses Phänomen ausblieb und kamen zu dem Entschluss, dass es an fünf wichtigen Faktoren liegen könnte.

- Zunächst spielt der geografische Faktor eine große Rolle. Der Wirtschaftswissenschaftler Paul Collier behandelte in seinem Buch *Africa: Geography and Growth* genau diese Problematik. Er teilte afrikanische Länder in drei Gruppen ein, da Afrika schlicht und einfach ein großer Kontinent mit 54 kleinen Staaten ist. Die erste Gruppe beschrieb Collier als Länder mit wenig Bodenschätzen und keinem Zugang zum Meer, die zweite war Länder mit wenig Bodenschätzen, aber Zugang zum Meer und die dritte Gruppe war Länder mit vielen Bodenschätzen, wobei es unwichtig ist, ob es einen Zugang zum Meer gibt oder nicht. Alle diese Gruppen verzeichneten unterschiedliche Wachstumsraten. Man stellte fest, dass Länder,

die arm an Bodenschätzen sind, aber einen Zugang zum Meer haben, wirtschaftlich erfolgreicher sind als Länder, welche reich an Bodenschätzen sind. Colliers Forschungen empfehlen, dass

the critical path for the landlocked resource-scarce countries to succeed is first that their more fortunate neighbours need to harness their opportunities, and then that the subregional economies need to become radically more integrated. The integration agenda is partly a matter of practical trade policy, such as the removal of roadblocks and harassment by customs officials. It is also a matter of infrastructure – roads need to be built and, above all, maintained. (Collier 2006, S. 238)

- Der zweite Faktor beschreibt die Kultur Afrikas, welche unbedingt einen neuen Stellenwert in der Welt einnehmen muss. In vielen Köpfen des Westens leben noch immer die Stereotypen der Faulheit und Ungeschicklichkeit der Afrikaner und der Glaube, dass sich der Kontinent ohne fremde Hilfe nicht weiterentwickeln könne.
- Drittens spielen historische Faktoren eine wichtige Rolle. Durch die Kolonialherrschaften bis in die 60er Jahre entwickelten die Herrscher Grenzen, politische Systeme und Strukturen, die mit dem Lebensstil der eingeborenen Bewohner nicht vereinbar waren, denn rivalisierende Stammesgruppen mussten auf einmal unter einer Flagge leben.
- Weiters wird niemand verleugnen, dass die vielen ethnischen und ethno-linguistischen Gruppen – dies wird als vierter Faktor gesehen – die Gefahr auf Bürgerkrieg und Stammesunruhen erhöhen. Im subsaharischen Afrika gibt es rund 1.000 Stämme mit eigener Sprache und Bräuchen. Allein während der 90er Jahre gab es in Afrika 17 bewaffnete Bürgerkriege und nur 10 weitere auf dem Rest der ganzen Welt.
- Der fünfte Faktor beschreibt, dass Afrika keine transparenten, starken und zuverlässigen öffentlichen Institutionen besitzt. Ideal für Wachstum jedoch sind unter anderem persönliche Freiheit, Privateigentum und Rechtssicherheit.

Warum Afrika also kein nachhaltiges Wachstum erzielte, hängt nicht nur von der Entwicklungshilfe ab, sondern auch von den oben genannten Faktoren. Jedes Land ist unterschiedlich stark von ihnen betroffen, dennoch verurteilen diese niemanden zum Scheitern.

## 11 Kann traditionelle Entwicklungshilfe funktionieren?

Man verzeichnete, dass von den 7,7 Milliarden Menschen auf der Erde immerhin rund 5 Milliarden die unterste Stufe der ökonomischen Entwicklung erreicht haben. (vgl. Sachs 2005, S. 69) Der Rückgang der extremen Armut gibt Grund zur Hoffnung, dass das *Sustainable Development Goal*, die Armut bis zum Jahr 2030 komplett zu beseitigen, wirklich umgesetzt werden kann. Warum bleiben also manche Länder trotzdem arm? Es fließen nun schon seit den 40er Jahren konstant Hilfsgelder nach Afrika und betragen mittlerweile eine unglaubliche Summe von rund einer Billion Dollar. „Das entspricht ungefähr 1.000 Dollar für jeden heutigen Erdbewohner.“ (Moyo 2011, S. 69) Obwohl viele Prozesse in manchen Ländern offensichtlich scheitern und ein Wirtschaftswachstum verhindern, führen die Befürworter der Entwicklungshilfe immer wieder folgende Gründe an, warum es doch funktionieren wird. (vgl. Sachs 2005, S. 69)

### 11.1 Der Marshall-Plan

Der erste Grund, der gerne angeführt wird, ist der Vergleich des Marshall Plans mit der Entwicklungshilfe. Der Marshall-Plan hatte die Aufgabe, das zerstörte Europa nach dem zweiten Weltkrieg wieder aufzubauen. Er sicherte ökonomischen Erfolg und war mitverantwortlich für Frieden und Wohlstand durch den Wiederaufbau der politischen und sozialen Institutionen. Trotzdem ist es falsch, den Marshall Plan aufgrund seines Erfolges auf Afrika zu übertragen. Einerseits war Europa niemals komplett von Hilfszahlungen abhängig und erholte sich trotz aller Verwüstungen sehr rasch. Zudem verfügte der Kontinent über Ressourcen, welche in Anspruch genommen werden konnten. Außerdem beliefen sich die Hilfszahlungen nie auf mehr als 2,5% des BIPs der größten Empfängerländer. In Afrika hingegen beläuft sich dieser Prozentsatz aktuell auf mehr als viermal so viel, also 15% des BIP. (vgl. Moyo 2011, S. 70) Weiters war der Marshall Plan zeitlich begrenzt. Durch den ununterbrochenen Geldfluss nach Afrika sehen viele Regierungen die Entwicklungshilfe als verlässliche Einnahmequelle. Es gibt keine Aussicht auf ein Ende der millionenschweren Überweisungen und somit auch keinerlei Anreiz für Afrika, einen langfristigen Finanzplan aufzustellen und nach Finanzierungsalternativen zu suchen. Schlussendlich lassen sich die beiden Situationen aber auch nicht vergleichen. Europa verfügte über Sozialeinrichtungen, hatte erfahrene öffentliche Dienste und ein intaktes Geschäftsleben, welche nur wieder zum Laufen gebracht werden mussten. Afrika hingegen war durch die Kolonialherrschaft unterentwickelt zurückgelassen worden und benötigt mehr als nur Geld, um Struktur aufzubauen. (vgl. Moyo 2011, S. 71)

## 11.2 Erfolgsbeispiele der IDA

Der zweite Grund, den Befürworter anführen, behandelt Erfolgsbeispiele der Internationalen Entwicklungsorganisation (IDA), eine Unterorganisation der Weltbank. Doch auch hier darf nicht vergessen werden, dass es sich um geringe und kurzzeitige Hilfszahlungen handelt, welche die 10%-Marke des BIP niemals überschreiten. Zu den Erfolgsbeispielen zählen nicht nur die Schwellenländer China, Chile oder Türkei, sondern auch der afrikanische Staat Botswana. Botswana ist einer der wenigen, bei welchem die Zahlungen diese 10% überschritten. Gerade deshalb ist zu erwähnen, dass Botswana entschlossen zahlreiche marktwirtschaftliche Strategien verfolgte, wie zum Beispiel eine disziplinierte Haushalts-, eine wettbewerbsfreundliche Wirtschafts- oder eine stabile Geldpolitik. Der wirtschaftliche Erfolg ist also nicht der Entwicklungshilfe zu verdanken, sondern dem Durchsetzungsvermögen und dem Willen, die Abhängigkeit von Hilfszahlungen abzubauen.

## 11.3 Hilfe unter Voraussetzungen

Schon seit dem Beginn der Geschichte der Entwicklungshilfe sind Regeln und Auflagen ein zentraler Punkt und Befürworter meinen, dass diese ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg sind. Natürlich wurden afrikanische Länder vor die Wahl gestellt und sie konnten selbstständig entscheiden, ob sie den Bedingungen zustimmen wollen, oder auch nicht. Die Entwicklungshilfe ist meistens an drei verschiedene Bedingungen gebunden. Erstens gibt es sogenannte Beschaffungsvorgaben, was bedeutet, dass das Empfängerland die Hilfszahlungen für bestimmte Güter und Leistungen ausgeben muss. Diese werden entweder vom Geberland oder einer von ihm bestimmten Firmengruppe vorgegeben. Zweitens darf immer der Geber entscheiden in welchen Sektor oder in welches Projekt diese Hilfe fließen soll. Drittens werden die Hilfszahlungen nur solange ausgeführt, wie der Empfänger bestimmten ökonomischen und politischen Vorgaben zustimmt. (vgl. Moyo 2011, S. 73) Solche Auflagen machen in der Theorie Sinn, doch sieht die Praxis ganz anders aus. Im Rahmen einer Studie, durchgeführt von der Weltbank, wurde herausgefunden, dass mehr als 85% der Fördergelder nicht in den eigentlichen Zweck fließen, sondern in unproduktive Projekte umgeleitet werden. Außerdem wird trotz jeglicher Verstöße und Missachtung der Auflagen der Geldhahn für Empfängerländer nie zugedreht.

## 11.4 Erfolg bei guter Regierung

Wie auch schon verstärkt in den 90er Jahren angesprochen wurde, sehen viele Befürworter noch immer eine starke Verbindung zwischen Demokratie und Wirtschaftswachstum. In anderen Worten meinen diese, dass Entwicklungshilfe in Ländern mit

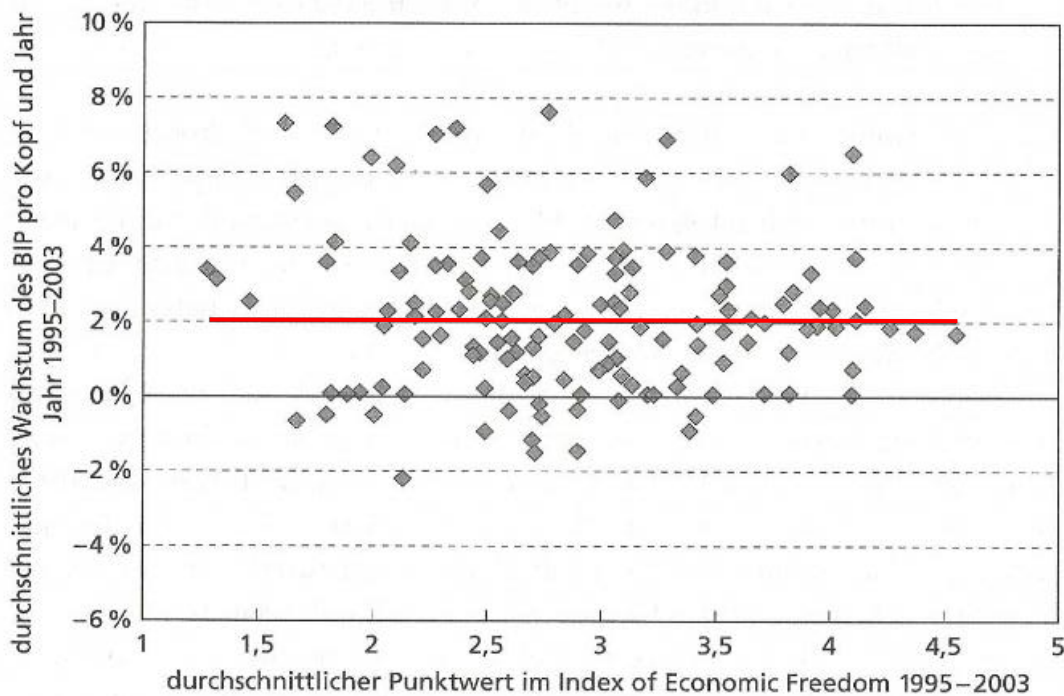
guter Geld-, Haushalts- und Handelspolitik, also Länder, welche ohnehin schon betriebsfähig sind, sehr wohl erfolgreich sein können. Es sprechen durchaus viele Faktoren für ein Wirtschaftswachstum in einer Demokratie, da diese zwei Parameter ständig aufeinander einwirken. Die liberale Demokratie gestattet politische Freiheit, schützt Verträge und Eigentumsrechte und verteidigt die Pressefreiheit. Trotz der ganzen Vorteile sichert keine bestimmte Regierungsform eine höhere wirtschaftliche Leistungsfähigkeit. Staaten, welche sich auf der untersten Stufe der wirtschaftlichen Entwicklung befinden, benötigen keine komplexen Mehrparteiensysteme. Hier könnte genauso gut ein gutmütiger Diktator an der Macht sein, der vorrangig nicht nur an seine Machtansprüche denkt, sondern durch seine Regierungsführung notwendige Reformen durchsetzt, um ein erfolgreiches Wirtschaftswachstum zu erzielen. „Ein Mehrparteiensystem ist keineswegs synonym mit effektiver Rechtsstaatlichkeit, anerkannten Eigentumsrechten und einer unabhängigen Judikative.“ (Moyo 2011, S.78) Beispiele gegen diese Theorie sind Erfolgsgeschichten aus jüngerer Vergangenheit, wie zum Beispiel China.

Zentral für das politische System Chinas ist der Führungsanspruch der Kommunistischen Partei Chinas, der auch in der Verfassung verankert ist. Andere politische Organisationen, Medien, Zivilgesellschaft und religiöse Aktivitäten haben sich den Zielen der Partei unterzuordnen und werden streng reguliert. (www.auswaertiges-amt.de, 29.01.2020)

Anhand der Abbildung 2 lässt sich erkennen, wie Wirtschaftswachstum und gute Regierungsführung wirklich zueinander stehen. Die horizontale Achse beschreibt den Durchschnittswert des *Index of Economic Freedom*<sup>1</sup> von 1995-2003 und die vertikale Achse das jährliche Wachstum des Pro-Kopf-Einkommens in demselben Zeitintervall. Die Ausgleichsgerade gibt die Korrelation zwischen Wachstum und Indexwert wieder. Wenn nun gute Regierungsführung direkt zu einem höheren Wirtschaftswachstum führte, dann sollte die Ausgleichsgerade von links unten nach rechts oben verlaufen. Dies ist ganz offensichtlich nicht der Fall. (vgl. Sachs 2005, S. 387-389) Es lässt sich daher auch sagen, dass viele Länder zum Beispiel weniger wirtschaftliche Freiheit erleben, dafür aber hohe Wachstumsraten aufweisen, wie China.

---

<sup>1</sup> Der *Index* (seit 1995 jährlich durch die Heritage Foundation und das Wall Street Journal berechnet) beschreibt die wirtschaftliche Freiheit eines Staates



*Der Index wurde so umdefiniert, dass höhere Werte eine bessere Regierungsführung bedeuten.  
Quelle: Heritage/WSJ (2004) sowie Berechnungen der Weltbank (2004)*

**Abbildung 3: Wachstum und Regierungsführung**

Natürlich kann man behaupten, dass die Entwicklungshilfe einen erheblichen Beitrag zur Demokratisierung Afrikas übernommen hat, auch wenn viele Wahlen durch mangelnde Pressefreiheit immer noch eingeschränkt sind. Doch ob die durch die Entwicklungshilfe begünstigten demokratischen Verhältnisse für wirtschaftliches Wachstum verantwortlich waren, ist nicht eindeutig. Das demokratische Senegal weist beispielsweise ein Wirtschaftswachstum von nur 3% auf. Andererseits verzeichnet der alles andere als demokratische Staat Sudan ein Wirtschaftswachstum von über 4%. Dass die Demokratie ein bedeutender Wert ist, wird niemand leugnen, doch Voraussetzung für ökonomische Effizienz ist sie nicht. (vgl. Moyo 2011, S. 75-80)

## 11.5 Entwicklung versus Entwicklungshilfe

Vor nicht langer Zeit war Malawi der Liebling vieler Spender und westliche Mächte schaufelten Unmengen an Entwicklungshilfe in dieses Land, sodass diese am Ende 28% des BIP ausmachten. Korrupte Beamte, Geschäftsmänner und Politiker steckten sich daraufhin mindestens 30 Millionen Dollar in ihre eigenen Taschen. Ein Bürokrat wollte den Diebstählen auf den Grund gehen und begann seine Ermittlungen. Nicht viel später wurde dreimal auf ihn geschossen. (vgl. [www.economist.com](http://www.economist.com), 10.02.2020)

Mit der erhöhten Korruption, den geschwächten Institutionen und dem Rückgang des sozialen Kapitals und der Inlandsinvestitionen bringt die Entwicklungshilfe einen ganzen Haufen Probleme mit sich. Da der Geldfluss nicht aufzuhören scheint und nun zu einem permanenten Einkommen geworden ist, haben Regierungen begonnen sich entspannt zurück zu lehnen und sind in einen Zustand von Bequemlichkeit und Sorglosigkeit geraten. Anreize, neue Strategien mit neuen Möglichkeiten zu entwickeln, sind unter den führenden Politikern nicht mehr allzu häufig. Durch die Schwächung des sozialen Kapitals kann weder ein Vertrauen zur Regierung noch zum eigenen Nachbar aufgebaut werden und für die Entwicklung wichtige Netzwerke können erst gar nicht entstehen. Der Appell der 1773er *Boston Tea Party* lautete: „No taxation without representation“, also keine Besteuerung ohne Vertretung. Ein Bürger, der Steuern zahlen müsste, würde auch dafür kämpfen, dass er etwas davon bekommt. Doch durch die großen Summen an Hilfgeldern sinkt auch der Druck, Steuereinnahmen zu erlangen. Heutzutage kann gesagt werden, dass die Länder Afrikas nicht von ihren eigenen Staatsmännern geführt werden, sondern von Außenstehenden, die durch die geschaffene Abhängigkeit Afrikas das Sagen übernommen haben. (Moyo 2011, S. 108) Ruandas Präsident Paul Kagame bestätigt dies in einem Interview: „Sie wollten diejenigen sein, die entscheiden, wo das Geld eingesetzt wird. Sie wollten bestimmen, ohne Verantwortung zu übernehmen.“ (content.time.com, 25.02.2020) Demnach lässt sich sagen, dass sämtliche Debatten über das Schicksal des faszinierenden Kontinents leider von westlichen Politikern übernommen und eher selten die Stimmen der eigentlichen Vertreter auf internationaler Ebene gehört werden.



## 12 Wie sich Afrika von der Abhängigkeit lösen kann

Verantwortlich für die geschaffene Abhängigkeit sind beide Parteien: Die Geberländer und die Empfängerländer. Um also einen Schlussstrich zu ziehen, muss einer der beiden letztendlich den Mut aufbringen, „Nein“ zu sagen. Im folgenden Kapitel werden Lösungsvorschläge präsentiert, welche die Abhängigkeit drastisch verringern und Afrika zu einem langfristigen Wachstum verhelfen können. Jene Alternativen unterstützen nicht die Korruption oder verhindern das entwickeln Afrikas sozialen Kapitals, sondern basieren auf Transparenz. Schlussendlich gibt es nur ein Ziel: eine Welt ohne Entwicklungshilfe. (vgl. Gebauer, Trojanow 2018, S. 222)

### 12.1 Die Wirksamkeit der Entwicklungshilfe

Nach Jahrzehnten an durchgeführter Entwicklungshilfe werden die Fakten nicht beachtet. Studien, welche zeigen, dass die Milliarden Dollar keine nennenswerten Auswirkungen gehabt haben, werden ignoriert und aus Missverständnissen folgen keine rationalen anderen Lösungsvorschläge, sondern eine Überproduktion an Entschuldigungen und Rechtfertigungen, wieso die Lösung in der Theorie erstrebenswert ist, aber in der Praxis keine Möglichkeit zur Verwirklichung hat.

Auch unsere vermeintlich technokratisch-mathematisch nüchterne Gegenwart ist durchzogen von ideologischen Konstrukten, die auf haltlosen, aber oft tief verinnerlichten Annahmen beruhen: Konkurrenz ist besser als Kooperation, [...] Konzentration besser als Verteilung, Privateigentum besser als Allmende [...] (Gebauer, Trojanow 2018, S. 222-223)

In dieser *fake reality* vervielfältigen sich Behauptungen als Tatsachen und schränken die Motivation zur Suche nach Alternativen ein. 2002 fand in Monterrey, Mexiko, die internationale Konferenz der Vereinten Nationen über die Finanzierung von Entwicklungszusammenarbeit statt. Die Geberländer einigten sich in diesem Zeitraum darauf, die Hilfszahlungen um 0,25% ihres BIP (also auf 0,7%) zu erhöhen.

José María Aznar, President of Spain, speaking for the European Union, said the Union was the greatest donor of development assistance in the world and had decided to do the necessary [...] The Union would also work to ensure that ODA<sup>2</sup> was more effective and efficient. (www.un.org, 29.02.2020)

---

<sup>2</sup> Official Development Assistance (Öffentliche Entwicklungszusammenarbeit)

Obwohl in der Praxis die meisten Zusicherungen der Geberländer nicht eingehalten wurden, klammerten sich diese trotzdem noch an die leeren Versprechen. Zu diesem Zeitpunkt konnte jedoch schon der flüchtigste Blick auf die Fakten zeigen, dass Afrika ein durchschnittliches Wachstum von minus 0,2% erlebt. In allen anderen Bereichen wie Wirtschaft oder Politik würde man ein so eindeutiges Unterfangen sofort beenden. Dieser Teufelskreis der Entwicklungshilfe brachte einer Kultur nicht nur Abhängigkeit, sondern unterstützte korrupte Regierungen, kurbelte Bürgerkriege an und schwächte das soziale Kapital. Ebenso wird der Begriff Wettkampf immer wieder erwähnt. (Moyo 2011, S. 107) Der Economist schreibt 2011, dass die Geber wahrscheinlich mehr Gutes tun würden, wenn man sich auf weniger Projekte in weniger Ländern konzentrierte. Doch Regierungen streben genau das Gegenteil an. Für sie und jene, die den Geldbeutel kontrollieren, ist es ein Zeichen des Erfolgs, die Welt mit ihren Flaggen zu pflastern. Dieser Wettkampf entwickelte sich aus dem Kalten Krieg und ist heutzutage einer der Größten. Demnach ist der wesentliche Punkt, dass Entwicklungshilfe nicht die Lösung darstellt, sondern das Problem. (www.economist.com, 10.02.2020)

## 12.2 Anleihen und Investoren

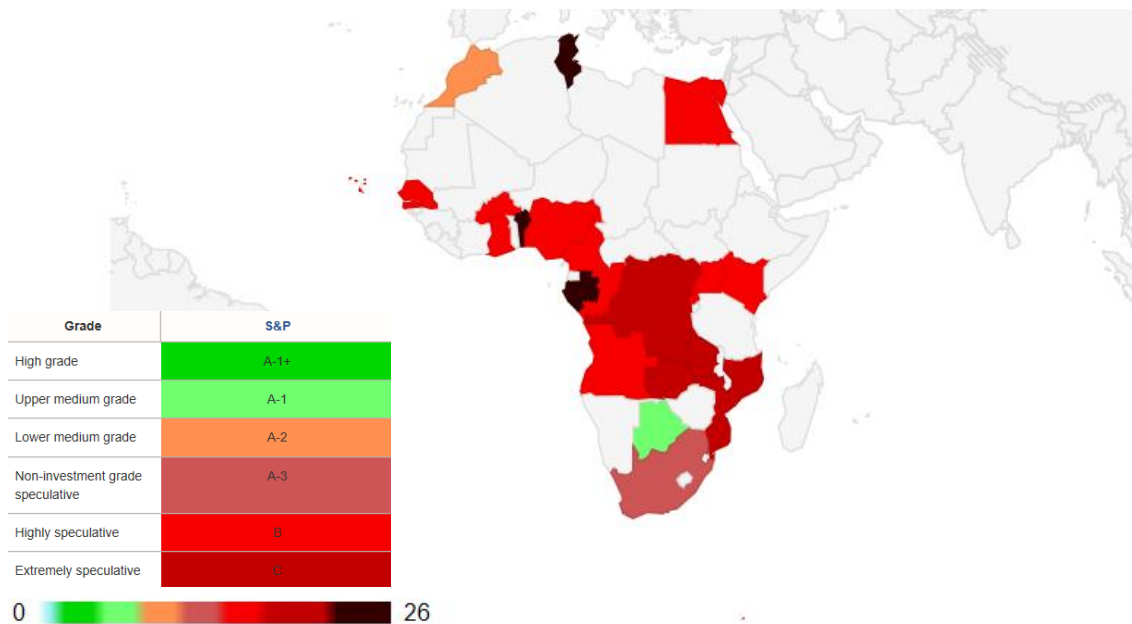


Abbildung 4: Standard & Poor's Sovereign Rating List 2020

Schon in den 70er und 80er Jahren kann auf Basis der Aufzeichnungen der Ratingagentur Standard & Poor's gezeigt werden, dass in diesem Zeitraum 35 afrikanische Staaten den Anleihenmarkt genutzt haben. Grundsätzlich sind Anleihen wie Kredite, dennoch unterscheiden sie sich in drei wesentlichen Punkten von den Entwicklungshilfekrediten,

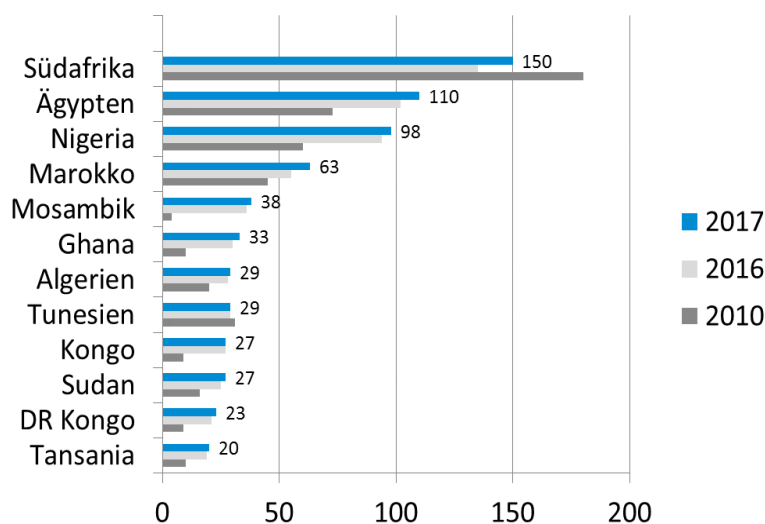
welche Afrika in den letzten Jahrzehnten erhalten hat. Erstens liegen die anfallenden Zinsen deutlich unter den Zinssätzen des Marktes. Zweitens überschreitet die Laufzeit nur selten 30 Jahre. Diverse Kredite der Weltbank belaufen sich auf 50 Jahre. Drittens sind die Bedingungen im Falle der Rückzahlungsunfähigkeit milder, als die auf dem Anleihenmarkt. (vgl. Moyo 2011, S. 121) Auch der Zugang zum Markt ist recht leicht. Zuerst lässt der Staat eine Bonität einschätzen. Dieses fällt wahrscheinlich nicht gut aus, dennoch ist es ein Rating (siehe Abbildung 3). Weiters muss der Staat nun Investoren umwerben, wie zum Beispiel Pensionsfonds, Anlageverwalter oder Privatleute. Hierbei wird oft die Bank beauftragt, die Investoren zu überzeugen, dass bisherige Kredite zuverlässig bedient wurden. Letztendlich muss nur noch über die Bedingungen der Vergabe abgestimmt werden. Investoren, vor allem jene, die nur in Emerging Markets investieren, suchen immer nach neuen Gewinnmöglichkeiten in unterentwickelten Märkten. Wenn sich dann später auch noch die Volkswirtschaft stabilisiert hat und ein besseres Management erlebt, werden auch kurzfristig investierende Spekulanten von Investoren mit langfristigem Interesse abgelöst. Doch der Einstieg in den Anleihenmarkt bringt auch große Herausforderungen mit sich. Wenn der Staat nun ein Rating bekommen hat, bedeutet das, dass Unternehmen, welche in diesem Staat ansässig sind, nie ein höheres Rating haben können. Demnach sind die Möglichkeiten für jene Unternehmen an ausländisches Investitionskapital zu kommen auch begrenzt. Natürlich kann man sagen, dass es die billigere Lösung ist, den Kredit der Weltbank aufzunehmen, doch dieser bringt immer versteckte Kosten mit sich. Außerdem schadet die Entwicklungshilfeabhängigkeit der Reputation eines Landes und nur die allgegenwärtige Korruption bleibt potenziellen Investoren in Erinnerung. Hier heißt es definitiv Qualität über Quantität: Besser ist es doch, höhere Zinsen zu zahlen, hochwertige Investitionen anzuziehen und das Ansehen weltweit zu verbessern. Fakt ist, dass fast alle Entwicklungsländer Lateinamerikas und Asiens den Mut genommen haben und in den Anleihenmarkt eingestiegen sind. In den höheren Tabellenrängen der Kreditindices ist ihr Anteil von 3% auf 42% gestiegen. (Moyo 2011, S. 131)

### **12.2.1 Not macht erfinderisch**

Die treibende Kraft für wirtschaftliches Wachstum ist Entrepreneurship, denn Start-up Gründer „create jobs, increase demand for educated labour, bring goods and services to market and contribute to the government tax base“ (www.afdb.org, 29.02.2020) und Afrika sollte hier zum Musterschüler werden. „Startups [...] entstehen durch Menschen, die sich mit dem Status-quo nicht zufriedengeben, Menschen, die etwas ändern wollen – und ihre Idee dann auch ganz konkret umsetzen.“ (www.executiveacademy.at, 8.02.2020) Das ist in Afrika nicht anders als in Europa. Doch in Afrika sind die Hauptbeweggründe für die Unternehmensgründung oft der Mangel und die Not. Die meisten

Aktivitäten entstehen aus der hohen Arbeitslosigkeit, Unterversorgung oder Dürrekatastrophen und bieten den Einwohnern wenige Alternativen. Von den Afrikanern kann also gelernt werden, was alles möglich ist. Sobald Entrepreneurere aktiv werden, weil sie unternehmerische Chancen wahrnehmen, kommen auch die vielen Investitionsmöglichkeiten. Niemand wird leugnen, dass es ein Entrepreneur, der auf sich alleine gestellt ist, leicht hat. Benötigt werden Infrastruktur, Finanzierung, juristische Beratung usw. Deshalb werden viele Unternehmen hauptsächlich in Hubs gegründet, wie zum Beispiel in Nairobi, Kenia. Überall auf der Welt sind Bildungseinrichtungen die Brutstätte für neue Ideen. Wer also Entrepreneurship fördern will, muss vor allem in die Infrastruktur investieren. Ein Unternehmensgründer aus Ruanda hebt in einem Interview mit der Wirtschaftsuniversität in Wien hervor, dass vor allem der hohe Anteil junger Menschen eine treibende Kraft darstellt. In Ruanda sind 75% der Bevölkerung unter 35 Jahre und junge Menschen sind in dieser Hinsicht einfach flexibler, kreativer und mutiger. Dieser demographische Wandel wird den Westen dagegen vor große Herausforderungen stellen. Afrikanische Entrepreneurere stehen vor denselben Problemen, wie jeder andere: Finanzierungsprobleme, Unsicherheit und Risiken. Doch Afrika verfügt über eine herausragende Dynamik, auf die der Westen nur mit Neid blicken kann. Auch in Sachen Digitalisierung befindet sich Afrika auf Aufholjagd. Nairobi besitzt das schnellste mobile Internet und ermöglicht so den Menschen Lücken in den Märkten zu finden. Grundsätzlich gilt, je demokratischer und freier eine Nation ist, desto besser ist das für das jeweilige Land – auch für das Entrepreneurship. (vgl. [www.executiveacademy.at](http://www.executiveacademy.at), 8.02.1010)

### 12.3 Ausländische Direktinvestitionen



Quelle: UNCTAD  
© 2018 Germany Trade & Invest

Abbildung 5: ADI in Afrika nach Zielland (Bestand in Mrd. \$)

Ausländische Direktinvestitionen (kurz ADI) sind internationale Kapitalbewegungen, um einen dauerhaften Anteil an einem Unternehmen zu erhalten. Afrika erlebte in den letzten Jahren einen deutlichen Anstieg an Direktinvestitionen, vor allem aus Asien. Im Jahr 2006 stiegen die ADI auf einen Rekordwert von 1,4 Billionen Dollar. 400 Milliarden

von diesen erhielten Entwicklungsländer weltweit. Die subsaharischen Staaten Afrikas erwarben einen kleinen Anteil von nur 17 Milliarden Dollar. Heutzutage zieht Afrika „weniger als ein Prozent des globalen Kapitalflusses an, vor einem Jahrzehnt waren es noch fünf Prozent.“ (Moyo 2011, S. 144) Theoretisch sollten ausländische Investitionen von den Reicheren zu den Ärmeren fließen, da unter anderem an diesen Orten das Geld höheren Wert hat. Demnach sollte Afrika der Hauptempfänger der ADI sein, doch kein einziges Land befindet sich unter den Top Ten Empfängern, welche von den USA, China und Hongkong angeführt werden. (vgl. de.statista.com, 11.02.2020) Obwohl Afrika durch seine geringen Lohnkosten oder riesigen Investitionsmöglichkeiten bestens für ADI geeignet ist, steht es trotzdem ganz unten auf der Liste der Anwärter. Afrikas schlechter Ruf wird vom ehemaligen UN-Generalsekretär Kofi Annan so erklärt:

For many people in other parts of the world, the mention of Africa evokes images of civil unrest, war, poverty, disease, and mounting social problems. Unfortunately, these images are not just fiction. They reflect the dire reality in some African countries – though certainly not in all. (www.unctad.org, 11.02.2020)

Hinzuzufügen ist nur, dass der Kontinent durch seine verbreitete Korruption, fehlende Transparenz, jahrelangen Bearbeitungsvorgänge und mangelnde Infrastruktur (welche die Gesamtkosten erhöht) nicht attraktiv für Unternehmer aussieht. Südkorea hingegen benötigt für Bearbeitungsvorgänge nur 17 Tage. Obwohl sich Afrika näher zu Europa befindet, überzeugt Südkorea und sämtliche andere asiatische Staaten durch ihre Schnelligkeit und die insgesamt billigeren Produktionskosten. (vgl. Moyo 2011, S. 146) Solange die Regierungen Afrikas nichts gegen diese unschöne Wahrheit machen, wird sich dieses Bild in den Köpfen sämtlicher Investoren nicht ändern.

### **12.3.1 Chinas Rolle in Afrika**

Im Jahr 2006 fand in Peking das China-Afrika-Forum statt, bei dem nahezu alle afrikanischen Spitzenpolitiker anwesend waren und Chinas Sturmloch auf Afrika wurde eröffnet. Handelsabkommen, verbesserte kulturelle Beziehungen, Landwirtschaftskooperationen und vieles mehr wurden gebildet. China erklärte sich bereit rund 15.000 Afrikaner weiterzubilden, Dorfschulen und Krankenhäuser zu bauen und Regierungsstipendien für afrikanische Schüler zu erhöhen. Laut der afrikanischen Energy Information Administration ist China für 40% der gestiegenen Erdöl-Nachfrage verantwortlich. Die Volksrepublik wächst schnell und braucht Ressourcen, welche Afrika ihr geben kann und somit den Investitionsantrieb erklärt. Diese ADI beginnen beim Straßenbau in Äthiopien, gehen über die Konstruktion von Pipelines im Sudan und enden bei der Ausweitung der

Energieversorgung in Ghana. Unumstritten sind Chinas unternehmerische Aktivitäten außergewöhnlich durchdacht und umfassend.

Kritik strömt aus allen Ecken. Vor allem der Westen zeigt Besorgnis, doch auch seine Gründe regen zum Nachdenken darüber an, ob es wirklich nur Sorge ist oder vielmehr die Angst davor, dass China Afrika als weiteres Sprungbrett zur Weltspitze benutzt. Daraufhin erstellte das Pew Research Center, ein Meinungsforschungsinstitut in Washington D.C., 2007 den Pew-Report mit dem Titel Global Unease with Major World Powers. Die durchgeführten Umfragen in 10 afrikanischen Ländern zeigen, dass Chinas Engagement jedoch gutgeheißen wird. Erstens herrschen positive Ansichten über China und seine Investitionen in diesen Ländern. Im Senegal und in Mali wird das Engagement sogar von neun aus zehn Befragten positiv bewertet. Weiters werden Chinas Aktivitäten in Afrika positiver aufgenommen, als jene der USA. In Kenia glauben 91% der Bevölkerung, dass Chinas Engagement einen guten Einfluss auf die Wirtschaft hat, während dies von nur 74% hinsichtlich der USA so gesehen wird. Drittens ist Chinas Einfluss schon mindestens genauso spürbar wie jener der USA und wächst sogar noch schneller. (vgl. [www.pewresearch.org](http://www.pewresearch.org), 05.03.2020) Anfangs war die Volksrepublik vor allem an den Rohstoffen interessiert, doch ihre Investitionsaktivitäten erweiterten sich über die Jahre auf andere Sektoren und ist nun auch weiter gestreut. Natürlich sind alle Sorgen berechtigt, doch letztendlich ist es die Aufgabe der afrikanischen Regierungen einzugreifen, da diese für die Bevölkerung verantwortlich sind.

## 12.4 Handel

Die Theorie besagt, dass der Handel in zwei Varianten zum Wachstum beiträgt. Zum einen führt er zu „einer Steigerung der Dienstleistungen und Gütermengen, die ein Staat ins Ausland verkauft“ (Moyo 2011, S. 163) und zum anderen wird eine Erhöhung der Produktivität erzielt. Länder können generell in drei Gruppen eingeteilt werden. Erstens, die Gewinner der Globalisierung, welche den Handel ausgeweitet haben, davon profitierten und dementsprechend ein Wachstum verzeichnen konnten. Zweitens, sogenannte Nicht-Globalisierer, also jene, welcher der Globalisierung entgegenwirken. Drittens, die Verlierer der Globalisierung, welche ihren Handel erweiterten, aber dennoch kein Wachstum erlebten. Viele afrikanische Länder sind leider der dritten Gruppe zugeordnet. Das wesentliche Motiv für diese Wachstumslücke sind politische Gründe und ein westlicher Protektionismus.

Der verabschiedete Haushaltsplan für 2019: Aufschlüsselung der Mittel für Verpflichtungen nach MFR-Kategorien

Rubrik des MFR	Mio. EUR	%
Wettbewerbsfähigkeit für Wachstum und Beschäftigung	23 335,5	14,1 %
Wirtschaftlicher, sozialer und territorialer Zusammenhalt	57 192,0	34,5 %
Nachhaltiges Wachstum: natürliche Ressourcen	59 642,1	36,0 %
Sicherheit und Unionsbürgerschaft	3 786,6	2,3 %
Europa in der Welt	11 319,3	6,8 %
Verwaltung	9 943,0	6,0 %
Sonstiges	577,2	0,3 %
Insgesamt	165 795,6	100,0 %

Abbildung 6: EU-Haushaltsplan für 2019

Die Regierungen der westlichen Mächte legen vor allem Wert darauf, im Falle einer globalen Krise nicht von anderen abhängig sein zu müssen. Deshalb wird vor allem die Landwirtschaft unterstützt, um die mächtigen Bauernlobbys für sich zu gewinnen. Anhand der Abbildung 2 lässt sich eindeutig erkennen, dass auch die EU für die Kategorie „Nachhaltiges Wachstum“, also Fischerei, ländliche Entwicklung und Umwelt mit 59,6 Milliarden Euro über ein Drittel des gesamten Budgets ausmacht. Die Kategorie „Europa in der Welt“, also auswärtiges Handeln, Entwicklung und humanitäre Hilfe, macht mit 11,3 Milliarden Euro nur 6,8% des Budgets aus. Dies heißt nicht, dass mehr Entwicklungshilfe fließen soll. Es zeigt ausschließlich, wie sehr europäische Landwirte durch Subventionen unterstützt werden. „Jede europäische Kuh wird mit zwei Euro pro Tag subventioniert. Das ist mehr als das, was eine Milliarde Menschen, viele von ihnen Afrikaner, pro Tag zum Leben haben.“ (Moyo 2011, S. 165) In Folge dessen können Agrarproduzenten ihre Produkte an heimische Konsumenten zu Preisen über denen des Weltmarktes verkaufen. Überschüssige Waren können nun im Ausland zu billigeren Preisen abgesetzt werden und unterbieten dort die Produkte der um Existenz ringenden einheimischen Bauern. Die Anforderungen des Westens steigen stetig, sodass Afrika durch das fehlende Know-how und den nicht vorhandenen technischen Geräten mit westlichen Produkten nur schwer konkurrieren kann. Auch hier gibt es jedoch noch andere bekannte Spieler, wie zum Beispiel China. Die wachsende Volksrepublik ist heutzutage der drittgrößte Handelspartner Afrikas. Auch China muss den Bedarf ihrer Landsleute stillen und dafür braucht es Nahrung, Kleidung und Treibstoff – alles, was Afrika liefern kann. Der chinesische Fleischkonsum verdoppelte sich in den letzten Jahren, sodass sich China mit

seinen 7% an weltweiten landwirtschaftlich nutzbaren Flächen auch an anderen Orten nach fehlenden Produktionsflächen umsehen muss. (vgl. Moyo 2011, S. 172)

Obwohl Afrika auf der Weltkarte der Peters-Projektion den Mittelpunkt darstellt und sich damit in perfekter Entfernung zu den Industrieländern befindet bleibt Afrika nach all den Jahren noch immer auf der untersten Stufe der ökonomischen Leiter sitzen. Afrikanische Arbeitskraft ist nicht teurer als asiatische, trotzdem ist der Kontinent aufgrund der infrastrukturalen Mängel weniger attraktiv für gewinnorientierte Unternehmen. Wichtig ist also nun, dass Afrika nicht unbedingt den globalen Handel ankurbelt, sondern jenen innerhalb des Kontinents. Afrika verfügt über teure und wertvolle Ressourcen, doch die Regierungschefs müssen sich der Bedeutung des Handels erst bewusst werden. Der erste Schritt könnte also sein, Handelshindernisse zwischen den einzelnen Ländern abuschaffen und den Anteil ihrer Klein- und Mittelbetriebe zu erhöhen. Eine Ökonomie lebt von Klein- und Mittelbetrieben und während in Italien ihr Anteil bei 80% liegt, verzeichnet Sambia nur 40%.

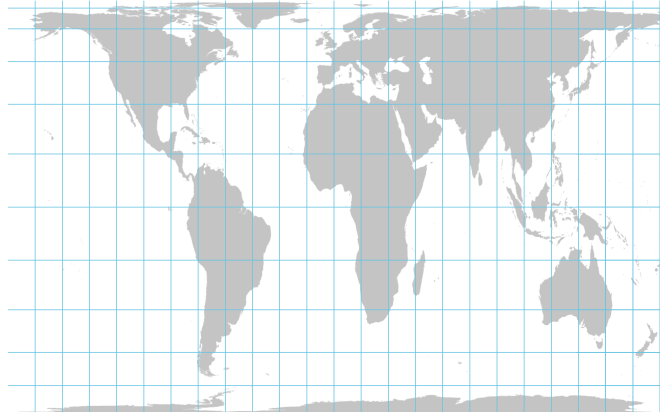


Abbildung 7: Weltkarte der Peters-Projektion

## 12.5 Mikrokredite

Heutzutage geben Banken Kredite ausschließlich an Personen, bei denen sie sich sicher sind, dass sie das Geld wieder zurückbekommen werden. Das betrifft jedoch – global betrachtet – nur einen Bruchteil der Menschen. Dieses Kapitel handelt von dem Dilemma der Armen: sie bekommen weder Kredite von Banken noch Hilfestellung vom Staat, weil sie schlicht und einfach keine Sicherheiten haben, um eine Garantie für Rückzahlung bereitzustellen.

### 12.5.1 Gründung der Grameen Bank

Im Jahr 1983 hat sich der Bengali Muhammed Yunus dafür eingesetzt, dieses Problem zu bekämpfen und gründete die *Grameen Bank*, aus dem Bengalischem übersetzt heißt das Dorf-Bank, für die „Förderung wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung von unten“ (Moyo 2011, S. 178) und fand somit einen Weg den Ärmsten der Welt, trotz fehlender Sicherheiten, einen Kredit geben zu können. Die Gründung der Grameen Bank ähnelt in ihrer Idee sehr den Genossenschaftsbanken, welche ebenfalls kostengünstig Kredite an ärmere Menschen ausgaben und sie somit nicht vom Wirtschaftsleben ausschlossen.



Aufgrund von Yunus Initiative ist es Tausenden von armen Menschen in unterprivilegierten Gebieten – Entwicklungsländern – möglich geworden, wieder mehr Hoffnung zu haben. Statt physischem Besitz von Sicherheiten gibt es in den einzelnen Gemeinschaften der Entwicklungsländer vor Allem eines: wechselseitiges Vertrauen. Yunus war mit diesem ganz besonderen Vertrauen bestens vertraut, da er selbst in ärmsten Verhältnissen aufgewachsen war und beschloss eine Möglichkeit zu finden, dieses Vertrauen in Kreditsicherheit umzuwandeln. Um dieses Phänomen bildlich darzustellen, beschreibt Dambisa Moyo in ihrem Buch *Dead Aid* ein Dorf, das von der Grameen Bank finanziert wird. Die Gruppe, die das Geld bekommt, besteht aus fünf Frauen, wobei jedes Jahr nur eine von ihnen den Kredit bekommt. Schafft die Kreditnehmerin am Ende des Jahres das geliehene Geld zuzüglich Zinsen ohne Probleme zurückzuzahlen, darf eine weitere Frau der Gruppe einen Kredit beantragen – sollte es aber zu Zahlungsschwierigkeiten kommen, springen die anderen Gruppenmitglieder ein und helfen den Fehlbetrag auszugleichen. (vgl. Moyo 2011, S. 179)

Ein weiterer erwähnenswerter Punkt ist der Vertragsabschluss zwischen der Grameen Bank und ihrer Kreditnehmer. Es gibt keine rechtlich wirksamen, schriftlichen Verträge und bei erfolgreicher Kreditannahme werden die Kreditnehmer Miteigentümer der Bank. „Die Grameen Bank gehört ihren Kunden.“ (Moyo 2011, S. 179) Da die Bank seit der Gründung in den 80er-Jahren wirtschaftlich gute Erfolge und nur sehr geringe Ausfallquoten aufweist, hat sich die Bank entschlossen zur Gänze auf Spendengelder zu verzichten, sich durch ihre Einlagen zu finanzieren und hat das Finanzdienstleistungsangebot auf beispielsweise zinsfreie Kredite, kostenlose Lebensversicherungen und Pensionsprogramme erweitert. Die Kredite dienen vor Allem zum Erwerb von landwirtschaftlichen Maschinen, Fahrzeugen für den Transport, Hausbau und Möglichkeit zur Bildung. Das Konzept der Mikrokredite ist heute weit verbreitet und zeigt, dass

bisher vom Geldverkehr ausgeschlossene arme Menschen Teil eines funktionierenden Finanzsystems geworden sind. Das fördert eine Kultur des Leihens und Zurückzahlens, die für die finanzielle Entwicklung einer erfolgreichen Wirtschaft sehr wichtig ist. Banking auf niedrigem Niveau für arme Leute ist dazu angetan, Unternehmergeist und Wachstum in den Entwicklungsländern hervorzurufen. (Moyo 2011, S. 183)

### **12.5.2 Kiva verbindet die Welt mit Mikrokrediten**

Da es im heutigen ständig-verbundenen Leben nicht mehr möglich ist Länder durch ihre Grenzen zu beschränken, hat sich 2005 die kalifornische Mikrofinanzierungsorganisation *Kiva* entwickelt. Diese Firma macht es möglich jedem Menschen, der um Hilfe bittet,

online einen Kredit zu geben. Beispielsweise postet eine Frau aus Kamerun ein Inserat, in dem sie beschreibt, dass sie für ihre Schneiderei etwas Geld benötigt. Daraufhin melden sich Kreditgeber, die gemeinsam mit der Kreditnehmerin eine bestimmte Zeit und einen festgelegten Zinssatz ausmachen. Um auf dem neuesten Stand zu bleiben, teilt die Schneiderin aus Kamerun ihren Kreditgebern ihre Fortschritte mit. Seit der Gründung wurden über 45000 Kredite in 42 verschiedenen Ländern vergeben. (vgl. Moyo 2011, S. 183)

### **12.5.3 OIKO Credit liefert Fakten**

Bei OIKO Credit heißt es „in Menschen investieren.“ (www.oikocredit.at, 15.02.2020) Arm sein bedeutet in finanzieller, sozialer und kultureller Hinsicht einen Nachteil zu haben – einen Mangel an Möglichkeiten. Weltweit sind 800 Millionen Menschen von Armut betroffen und haben am Tag weniger als 2 USD zur Verfügung. Noch erschreckender ist die Zahl der Menschen, die keinen Zugang zu Finanzdienstleistungen haben. Diese beläuft sich auf 2 Milliarden weltweit: 50% aller Erwachsenen in armen Gebieten haben kein Bankkonto, und 50% der existierenden Konten werden nicht benutzt. Laut dem Jahresbericht des Jahres 2018, hilft OIKO Credit in 70 Ländern den Wirtschaftskreislauf anzukurbeln und unterstützt dabei rund 700 Projekte. Viele dieser Projekte werden von Frauen geführt, da man herausgefunden hat, dass sie das geliehene Geld besser verwalten können als Männer. (vgl. www.oikocredit.at, 15.02.2020)

### **12.5.4 Positive als auch negative Kritik an Mikrokrediten**

Die angebotenen Formen von Mikrokrediten, die es armen Menschen möglich machen zu wirtschaften, sind – anders als Entwicklungshilfe – tatsächlich nachweisbar hilfreich. (vgl. Moyo 2011, S. 184) Viele vergangene Projekte, die durch Entwicklungshilfe unterstützt wurden, sind im Vergleich zu jenen Projekten, die eigens durch Mikrofinanzierung möglich gemacht wurden, nicht erfolgreich gewesen. Die Ausweitung der Finanzdienstleistungen auf Menschen, die bisher keinen Zugang zu Banken hatten, stellt sich als eine äußerst positive und gut funktionierende Wirtschaftsstrategie heraus.

Das Geschäft *Mikrokredite* ist heute ein Milliardengeschäft. Daher kommt es bald nach der Gründung zu Missbrauch: in Wirtschaftsmagazinen liest man von einer „Kommerzialisierung der Hilfe für Arme,“ (www.handelsblatt.com, 15.02.2020) was darauf hinweist, dass es unzählige – auf den ersten Blick seriös wirkende – Institutionen gibt, die ihre Dienste anbieten, dabei aber vor Allem auf einen hohen Gewinn aus sind. Es ist daher besonders wichtig, die vorgegeben Zinsen zu beachten und zu vergleichen. Diese negative Veränderung der gutgemeinten Finanzierung bringt viel Kritik mit sich, die wiederholt erwähnt, dass solche Banken ausschließlich den Profit aus Zinsen ansteuern und nichts mit der eigentlichen Idee der Mikrokredite auf sich haben. Es wurden Banken

entdeckt, die statt den empfohlenen 25% Zinsen, jährlich 100% Zinsen verlangen und somit die Quote für die nicht-zurückgezahlten-Kredite in die Höhe treiben. Mikrokredite sind daher mit Vorsicht zu genießen – Angebote von seriösen Institutionen sollte verglichen werden bevor man ihnen vertraut. Trotz der Kritik hilft diese Form der Finanzierung vielen Menschen ein erfolgreicherer Leben zu führen und bringt somit mehr positive Aspekte mit sich als negative.

## 12.6 Ein ganz neues Modell

Am 14.10.2019 wurde erneut der Wirtschaftsnobelpreis verliehen und ging mit großer Begeisterung an die drei Armutsforscher Abhijit Banerjee, Esther Duflo und Michael Kremer für ihre neuen Ansätze zur Armutsbekämpfung. Banerjee und seine Ehefrau Duflo forschen gemeinsam am Massachusetts Institute of Technology (MIT) und Kremer ist Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Harvard University. Duflo ist erst die zweite Frau, die einen Wirtschaftsnobelpreis erhält und mit ihren 46 Jahren auch die jüngste. Anfang der 1990er Jahre begann Kremer seine Forschungen und wollte, anstatt große soziodemographische Datensätze zu analysieren, die Situation vor Ort und Stelle untersuchen. Nach seinem Volkswirtschaftsstudium unterrichtete er in Kenia, bevor er Karriere am MIT machte. Erst durch einen ehemaligen Schuldirektor, welchen Kremer aus seiner Zeit in Kenia kannte, wurde er auf die Idee neue experimentelle Methoden auszuführen gebracht.

Die eigentliche traditionelle Lösung der Armutsbekämpfung war der Wissenstransfer und der Bau von Infrastruktur. Heutzutage wird die lokale Bevölkerung immer mehr in den Entscheidungsprozess und den Aufbau der Projekte eingebaut. Viele sehen diese Zusammenarbeit aus einem kritischen Winkel, da die Hilfe den Menschen oft gar nicht zu Gute kommt oder Geld in unnötige und nicht gut durchdachte Projekte fließt. Wie sich nun dieser traditionelle Ansatz von jenem der Preisträger unterscheidet, liegt vor allem an der praxisorientierten Forschung. Banerjee, Duflo und Kremer arbeiten vor Ort und setzten sich durch ihre Untersuchungen konkret mit den Problemen auseinander. Viele Wissenschaftler analysieren Datensätze über Einkommen, Bildung oder Gesundheit, welche sie nicht selber erhoben haben. Dementsprechend ist an solchen Experimenten sehr vorteilhaft, dass Ökonomen nahe am Problem arbeiten und ein besseres Verständnis für den sozialen Kontext bekommen. Die neuen Ansätze kann man mit der Medizin vergleichen. Sobald ein neues Medikament entwickelt wurde, werden Partizipierende zufällig in zwei Gruppen eingeteilt – eine Gruppe erhält das Medikament, die andere ein Placebo. Nun kann man durch das Vergleichen der Gruppen feststellen, ob das Medikament anschlägt. Kremer tat es nicht anders. Er begann seine Untersuchungen im Westen Kenias und beschloss, dass entwickelte Bildungsprogramme nicht an

allen Schulen gleichzeitig ausgeführt werden sollten. Verglichen wurden dann Schulen mit externer Bildungsunterstützung und jene ohne Bildungsprogramm, um den Erfolg eindeutig messen zu können. Man machte also aus zwei Klassen zwei Untersuchungsgruppen – eine erhielt Unterstützung, die andere diente als Kontrollgruppe. Eindeutig konnte nun verzeichnet werden, welche Entwicklungshilfe- und Armutsbekämpfungsmaßnahmen wirken. (vgl. Ö1 Dimensionen, 05.12.2019) Ein wirkungsvolles und gern genanntes Beispiel, ist ein früheres Feldexperiment von Duflo und Banerjee unter dem Titel „Teaching at the Right Level“. Diese Studie befasste sich mit dem Versuch, die unterrichtsweise der afrikanischen Lehrer so zu verändern, dass diese besser an die Bedürfnisse der Kinder angepasst sind, aus dem Grund, dass viele Schüler aus schlechteren und ärmeren Verhältnissen kamen. Seit 2012 wurden verschiedene Modelle untersucht, so dass das Programm heute 60 Millionen Kinder nicht nur in Afrika, sondern auch in Asien erreicht. (vgl. [www.povertyactionlab.org](http://www.povertyactionlab.org), 11.03.2020)

Viel Lob gab es vor allem für die Praxisrelevanz der Forschungen als Ansatz zu einer evidenzbasierenden Politik. Man setzte sich mit den Problemen in einem größeren Kontext auseinander, damit man sah, ob etwas funktionierte oder nicht. Dieses neue Modell der drei Preisträger prägt schon seit Jahren die Bekämpfung der Armut und wird auch in Zukunft ein Schlüssel zum Erfolg sein.

## 13 Ergebnisse

Die genannten Forschungsfragen „**Wie kann Entwicklungshilfe in afrikanischen Ländern von Europa und China effizienter umgesetzt werden?**“ und „**Wie können afrikanische Länder den negativen Auswirkungen traditioneller Entwicklungshilfe entgegenwirken?**“ können basierend auf der intensiven Auseinandersetzung mit Literatur und einem durchgeführten Experteninterview erfolgreich beantwortet werden.

Afrikas jahrelange Abhängigkeit hat ihre Opfer gebracht und erfordert einen radikalen Reformismus, um bestehende Machtstrukturen und gesellschaftliche Verhältnisse zu verändern. Die Effizienz der durchgeführten Entwicklungshilfe ist niedrig und aus dem ursprünglichen Gedanken, einem Kontinent zu Wachstum zu verhelfen, ist ein widerspenstiger Wettkampf entstanden, wobei auf die Bedürfnisse der einzelnen Länder nicht eingegangen wird. Während NPO nach Kooperation streben, ist für die Regierungen der Industriestaaten der individuelle außenpolitische Einfluss wichtiger. Die Welt braucht also mehr „Out of the Box“-Denker wie Abhijit Banerjee, Esther Duflo und Michael Kremer. Entwicklungshilfe muss einen viel realitätsnäheren Bezug bekommen, um effizient zu funktionieren und somit positive Ergebnisse für die zu unterstützende Bevölkerung zu erzielen. Projekte müssen besser durchdacht und geprüft werden, da die Industriestaaten in überaus privilegierten Verhältnissen leben. Was für die europäische oder chinesische Bevölkerung als normal gesehen wird, ist bei weitem keine Selbstverständlichkeit in afrikanischen Ländern. Auch Doris Schreyvogel, Geschäftsführerin des Jane Goodall Institute Austria, beharrt, dass „in vielen Projekten viel zu kurzfristig und viel zu engstirnig gedacht [wird].“ (Anhang, 20.2 Interview, S. 92) Wenn also Schulbücher für sämtliche Schulen in Afrika zur Verfügung gestellt werden sollen, um bessere Bildung zu erzielen, muss vorher überlegt werden, ob das Projekt für alle Schulen Sinn macht und den Zweck zu seinem vollsten Potenzial erfüllt. In weiterer Folge muss also bei der Formulierung dieses Projektes erkannt werden, dass der Großteil der Bevölkerung gar nicht lesen kann. Ein weiteres Beispiel wäre das im Interview genannte „Clever Girls“ Projekt des Jane Goodall Institutes (vgl. Anhang, 20.2 Interview, S. 95), in welchem die NPO Damenhygieneartikel für junge Mädchen zur Verfügung stellen wollte, doch nicht bedacht wurde, dass diese nicht einmal Unterwäsche besitzen. Leider wird in vielen Projekten vergessen noch tiefer zu graben und zu prüfen, ob der Gedanke für alle Beteiligten Sinn ergibt. Im Experteninterview hebt Frau Schreyvogel, daher besonders hervor:

Es sind viele eigene Bestrebungen in den Ländern da, es sind Prozesse da und wenn man diese Prozesse und diese Bestrebungen unterstützt, dann hat man eigentlich schon viel getan [...]. Wir haben wenig Ahnung, wie was wirklich

funktioniert. Das sollte eigentlich ein gegenseitiger Austausch sein. (Anhang, 20.2 Interview, S. 91)

Bis zu dem Zeitpunkt, an dem die großen internationalen Institutionen wie die Weltbank ab den 80er Jahren das Sagen übernahmen, erlangte Afrika sehr wohl Wirtschaftswachstum, auch wenn dies nicht übermäßig hoch war. Die Institutionen zwängten dem Kontinent plötzlich Strukturanpassungsprogramme auf, um ihre Politik zugunsten des freien Marktes durchzusetzen. (vgl. Chang 2012, S. 168-169) Noch immer sehen viele Menschen „Afrika als amorphe Masse von Staaten, die alle unter heißem Wetter, Tropenkrankheiten, bitterer Armut, Bürgerkriegen und Korruption zu leiden haben.“ (Chang 2012, S. 155) und das muss sich dringend ändern.

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage „**Wie kann Entwicklungshilfe in afrikanischen Ländern von Europa und China effizienter umgesetzt werden?**“ betont Frau Schreyvogel ebenfalls, dass „Afrika in den nächsten Jahrhunderten sehr gut überleben [könnte], wenn wir in Europa und in den reichen Ländern nicht Übermaßen an Ressourcen ausgeben würden.“ (Anhang, 20.2 Interview, S. 92)

Die in dieser Arbeit genannten Lösungsvorschläge, um sich aus der Abhängigkeit zu befreien, sind unter anderem: Anleihen aufzunehmen anstelle Entwicklungshilfekredite, ausländische Direktinvestoren zu umwerben, den Handel innerstaatlich sowie außerstaatlich anzutreiben und Mikrokredite in Betracht zu ziehen. All diese Ansätze sind nicht unmöglich umzusetzen. Woran es jedoch scheitert, ist der nicht vorhandene politische Wille der Regierungen. Einerseits widmen die westlichen Politiker ihren eigenen wirtschaftlichen Herausforderungen so viel Aufmerksamkeit, dass keine Zeit mehr bleibt, sich mit dem ums Überleben kämpfende Afrika zu beschäftigen. Andererseits gibt es nur eine Handvoll afrikanischer Regierungschefs, welche sich aktiv gegen die Entwicklungshilfe stellen. Der Präsident Ruandas, Paul Kagame, sagte in einem Interview mit dem britischen *Time Magazine*

Und die Geberländer sollten fragen: Was machen wir falsch oder was machen die Menschen, denen wir helfen, falsch? Ganz offensichtlich macht irgendjemand etwas nicht richtig. Sonst gäbe es etwas, was mit dem Geld erreicht worden wäre. Auch die Geberländer haben viele Fehler gemacht. Oft haben sie angenommen, sie seien diejenigen, die wissen, was die Länder Afrikas brauchen. (content.time.com, 25.02.2020)

Auch das enorme Potential des afrikanischen Entrepreneurship muss gefördert werden. „Die Wahrscheinlichkeit, dass ein durchschnittlicher Einwohner eine unternehmerische

Tätigkeit ausübt, ist in den Entwicklungsländern etwa doppelt so hoch wie in den entwickelten Ländern (30 Prozent zu 12,8 Prozent)“. (Chang 2012, S. 214) Obwohl der Unternehmergeist vorhanden ist, fehlen noch immer angepasste Rahmenbedingungen und Gesetze, um Start-Ups zu unterstützen, zu fördern und Marktideen zu schützen.

Die geschaffene Abhängigkeit erklärt Frau Schreyvogel so: „Wenn ich Geld investiere, aber weiß, dass es dem Land nicht möglich ist, es in einem bestimmten Zeitraum zurück zu zahlen, dann schaffe ich mir eine Abhängigkeit.“ (Anhang, 20.2 Interview, S. 92) Dem hinzuzufügen ist noch, dass „jede Nation [außerordentliches] Wachstums-Potenzial [mit sich bringt]“ (Christensen u.a. 2019, S. 287) und nur darauf wartet, endlich erkannt und genützt zu werden. Investoren müssen sich diesen zahlreichen marktschaffenden Innovationsmöglichkeiten und deren langfristigen Chancen bewusstwerden. Auf die zweite Forschungsfrage „**Wie können afrikanische Länder den negativen Auswirkungen traditioneller Entwicklungshilfe entgegenwirken?**“ antwortet Frau Schreyvogel, dass der gegenseitige Wissenstransfer an erster Stelle steht, egal ob es um den landwirtschaftlichen Bereich oder die Schulbildung geht. Auch Europa kann viel von dem faszinierenden Kontinent Afrika lernen, wie zum Beispiel nachhaltiges Wirtschaften aufgrund von Ressourcenknappheit.

## 14 Introduction

"Each one of us can make a difference." (Goodall 2005, p. 98)

The desire to help one another is encoded in our genes. Whether we do it to gain from it personally, or simply to give back to others: humans are proven to be a social species which follows a social order. Looking at it from an economic background, most companies strive to fulfill their social corporate responsibilities in order to look good in public—although oftentimes without having a care for the actual world. Others invest in Development Assistance and try to better lives in third world countries. This part of the thesis focuses on a specific subtopic of social psychology: prosociality. In depth **whether humans act prosocially after all, and—if so—in what ways they come to display those prosocial tendencies**. Another crucial part will be the thorough evaluation and analysis of **the effect on a person's attitude regarding empathy after experiencing life in a third world country** such as Uganda. To gather information, two interviews have been conducted. The interviewees' answers will be brought in throughout the thesis in order to affirm various statements. The thesis' basis is certified psychological literature, including books and journals, as well as trustworthy online sources.



## 15 Social psychology

Humans are a social species, defined as such by the genes we inherited from our ancestors, the neuron activity that our brain transmits, and Aristoteles—who once said that humans were social animals by nature. Social psychology investigates how “thoughts, feelings and behavior of individuals are influenced by the actual, imagined or implied presence of others.” (Hogg, Vaughan 2011, p. 655)

### 15.1 Sympathy

For hundreds of years, social psychologists and moral philosophers have been trying to develop their own individual definitions for the term *sympathy*. Their definitions vary in verbatim aspects, but all underline the same theory: sympathy refers to the feelings and emotions people observe from others and therefore acknowledge.

#### 15.1.1 Adam Smith on sympathy

Adam Smith, for instance, specified this phenomenon as the *fellow-feeling*, stating that the sheer imagination of another one’s feelings brings one to experience a sensation like the one being observed—although weaker than the one of the other individual. (cf. Smith 1790, p. 5) Feeling sympathetic for one another depends on a specific situation that the people who are present experience together. Sympathy is expressed through different emotions. “A fellow-feeling can take many forms: pity for the sorrowful, anguish for the miserable, joy for the successful, and so on.” (Davis 2018, p. 3) However, it is crucial to understand that every individual present interprets a situation differently and therefore feels emotions variously. For this reason, one might experience an *affective* state: feelings and emotions compatible with the ones of the observed other, although not exactly the same. Smith argued that the imagination brings the fellow-feeling, and that

we place ourselves in his situation [...] we enter as it were into his body, and become in some measure the same person with him, and thence form some idea of his sensations, and even feel something which, though weaker in degree, is not altogether unlike them. (Smith 1790, p. 4f)

Picture the following situation: a female volunteer worker is off to Uganda to help build a water system for a local community. The woman is thoroughly excited about this journey, whereas her parents are feeling rather anxious because they do not know what their daughter will experience in Uganda. Though looking past their anxiety, they feel happy for their daughter and share her excitement, too. This suggests that any situation

is interpreted differently by the people present and can trigger individual feelings. Some of the experienced feelings will be mutual.

### 15.1.2 Herbert Spencer on sympathy

In the year 1864, the English philosopher Herbert Spencer published his book *Principles of Biology* that included his work and research on the theory of the *Survival of the Fittest*, also referred to as *Social Darwinism*. Although most people would tend to directly link this theory to Charles Darwin who formulated this very theory just five years later, in 1869, in his famous book *On the Origin of Species*—it was Spencer who defined it first and claims credit for it. From Spencer’s viewpoint, sociality in a species will express itself naturally through sympathy. He believes that there are certain social characteristics to every species, which all inevitably result in trying to survive. “Spencer argued [that] a tendency to affiliate with species-mates served an adaptive function, particularly in the area of self-defense [...]” (Davis 2018, p. 3) After conducting more research, Spencer found that social partnerships come hand in hand with a feeling of *pleasure*, although if denied such a partnership, it would turn into a feeling of *displeasure*. The basis of every partnership is communication. Whether it is to share important information, build relationships, express wants and needs, share ideas and thoughts, or simply to come together closely with species-mates. Given this theory, it becomes clear that humans are a social species that develops sympathy based on social interaction and the desire to affiliate with other *species-mates* and repeat this fellowship. (cf. Davis 2018, p. 4)

### 15.1.3 William McDougall on sympathy

In 1908, yet another theory was published. In his *instinct theory*, psychologist William McDougall focused on describing the actual process of how compatible feelings arise between the *target* and the *observer*. He discovered two ways an emotion can be activated. Firstly, a *biologically adequate cause* such as a predator or frightening noise will make someone aware of a specific happening and alarm the present individuals. Secondly, through *primitive passive sympathy*, which describes “the perception of that emotion in action in another person.” (Davis 2018, p. 4) In other words, McDougall termed the science behind sympathy as follows: when observing others and their emotions, the observer tends to display similar emotions because for each *primary emotion* subsists one *perceptual mechanism*. Primary emotions are those that are felt first and used to react to a specific situation—including fear, happiness, sadness, and anger. A perceptual mechanism is the reaction required to form workable knowledge from sensory information, like a compatible emotion. (cf. Davis 2018, p. 4)

### 15.1.4 George Herbert Mead on sympathy

George Herbert Mead, an ambitious American philosopher, psychologist and sociologist, was intrigued by the field of study referred to as *social psychology* and therefore published his book *Mind, Self and Society* in 1934. It is to this date used to explain numerous social psychological happenings and includes Mead's understanding of sympathy. In his opinion, the term is "difficult to interpret" (Mead 1934, p. 298) however, he defines sympathy as something that

comes, in the human form, in the arousing in one's self of the attitude of the individual whom one is assisting, the taking [of] the attitude of the other when one is assisting the other. [...] [A]n attitude which is sympathetic [implies] that our attitude calls out in ourselves the attitude of the person we are assisting. (Mead 1934, p. 299)

Almost like Spencer, Mead argues that one takes on another one's attitude while assisting them in some way. In 1864, Spencer believed this happened as a form of survival instinct. 70 years late, in 1934, Mead was also convinced that the willingness to assist one another and gathering an understanding of emotions has a genuine connection to *prosociality*.

### 15.1.5 Lauren Wispé on sympathy

A more recent definition for sympathy can be found in the books of Lauren Wispé, an American psychologist who dedicated her life to researching the field of social psychology. In her opinion, sympathy is more than taking on the attitude of another person: it is the "heightened awareness of the suffering of another person as something to be alleviated." (Wispé 1986, p. 318) In contrast to the other definitions—which suggest an understanding of a feeling to be enough acknowledgment of someone else's distress—Wispé argues that someone else's obstacles can and need to be relieved through social interaction.

### 15.1.6 Sympathy is a passive mechanism

Although the theories and definitions for sympathy vary just slightly, most psychologists of the 18<sup>th</sup> century were clear on one aspect: they described the process of experiencing sympathy for another as a *passive* mechanism of the brain and body. This indicates that an observer focuses on mutual feelings with the observed one, as well as being moved by those experiences. However, it is crucial to differentiate between a passive and active process. While sympathy means that the observer will acknowledge an emotion and

care about it—meaning that the observers’ facial expressions will channel caring and concern—it does not always imply that the observer will convey shared distress or perspective. (cf. Davis 2018, p. 5) In the following subchapter, the opposite phenomenon—the active process of empathy—will be elucidated.

### 15.1.7 Conclusion

As a concluding thought on sympathy, it is important to mention that despite years of research, there are still definitional distinctions and numerous theories on sympathy and its origin, development and expression. Sympathy is a passive process which indicates that one can understand what another person is feeling without experiencing those emotions themselves. Smith believed in his theory of the fellow-feeling and therefore ignited a desire in others—the desire of wanting to find other appropriate definitions. Spencer argued that people affiliate with others in order to survive, McDougall found that similar emotions are displayed through special mechanisms, Mead was certain that one takes on another’s attitude when assisting them, and Wispé stated that if suffering in another being is noticed, it should be alleviated. Although these theories are all worded differently, it may be safely said that sympathy is the ability to understand what a person is feeling.

## 15.2 Empathy

After having read about the history, various theories and expression of sympathy, this subchapter focuses on *empathy* and its meaning. Soon after the finding of sympathy, research for yet another social psychological term has begun, which—to this day—amazes psychologists as well as neuroscientists around the world. Despite slight variations in theories, today’s understanding of empathy is being able to feel what a person is feeling.

### 15.2.1 Lipps and Titchener on empathy

To understand where this psychological term originated from, one must go back to the beginning of the 20<sup>th</sup> century: this was when the German clinician Theodor Lipps introduced the world to the term *Einfühlung*—a concept used in German aesthetics. At first, he experimented with the word by using optical illusions until he applied his findings to the specific practice of getting to know someone. Lipps published his studies and finally came up with a definition for his *Einfühlungstheorie*, which was successfully translated by the English psychologist Edward Titchener in 1909. Titchener invented the term *empathy* to match Lipps’ reasoning. Both were certain that empathy worked as a mechanism of *inner imitation*, also referred to as *motor mimicry*. (cf. Davis 2018, p. 5) This process occurs as follows: an individual is observing another person’s emotional state and therefore—unintentionally, yet fully internally—imitates the other’s sentimental hints or

emotional cues (this could be a facial expression, body movement such as gesture and posture, or tone of voice indicative of emotion). The described process eventually produces mutual reactions between the observer and the observed one, though the emotions experienced by the observing individual are weaker than the ones of the observed one.

### **15.2.2 Wolfgang Köhler on empathy**

Wolfgang Köhler was the first to publish a new approach regarding this matter. In the year 1929, he publicized his book *Gestalt psychology*, in which he tries to give a general introduction into his perception of the study of psychology. Köhler felt as if empathy was not about sharing emotions. He was certain that empathy dealt with the understanding of others' feelings. In his opinion—different from Lipps/Titchener—the motor mimicry does not play an important role when developing an empathic view. Furthermore, he states that understanding other individuals can be reached much easier by “viewing and interpreting the actor's actions, movements, and physical cues” (Davis 2018, p. 6) rather than attempting to feel into the other. This once more emphasizes the seemingly endless variations of approaching this psychological phenomenon. Nevertheless, despite all different approaches, theorists were certain on one aspect: empathy must be looked at cognitively rather than emotionally.

### **15.2.3 George Herbert Mead on empathy**

Yet another psychologist—George Herbert Mead—had a significant impact on the way we understand empathy today. He looked at it from a very different viewpoint and stated that in order to live adequately in a highly social world, one must develop, work on and constantly improve their capacity to understand other persons' views of the world. Being able to accomplish this is still seen as an overly crucial component in the *developmental process*. (cf. Davis 2018, p. 6) Mead was certain about the fact that a *meaningful social organization* would be impossible without one's ability to recognize the reactions in others caused by one's own behavior and therefore suggests that all people should learn to adapt their behavior to fit various social circumstances.

### **15.2.4 Role taking**

Having obtained a more in-depth understanding of the empathic process, this paragraph focuses on the practice of suppressing one's *egocentric outlook* and being able to imagine how the world must appear to other beings. This ability is based on primarily cognitive processes, which are “the mental action[s] or processes of acquiring knowledge and understanding through thought[s], experience[s], and the senses”. (www.lexico.com, 01.02.2020a) An individual obtains this ability, called *decentering*, as a part of social

development. Humans grow from being incapable of differentiating between their own experiences and those of others, and later become able to understand this contrast. Role taking functions on a similar concept: cognitive development makes it possible to lead “more effective, less contentious social interactions”. (Davis 2018, p. 6) Researchers—amongst them Nancy Eisenberg, famous for her work in the field of emotional and social development of children—distinguished between three types of role taking, which are all inevitably linked to empathic behavior. The first type is called *perceptual role-taking*, which is the basic skill of imagining “the literal visual perspective of another.” (Davis 2018, p. 7) The second category is termed *cognitive role-taking*, which is then “the ability to imagine others’ thoughts and motives.” (Davis 2018, p. 7) Lastly, the third form is *affective role-taking*, which describes the understanding “to infer another’s emotional states.” (Davis 2018, p. 7) However, affective role-taking does not include a reaction in the observer, it refers only to the generated awareness.

### 15.2.5 Ezra Stotland on empathy

The majority of psychological theories concerning empathy have a cognitive correlation to it, stating that one’s empathic process is rather cognitively than emotionally. Opposing this, the American psychologist Ezra Stotland believed strongly in a contrary approach: he was certain that empathy was solely affective. Whereas his colleagues were convinced that their work was accurate, Stotland published his famous definition which quotes that empathy occurs whenever “an observer’s reacting emotionally because he perceives that another is experiencing or is about to experience an emotion.” (Stotland 1969, p. 272) In his books, Stotland clearly differentiated his findings regarding affective empathy from cognitive processes. His work therefore resembles the historical definitions of sympathy, which were discussed earlier. (cf. Davis 2018, p. 8)

Picture the following situation: a Ugandan family prepares dinner to celebrate a successful day. While the parents and elderly are chatting and cooking, thoroughly content, the children are playing and dancing, embracing gratitude. A female social worker has the opportunity to take part in such a wholesome procedure and observes the happenings. According to Stotland, the social worker would now react as follows: the observer experiences affective responses—such as joy, warmth, appreciation, or even guilt—in reaction to the experiences of another. The social worker might feel guilty, because she has never truly appreciated what it meant to have a happy family come together after a successful day to celebrate collectively, or she might be overcome by joy, since this scene is making her feel truly happy, at calm and peace within herself. Stotland suggests that empathy is an emotional reaction in response to observing other peoples’ emotions.

### 15.2.6 Lauren Wispé on empathy

Lauren Wispé, who is an expert in the field of social psychology, supplies another contemporary definition—though it is more cognitive than Stotlands’ definition. In her opinion, empathy is an „attempt by one self-aware self to comprehend unjudgementally the positive and negative experiences of another self.” (Wispé, 1986, p. 318) Wispé published her theory, stating that the empathic process is highly active and effortful as the observer attempts to understand the other person by consciously reaching out.

### 15.2.7 Empathy is an active process

The previous subchapter gave an overview of three well-known theories on sympathy conceptualized by Smith, Spencer, and McDougall. It suggested that the process of feeling sympathetic for another was a rather passive process. Opposing this fact, psychologists have found that the empathic mechanism is a more active procedure. Since the observer seeks to get *inside* the other individual, to share emotions and reach out through conscious, thoughtful behavior. (cf. Davis 2018, p. 5) In other words, feeling empathic or practicing empathy takes more effort than simply enduring sympathetic feelings for another being. Adam Smith tried to define this behavior, too, yet he approached it differently, stating that the observer just imagines what the other one was feeling—the *fellow-feeling*. Empathy in contrast, is the process of actually stepping out of the *self* and *into* the experiences of others—*emotional sharing*.

Another reason in favor of this statement is the fact that the human brain consists of *mirror neurons*. Mirror neurons are cells, which are activated when one is observing the behavior of others and imagines themselves to be engaging in the observed behavior. (cf. Banfield 2015, p. 222)

### 15.2.8 Compassion

What happens if empathy is taken yet one step further and is not only felt by the observer, but results in a change of behavior or sentiment of the observer? Martin Hoffman, a professor at New York University, took this question to heart and was one of the first to publish his findings on this matter. He researched the *self-other distinction* in children and found that as they grow older, they develop more advanced reactions to observed distress. In his book *Empathy and Moral Development*, published in 2000, he wrote that “as role-taking skills develop, this other-oriented distress increasingly becomes a form of true *compassion* for others.” (Davis 2018, p. 9) In total contrary to the phenomenon of compassion stands they act of *pity*—an act of finding appropriate words with the sorrow of others.

## SPECTRUM OF EMPATHY

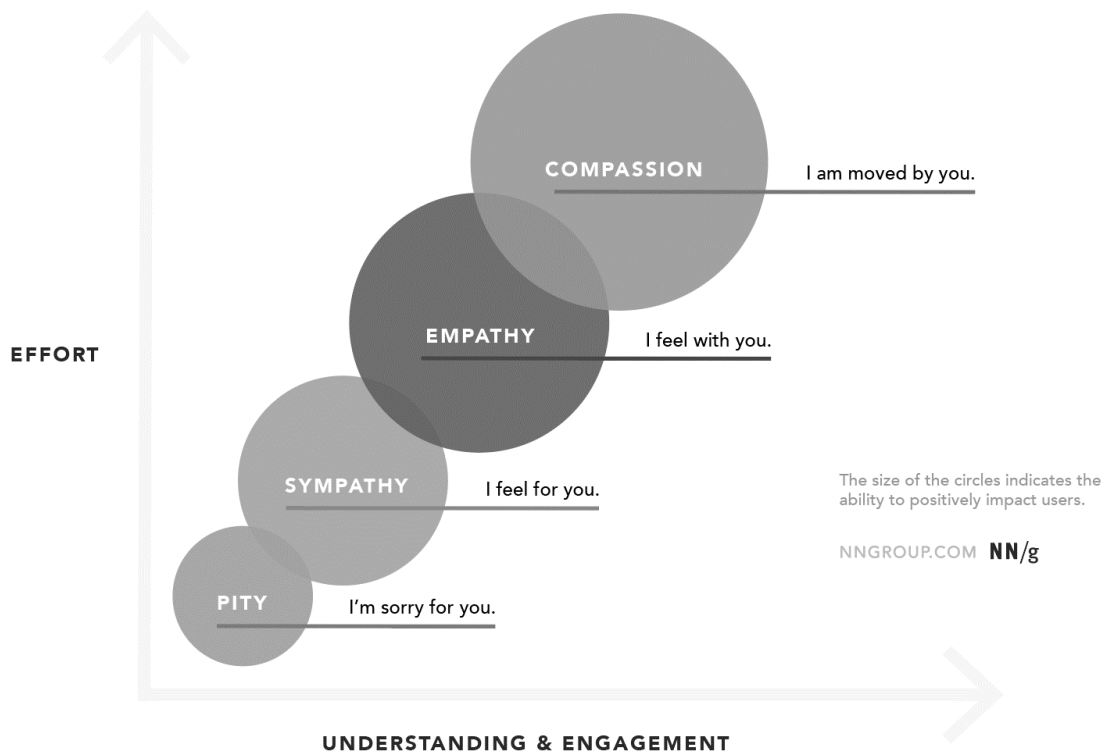


Figure 8: Spectrum of Empathy

The figure above helps to understand the slight differences between the terms that were used in the previous subchapters. It once more emphasizes that empathy is a more actively process than pity or sympathy, and it also demonstrates that compassion is the highest achievable form of *prosocial behavior*. Compassion is the eagerness to relieve someone else's suffering. In other words, compassion is the most active type of empathic behavior one can experience, because an individual who is moved by compassion will most certainly go out of their way to make the observed person feel better.

### 15.2.9 Conclusion

Finally, it may be concluded that the findings on the topic of empathy offer a broad overview of different theories, approaches and viewpoints. Some psychologists are certain that empathy is a solely cognitive process, meaning that the brains' neurons play an important role in the development of empathic behavior. Lipps and Titchener agreed on the fact that an inner imitation, also referred to as motor mimicry, is the process of developing mutual feelings between the observer and the observed. Köhler however, believed that empathy is not about sharing emotions, but understanding them through the



process of viewing and interpreting. Mead found that in order to be successful in such a highly social world, one needs to improve their capacity of being understanding of others' views. Stotland broke the ranks and extended his theory by stating that empathy is an affective mechanism. Lastly, Wispé believed in the process of deliberately reaching out in order to understand how other people are feeling. Having obtained all this information, it may safely be put that empathy means one feels what another person is feeling. In other words, "empathy is an emotional response to someone else's distress". (Hogg, Vaughan 2011, p. 500)

### **15.3 Conclusion**

As one compares the individual definitions there are for sympathy and empathy, one might realize that there is not only a fine line between the two concepts but numerous approaches and viewpoints which lead to different perceptions and expressions. For instance, the theory concerning empathy, published by Lipps/Titchener, very much resembles Smith's understanding of sympathy. This indicates a certain conflict that theorists face when attempting to formulate a precise definition for a psychological term such as sympathy or empathy. The difficulty of successfully separating these two psychological concepts depends densely on one's background, knowledge, and interpretation of a situation.

Due to new perspectives and studies, psychologists nowadays sometimes struggle to differentiate between sympathetic and empathic behavior in individuals but are certain that everyone is born with an innate ability to sympathize and empathize. However, some grow old to feel none whereas others come to experience it in extremes. "One is either empathic or not. I believe empathy is something that cannot be learned." (Attachment, 20.3 Interview, p. 98)

## 16 Prosocial behavior

“We have so far to go to realize our human potential for compassion, altruism, and love.” (Goodall 2005, p. 138)

Human nature—which is defined as the “general psychological characteristics, feelings, and behavioral traits of humankind, regarded as shared by all humans” (www.lexico.com, 03.02.2020c)—expresses itself in various aspects. This chapter focuses on positive, altruistic attitude and the conditions under which humans show such behavior and tries to answer a seemingly simple question: what motivates humans to help one another?

### 16.1 Defining prosocial behavior

When a society tries to define what positive behavior is—regarding norms—it tries to define what is called *prosocial behavior*. Prosocial behavior includes what researchers categorize as actions performed by individuals with the intention to benefit other people. Examples for such actions could be positive interactions, offering help, volunteering, sharing, donating, or attempts to reduce conflicts in a community. These actions are valued very positively by society. (cf. Hogg, Vaughan 2011, p. 496) Wispé was certain that prosociality was voluntary and contributed to the physical or psychological well-being of others. Research has found that many people will experience some state of arousal, followed by empathy before acting prosocially. When developing such prosocial behavior, one will be starkly influenced by two primary factors which are referred to as *socialization* and *cultural orientations*. The former describes the “process of learning to behave in a way that is acceptable to society” (www.lexico.com, 04.02.2020d), and the latter is a desire to behave—that is to think, feel, and act—in a culturally determined manner. (cf. Hogg, Vaughan 2011, p. 500) An act of prosocial behavior can be motivated by either altruistic or egoistic interests and can be executed through mainly three different approaches: *mutualism*, *altruism*, and *helping behavior*. There are definitional distinctions that have developed as a result of increased research and interest.

### 16.2 Mutualism

Mutualism is a subcategory of prosocial behavior and indicates that the offered prosocial act will benefit both parties: the beneficiary and the helper. Critics may believe that this type of prosocial behavior is less worthy than *altruistic* acts, because the committing person is getting a share of the net benefits. (cf. Banfield 2015, p. 224) However, it is important to mention that it is quite the contrary. If people know that their helping act will also benefit them in one way or another, more people might be motivated to contribute their efforts.

Looking at this matter from an economic background, global companies are known to promote their work through the publications of their social corporate responsibility, which is a way of managing business processes to positively affect society. This is mutualistic prosocial behavior, since not only impoverished areas will benefit from it, but also the company that works with CSR strategies will gain from it.

### 16.3 Altruism

After having learnt about mutualism, this paragraph will now focus on the opposite phenomenon called *altruism*. Altruism is another subcategory of prosocial behavior, which is often referred to as the moral practice of being concerned for the well-being of others. In extreme cases, altruistic behavior can be interpreted as the belief that the welfare of others is more important than one's own. Altruism is based on selfless acts, which combine both behavioral as well as motivational elements and is therefore different from prosocial behavior—which is a purely behavioral process. Helping others, with the intention of altruistic behavior, will result in benefits to the beneficiary only and might even result in net costs to the helper. (cf. Banfield 2015, p. 225) In other words, concern for others is shown and performed without expecting any personal gain. As early as 1790, people were aware of altruistic prosocial behavior. Adam Smith stated that

[h]ow selfish soever man be supposed, there are evidently some principles in his nature, which interest him in the fortune of others, and render their happiness necessary to him, though he derives nothing from it, except the pleasure of seeing it. (Smith 1790, p. 4)

Some criticize that the pleasure, joy or feeling virtuous after performing an altruistic act is a personal gain and can therefore not be categorized as altruism. Adding on, there exists a theory, which suggests that altruism is a form of sublimation—to help people cope with anxiety and distress. This is achieved by focusing on other people and pushing back the needs of oneself. (cf. [www.psychologytoday.com](http://www.psychologytoday.com), 04.02.2020)

Researchers have found three ultimate questions that might be asked in the act of altruism, which are of psychological, philosophical, and biological descent. The psychological question that may be asked includes one's motives for helping others. The philosophical question tries to gather information about moral obligations to aid. Lastly, one can ask a biological question to determine what an individual has inherited. Latter arises the following controversy: all humans inherit selfish genes from their ancestors, which aim to survive and replicate themselves. However, within those genes lies one's capacity of altruistic behavior—although this does not indicate that an individual is prone to

remain within those genetic boundaries, thus higher levels of altruism are achievable. From this viewpoint, it makes sense that people would rather help those who are genetically related than those who are not. *Kin selection* has been around for thousands of years and it appears to be the reason why we help those who are genetically related to us—it is because it will “increase the odds of gene transmission to future generations. [...] [therefore] ensure the continuation of shared genes.” (www.verywellmind.com, 05.02.2020) This arises a question that psychologists have been trying to answer for decades: why do we help people who are not related to us? To this day—instead of one approved answer—psychologists have published many theories concerning this matter. One interviewee stated that her most formative lesson learnt, helping people who are not kin, was her “great sympathy with the [locals]. [She had] never seen so much poverty and hopelessness before.” (Attachment, 20.4 Interview, p. 102)

One well-known theory is based on the existence of *communicative genes*. According to Buck and Ginsburg, an *altruistic gene*—as proposed in the previous paragraph—was not the appropriate term in this context and suggested the use of communicative genes instead. Therefore, the American psychologists stated that both humans and animals are constantly dependent on communication, which includes three main components: *emotional signals*, the *formation of social bonds* and the *possibility of prosocial behavior*. (cf. Hogg, Vaughan 2011, p. 500) One’s capability of prosocial behavior can be measured by self-reporting on how well these components work together for an individual. Researchers are determined that there is indeed a connection to be made between inheriting certain genes and a person’s attitude towards helping others, although one can improve their skills and willingness to help.

### 16.3.1 Prosocial Motives for altruism

If one’s motivation to act prosocially comes from the deep concern for others, psychologists refer to it as *pure altruism*, also known as *altruistic motivation*. For people who are altruistically motivated, the goal is to benefit others. Therefore, their prosocial acts are selfless and pure, without an intention to gain from it personally. (cf. Banfield 2015, p. 226)

In contrary to pure altruism stands *impure altruism*, which is yet another form of motivation regarding prosocial behavior. People who are motivated by rather self-centered or self-interested motives act in impure ways—which is not necessarily negative, since there might even be the addition of concern for others as part of their motivation. (cf. Banfield 2015, p. 226)

Like impure altruism, there exists the phenomenon of *reciprocal altruism*. Reciprocal altruism is set to benefit oneself and can therefore be looked at as an investment

strategy, which costs in the beginning but will bring rewards in the end, thus leave the committing person as a beneficiary of their own prosocial act. This behavior, as seen in various cultures, social classes and age groups, is usually introduced at an early age in a way that parents teach their kids to “*do good deeds to others in the hope that they will return the favor.*” (www.theconversation.com, 04.02.2020)

## 16.4 Helping behavior

The last subcategory of prosocial behavior is termed *helping behavior* and is quite difficult to describe. Psychologists have repeatedly drawn fine lines when distinguishing between the different types of prosocial behavior and have found that “helping is intentional and it benefits another living being or group.” (Hogg, Vaughan 2011, p. 496)

The following imaginary situations will help to gather an understanding for what helping behavior is, and for what it is not. Picture a volunteer worker who traveled to Uganda to help with an orphan-project. On her way to the orphanage she accidentally dropped 10 Uganda-Shilling which were then picked up by someone else and were used at a local market—this is not helping behavior. On the contrary, if the volunteer gave 10 Uganda-Shilling to another being in need, it would be considered helping behavior. This can also be used in an economic situation: a company publicly donates a generous sum to a charity in order to appear benevolent—this is not helping behavior. Whereas repeated donating to a certified charity with the intention of actually caring for a better world can indeed be labeled as helping behavior.

Another distinction to helping behavior must be made, when the help morphs from social to antisocial. This might not be recognized at first but can lead to serious cases of so called *overhelping*. Overhelping—as defined by two American psychologists—occurs when “giving help is designed to make others look inferior.” (Gilbert, Silvera 1996, p. 683)

### 16.4.1 Helfersyndrom

Die Kunst des Helfens erfordert ein sensibles Gleichgewicht von Geben und Nehmen und von Altruismus und Egoismus. Wenn dieses Gleichgewicht inadäquat ist, können sich daraus schwerwiegende Folgen bilden. Eine besondere Folge ist das Phänomen des Helfersyndroms. Erstmals wurde der Begriff von dem deutschen Psychoanalytiker Wolfgang Schmidbauer in den 1970er Jahren in seinen Büchern „Hilflose Helfer“ und „Das Helfersyndrom“ beschrieben. Schmidbauer erforschte, dass vor allem Personen, welche soziale Berufe ausüben, betroffen sind, wie zum Beispiel Ärzte, Krankenpfleger oder Sozialarbeiter. Besondere Merkmale der Betroffenen sind unter anderem das Übersehen der eigenen körperlichen Grenzen, die Vernachlässigung der eigenen Bedürfnisse oder das

ständige Erwarten von Dankbarkeit und Anerkennung. Außerdem weisen Betroffene ein sehr geringes Selbstwertgefühl auf, welches sie versuchen aus der Hilfe zu beziehen. Durch den Fokus auf die Bedürfnisse der Mitmenschen kann sich die Hilfe in eine Form von Abhängigkeit entwickeln.

Der folgende Absatz beschäftigt sich mit der Entwicklung des Helfersyndroms. Der psychoanalytische Zugang beschreibt „that the origin of the syndrome lies in early childhood. Parents do not sufficiently respect essential emotions and needs of the child.“ (www.casework.eu, 19.2.2020) Zuneigung wird also erst ausgedrückt, wenn das Kind Erfolge und Leistungen erbringt. In Folge dessen wird schon im frühen Kindesalter eine gewisse Abhängigkeit zu der Anerkennung anderer entwickelt. Sie selbst halten sich also nur dann geschätzt und liebenswert, wenn sie für andere Personen wichtig sind und diese wiederum dankbar sind. Oft finden sich Betroffene in der Rolle des Märtyrers wieder, der sich durch die Aufopferung für andere Mitmenschen kennzeichnet. Durch diese Rolle finden sie einen Weg sich aufzuwerten und besonders zu fühlen.

Betroffene denken häufig nur in einer Alles-oder-Nichts-Schiene: Entweder ich bin ein guter Mensch und bin immer hilfsbereit, oder ich bin egoistisch, berücksichtige meine Bedürfnisse und bin ein schlechter Mensch. (www.psychotipps.com, 19.2.2020)

Das Helfersyndrom kennzeichnet sich vor allem dadurch, dass die Bilanz zwischen Geben und Nehmen unausgewogen ist und im Endeffekt mehr gegeben als genommen wird. Weiters wird nach einiger Zeit nicht mehr auf die Bedürftigen gehört, sondern unaufgefordert geholfen, da davon ausgegangen wird, dass man besser über Wünsche und Bedürfnisse anderer Bescheid weiß. Trotz Erschöpfung und Überforderung wird jegliche Unterstützung abgelehnt und persönliche Wünsche werden unterdrückt. Auch der Gebrauch von Suchtmitteln und Medikamenten tritt in vielen Fällen auf, um der Belastung standzuhalten. Aus diesen Kennzeichen bilden sich gravierende Folgen, wie zum Beispiel Burnout, Depression oder psychosomatische Erkrankungen. Sich aus dieser Situation zu befreien ist kein leichter Weg, denn er benötigt viel Selbsterkenntnis und die Akzeptanz, dass sich hinter der Hilfsbereitschaft ein eigennütziger Beweggrund verbirgt. Oft wird sichtbar, dass der am Helfersyndrom Erkrankte den Hilfsbedürftigen mehr braucht als umgekehrt. Es gilt herauszufinden, wie man sein Selbstwertgefühl dahingehend stärken kann, um entsprechend unabhängiger von Anerkennung zu werden. Ein weiteres Instrument zur Überwindung des Helfersyndroms ist die Beanspruchung von Psychotherapie. In dieser Behandlung geht es vor allem darum, herauszufinden wer man selbst ist, wenn man sich nicht in der Rolle des Helfers befindet. Außerdem muss gelernt werden, sich

wertvoll und liebenswert zu fühlen, ohne etwas für andere zu tun. Helfen ist immer gut und notwendig, solange wir unsere Hilfe jenen anbieten, die unsere Unterstützung wirklich benötigen. Kritisch wird es dann, wenn wir die eigenen seelischen und körperlichen Bedürfnisse unterordnen und gleichzeitig die Wünsche und Interessen des Hilfsbedürftigen ignorieren. Hilfe darf nicht aufgezwungen werden, wenn sie nicht gebraucht wird. Bevor man also die Entscheidung trifft zu helfen, müssen erstrangig eigene Wünsche, Bedürfnisse und Gefühle berücksichtigt werden und an zweiter Stelle jene des Hilfsbedürftigen und letztendlich die Realität der Situation. Wichtig ist, sich mit dem Nein und dem Ja vertraut zu machen und zu erkennen, dass das Neinsagen auch in Ordnung ist.

## **16.5 Situationsabhängige Einflüsse auf das Prosoziale Handeln: Der Bystander-Effekt**

Der Begriff Bystander-Effekt, auch genannt Zuschauereffekt, bezieht sich auf das Phänomen, dass die Wahrscheinlichkeit, einer in Not geratenen Person Hilfe zu leisten, umso geringer ist, je mehr Menschen anwesend sind. Wenn eine Ausnahmesituation eintritt werden die Beobachter eher Maßnahmen ergreifen, wenn es nur wenige oder keine anderen Zeugen gibt. Je höher die Anzahl an „Zuschauern“, umso unwahrscheinlicher ist es, dass irgendjemand Hilfe leistet.

Die Forscher Darley und Latané beschäftigten sich schon im Jahre 1968, nachdem Fall von Kitty Genovese, einer 28-jährigen Frau, die 1964 in New York vergewaltigt und ermordet worden ist, mit diesem Bereich der Sozialpsychologie. Sie zeigten auf, dass es im Wesentlichen zwei Faktoren gibt, die zu dem Bystander-Effekt beitragen. Zum einen schafft die Anwesenheit mehrerer Personen eine Verbreitung der Verantwortung. Demnach helfen Menschen, die alleine sind, einem Opfer am ehesten, da sie glauben, die gesamte Verantwortung der Situation zu tragen. Wenn es andere Beobachter gibt, fühlt sich der Einzelne nicht so stark unter Handlungsdruck gesetzt, da die Verantwortung für das Handeln unter allen Anwesenden geteilt werden soll. Auf der anderen Seite besteht die Notwendigkeit, sich korrekt und sozialverträglich zu verhalten. In Notsituationen, die Menschen als chaotisch empfinden können, orientieren sie sich oft an der Gruppe. Wenn andere Personen nicht reagieren, nehmen Einzelpersonen dies oft als Signal, dass kein Handlungsbedarf besteht oder eine Handlung nicht angemessen ist. Zudem kann die Präsenz von Zuschauern Menschen verunsichern, eine beabsichtigte Handlung durchzuführen, da sie durch übertriebenes Reagieren nicht lächerlich erscheinen wollen.

Der Bystander-Effekt tritt in unterschiedlicher Intensität auf. Sind sich die Zuschauer gegenseitig fremd funktioniert die Kommunikation zwischen ihnen nur langsam. Dadurch wird das prosoziale Verhalten drastisch verlangsamt und unterdrückt. Ist es jedoch so,

dass die Umstehenden einander kennen, ist die Hemmschwelle für Hilfeleistung viel geringer als in einer Ansammlung von Fremden. Erkannt wurde auch eine Abschwächung des Effekts bei Fremden, die wissen, dass es später eine Gelegenheit zur Interaktion gibt. Bei jenen, die nicht erwarten sich wieder zu treffen ist der Zuschauereffekt am intensivsten. Darüber hinaus haben Untersuchungen gezeigt, dass sich die Passivität der Zuschauer abschwächt, wenn zu dem Betroffenen eine Beziehung, beispielsweise eine Freundschaft, herrscht. (vgl. Hogh, Vaughan 2011, S. 512)

Um dem Bystander-Effekt entgegen zu wirken empfehlen Psychologen sich des Effekts bewusst zu werden und diesen zu überwinden, jedoch ohne sich selbst in Gefahr zu bringen. Befindet man sich in der Situation des Opfers, wird geraten eine Person aus der Menge herauszuheben und Augenkontakt herzustellen. Dadurch wird eine individuelle Anfrage hergestellt, die für Menschen viel schwieriger ist abzulehnen.

## **16.6 Conclusion**

To conclude this chapter, one can certainly state that prosocial behavior includes all actions performed deliberately to benefit others without asking for compensation. Such behavior is undoubtedly accepted by society, valued and viewed as something very positive. Research has found that the process of acting prosocially is started by a feeling of arousal, which makes an individual aware of a situation and eager to find out more about a current happening. This is followed by empathy and results in a prosocial act. Analyzing literature and conducting interviews has helped to gather a more in-depth understanding of the various situational influences and motives that exist regarding prosociality.



## 17 Volunteering in a developing country

A rather specific form of expressing prosocial behavior is a form of spontaneous helping called *volunteering*. (cf. Hogg, Vaughan 2011, p. 525) More and more people are seeking opportunities to break out of their *comfort zone*—which is a place or “situation where one feels safe or at ease.” (www.lexico.com, 06.02.2020b) Comfort zones are self-imposed boundaries meant to keep an individual intact. In other words, pushing past these boundaries is difficult and fills the doer with unpleasant emotions. The desire of wanting to break out builds up over time and reveals itself at different stages in life, making it a very personal circumstance. Breaking the *norm* can be done in various ways such as conquering fears, traveling, starting a new job, changing up daily routines or *volunteering*, while latter has become amongst the most popular ways of doing so. Volunteering is a phenomenon to social psychologists and therefore arises many questions: why would someone voluntarily leave their safe space to help people who are complete strangers, not kin, and—in most cases—without receiving any compensation for the offered work?

### 17.1 Developing countries

When the interviewees were asked to define the term *developing country* they came up with rather different, yet fascinating answers. The younger volunteer—Stefanie Novak—had only traveled by herself once prior to her stay in Uganda and therefore defined developing countries as

[s]tates that are used by the industrialized countries. [...] The media shows all the things a third world country does not have in contrast to an industrialized country and thereby fuels the envy. [Life] is so different in developing countries. [One] simply cannot [compare a developing country] with the standards of [industrialized] countries. [...] The standards there are simply different! I am convinced that only by taking a closer look at a country and its inhabitants [one] get[s] a different perspective. (Attachment, 20.3 Interview, p. 101)

The other interviewee—Michaela Dibl—has more life experience and stated as follows

“[...] the third world is full of opportunities. I am an optimist and admire people's imagination. [Inhabitants of developing countries] are young, full of plans and implement great projects with small amounts of funds. (Attachment, 20.4 Interview, p. 104)

An official definition quotes that developing countries show—among other factors— a low per capita national product, high illiteracy rates, low labor productivity, and a higher quota in the agricultural sector than industrialized states. According to the UN, Uganda has been classified as one of the least developed countries on this planet making it especially dependent on any type of help the country can receive. (United Nations 2014, p. 149)

## **17.2 Volunteering**

As the previous introduction suggested, the trends of wanting to perform volunteering duties are growing. This fact is an indication for the existence of a higher number of people who are well educated and open-minded, and therefore willing to give back to those in need. (cf. Hogg, Vaughan 2011, p. 525) The official definition states that “volunteering is time willingly given for the common good and without financial gain.” (www.volunteeringaustralia.org, 06.02.2020) When an individual is interested in giving their time to those in need, the next step would be to inform oneself about the numerous possibilities of helping out and decide who they want to help, where they want to help, and what they want to do to help. One must carefully distinguish between meaningful volunteering work and so called *voluntourism*—this combines both work and leisure and is short-termed.

### **17.2.1 The pre-volunteering process**

First and foremost, one’s reasoning should be thought through properly, meaning that the desire to volunteer must be of deliberate descent and not forced at any time. Adding to this, an individual has to decide what kind of project they want to aid and work with—there are seemingly endless opportunities. Possible projects could be helping at orphanages, teaching a language, companionship the elderly, counselling the troubled, tutoring illiterate people, caring for wildlife, helping to build a water system, sharing agricultural knowledge with farmers, or aiding those in need after a natural disaster. It is important to clearly understand what each program stands for and find the one that represents one’s skills and qualifications.

Whereas large numbers of people organize a volunteer stay in their home country privately, there is also the possibility of going abroad. Individuals who are interested in volunteering abroad are advised to work together with certified non-profit-organizations—such as the JGI-A—because the pre-departure process will be less exhausting. The trusted institution will transfer the volunteers’ information to projects around the globe and send them to where they are needed most. Some advantages of volunteering with the help of a NPO is the support they offer in cases of uncertainty: the organization will clarify and help out. Approving of this fact, one of the interviewees stated “the JGI had

prepared me very well and answered all my questions prior to my departure.” (Attachment, 20.3 Interview, p. 100)

Another crucial aspect of the pre-volunteering process is deciding on a right time. As the conducted interviews show, this varies for each person. One might want to do it post-graduation—at the age of 22, “[a]fter graduating high school, I really wanted to do some volunteer work,” (Attachment, 20.3 Interview, p. 99) while others will do it after having worked for several years—at the age of 47. The most valuable lesson learned by one of the interviewees is that “[t]here is neither a wrong nor a right approach – it depends on the individual.” (Attachment, 20.3 Interview, p. 100)

### **17.2.2 The people in the equation**

A person who voluntarily performs an act of volunteering is referred to as a volunteer. The volunteers, as well as the beneficiaries, make up the most important elements in the equation. To gather an understanding of what certain types of traits a volunteer should display, the interviewees were asked to recruit an imaginary team of volunteers. Their answers revealed that volunteers are people who “actively give a helping hand, are open minded, [...] have a friendly presence,” (Attachment, 20.3 Interview, p. 101) “[use] common sense, [...] do not mind hard work, [...] [and] are skilled in specific crafts.” (Attachment, 20.4 Interview, p. 104)

On the receiving end stands the beneficiary, also referred to as a person or community, or even an animal in need. This paragraph focuses on Ugandans and their perception of voluntary work. When the interviewees were questioned about their experiences with Ugandans and how they reacted to voluntary work, they stated that “[t]he people in Uganda are very thankful for every chance and opportunity they get—though just like every place [...] [there are] people who do not want any help.” (Attachment, 20.3 Interview, p. 100) Another interview revealed that the Ugandans reaction were “one hundred percent positive [and that] [a]ll people reacted to the help with great joy and thankfulness and assisted our project with their own resources.” (Attachment, 20.4 Interview, p. 103) Dibl mentioned the assistance of Ugandans for the volunteers using their own resources, which could be categorized as a common’s dilemma. The common’s dilemma is a social predicament in which the “cooperation by all benefits all, but competition by all harms all.” (Hogg, Vaughan 2011, p. 646) In this case, the positive outcome is described—meaning that by cooperation more positive results can be achieved. Volunteering in a country like Uganda can have a long-term, sustainable impact on the community and provide both cross-cultural understanding as well as the sharing of a diverse range of skills. The interviewees have learnt that if “[no one] help[s] there, the children will not stand a chance,” (Attachment, 20.4 Interview, p. 102) and that it is

important to be honest, polite and openminded. Try to adapt quickly to new situations. Make it clear to [Ugandans] that the white people (“*muzungus*”) are not

necessarily rich—they also have to work hard for their status and their possessions. When [volunteers] come to help this should not be considered a favor, but an active support between equal human beings. You have to get involved with the social structure and discuss [issues] openly with the people. In many ways, the views of the [Ugandans] are still very conservative, especially in the countryside. I personally tried to challenge some of their views with sensitivity. (Attachment, 20.4 Interview, p. 103)

It does not necessarily matter where in the world one volunteers. Therefore, the most important aspect to remember is to share knowledge, improve equality and work hard towards a better cross-cultural understanding while simultaneously reducing hatred, prejudice and racism.

### **17.3 Motives for volunteering**

In the previous chapter the reader was introduced to various motives regarding altruistic behavior, whereas this paragraph will cover motives for volunteering. To clarify the following motives, quotes from the conducted interviews will be brought in and discussed.

#### **17.3.1 Normative motives**

The role of norms is an influential factor for someone who is considering becoming a volunteer. Norms are defined as “attitudinal and behavioral uniformities that define group membership and differentiate between groups” (Hogg, Vaughan 2011, p. 524) and are different depending on their cultural background. However, there exists one norm that is quite similar for every culture: concern for others is positive, and selfishness is negative. One motive for volunteering might therefore be normative, which can be approached from two sides—*social responsibility* and *reciprocity*. Former describes a common idea, which articulates that humans should voluntarily help those who are dependent and in need. The social responsibility norm also indicates that the helper is not asking for any future exchanges or rewards. However, this norm is “contradicted by another norm that discourages interfering in other people’s lives.” (Hogg, Vaughan 2011, p. 655) To put this theory in practice, when asked how Ugandans reacted to the volunteers, an interviewee mentioned “though—just like every place that offers support—[there are] people who do not want any help.” (Attachment, 20.3 Interview, p. 100) Latter is termed reciprocity norm, also referred to as the reciprocity principle, and a similar form of it has already been introduced in an earlier subchapter—reciprocal altruism. This particular norm expresses the “principle of doing unto others as they do to you.” (Hogg, Vaughan 2011, p. 653) A principle as such has the tendency of working rather well with people cross-culturally, since reciprocity is used globally and understood by all.

### 17.3.2 Self-centered motives

Looking past norms, motives for volunteer work may also include the self. Research has found that volunteers are mostly driven by a strong desire to make an impact, as one interviewee stated “[I]wanted to work for a purpose where I was sure that my help really made sense.” (Attachment, 20.4 Interview, p. 102) The statement may be discussed using the term *hedonic behavior*—which refers to “behavior that has important direct consequences for [the] self.” (Hogg, Vaughan 2011, p. 649) If a volunteer deliberately expresses their commitment to working in order to make positive changes not only for a community but also for themselves, the volunteer is motivated by self-centered motives—which are not necessarily negative. In another case, there is the possibility of a *self-assessment* or *self-verification*, which are useful motivational tools to seek out new information about oneself to figure out what kind of person one is, or to confirm what one already knows about oneself. Adding on to this thought, there are multiple other components that influence one’s motivation, such as *self-enhancement* and *self-esteem*. Although these terms vary in their definitions, they express the “motivation to develop and promote a favorable image of [oneself] while focusing on [one’s] feelings about and evaluations of oneself.” (Hogg, Vaughan 2011, p. 653)

### 17.3.3 Social and cross-cultural motives

While the previous paragraphs suggested that normative, as well as self-centered motivation contribute to the encouragement of volunteers, there exists yet another theory. The *relation theory* is an “analysis based on structures of meaningful social relationships that recur across cultures.” (Hogg, Vaughan 2011, p. 653) It expresses that one’s cross-cultural social interactions can heavily influence the impression of a situation, which means that through prosociality one can be motivated to interact and help. An interviewee was asked about her volunteering experiences in Uganda and when questioned whether she had learned any valuable lessons about social work and if so, what they were, she answered that her stay had “taught [her] love for kids and that it was hard for [her] to leave [Uganda].” (Attachment, 20.3 Interview, p. 100) This is strengthened by the need to affiliate—as mentioned in the first chapter of the thesis—which is the desire to form connections with other people. The interviewee affirmed this by stating that “[she] enjoy[ed] helping people—[t]he most wonderful thing to [her] personally [was] the giving and receiving of smiles.” (Attachment, 20.3 Interview, p. 101) Another aspect involving more than one culture is *acculturation*, which is the process of learning about the rules, behavior, and characteristics of another culture. A rather interesting metaphor was used by one of the interviewees to describe this. She stated that whereas “Europeans have clocks, Africans have time.” (Attachment, 20.4 Interview, p. 104) This serves as

an exemplary presentation of how learning about a different culture can influence one's perception of the world and change the way one goes through life, interacts with others and judges situations.

## **17.4 Conclusion**

To conclude the acquired knowledge, it is important to mention that each individual has their own ideas, visions and motives for volunteering. However, there are unwritten rules by society, such as helping is good while greed is bad, which might unconsciously influence one's decisions. Volunteering is a rather spontaneous form of helping which is made up of numerous motives. Such motives may be of normative, self-centered or social cross-cultural descent. An act of volunteering inevitably results in a sense of accomplishment, and starkly benefits other communities or people. Peace studies, which are a "multidisciplinary movement dedicated to the [...] promotion of peace," (Hogg, Vaughan 2011, p. 652) might also convince an individual to do good and give back to society in the form of volunteering. A conducted interview with a former volunteer found that "[v]olunteering work gives back to one more than it takes from someone." (Attachment, 20.3 Interview, p. 99)

To answer the question of why people help those who are not kin, while potentially putting themselves in danger by doing so, one has to deepen their understanding of prosociality—as explained in the previous chapter. Whether one approaches this matter biologically, psychologically, or philosophically, the answer lies within today's norms and principles, which are concepts that should be followed by all people. It is a known fact that reciprocity encourages prosocial behavior, and therefore volunteering.

## 18 Results

Analyzing literature and conducting interviews has made it possible to gather a detailed understanding of social psychology and its numerous components. The thesis focused on **whether humans act prosocially after all, and—if so—in what ways they come to display those prosocial tendencies**. Furthermore, **the effects on a person’s attitude towards empathy after a work stay in the third world** were analyzed. To answer the thesis’ research questions the method of *information processing* was selected. Information processing is the “evaluation of information; in relation to attitudes, the means by which people acquire knowledge and form and change attitudes.” (Hogg, Vaughan 2011, p. 650)

### 18.1 Why humans act prosocially

Prosociality is human nature, which indicates that acting in prosocial ways is a standard procedure—Spencer argued this way in his theory concerning sympathy, and psychologists have conducted numerous research to approve of this, too. However, it is important to mention that one’s capability of prosocial behavior is immensely influenced by situational factors, as well as various motives concerning this subject. For instance, the bystander-effect specifies that people are less likely to help others, if other people are present because it makes them feel as if they are not responsible to help. In contrary, if the person helping is by themselves, they will aid the individual in need because the helper feels as if they are the only responsible one. Motives can influence prosocial behavior, too: there are pure and impure acts of altruism, self-centered interests, helping behavior, and there exists the phenomenon of reciprocity. All known motives vary for each individual, meaning that whereas some might be easily influenced by norms and social structures, others care more about cultural aspects and the common good. The ways in which people come to display prosocial tendencies vary from small acts of kindness, such as helping an elderly person cross the street or donating money to the homeless, but can also have a meaningful impact on a community, for instance volunteering in an orphanage to make the children feel less neglected—without receiving any tangible benefit from doing so. One of the interviewees expressed her gratitude for the existence of prosocial behavior by saying

[t]hat it really makes a difference. My great sympathy with the Batwas locally [made me realize the value of helping]. I [had] never seen so much poverty and hopelessness [prior to my trip to Uganda]. If we don't help there, the children won't stand a chance.” (Attachment, 20.4 Interview, p. 102)

When the interviewees were asked if they planned on volunteering in the name of a NPO, such as the JGI-A, again—without receiving financial compensation for it, they both stated similar thoughts. Stefanie Novak, who is the less experienced woman in the field, affirmed that “[she has] been helping the JGI with a couple of projects and [is] always there to give a helping hand when [the JGI] need[s] support.” (Attachment, 20.3 Interview, p. 101) Michaela Dibl answered that “[she is] currently not planning a specific trip, but help[s] throughout the year by planning, designing and implementing the campaigns and events. That amounts to around 100 hours and more work for the JGI-A.” (Attachment, 20.4 Interview, p. 104)

## **18.2 Attitudinal changes in a person regarding empathy**

Michaela Dibl—one of the women who was interviewed in the course of this thesis—stated that prior to her work stay in Uganda she used to be “quite selfish.” (Attachment, 20.4 Interview, p. 104) After volunteering in Uganda, learning the locals’ values and principles, sharing her own cultural differences, and experiencing life, she has grown to think about prosocial behavior differently. In 2020—at 51 years of age—her opinion changed for the better, as she answered a follow-up question as follows “[...] [o]nly with the experiences in [her] life [she has] realized how important it is to help other people.” (Attachment, 20.4 Interview, p. 104) Her perception of empathy has therefore advanced, confirming that a voluntary work stay in a developing country such as Uganda can indeed affect a person’s attitude regarding empathy.

On the contrary, Stefanie Novak—who was the second interviewee—stated that she firmly believed that “[o]ne is either empathic or not. [She] believe[s] empathy is something that cannot be learned. [...]” (Attachment, 20.3 Interview, p. 98) Her statement argues that one’s attitude towards empathy cannot change, even after experiencing life in the third world. However, later in the interview she mentioned that she had

undergone extreme changes—positive ones only! I have grown to be more confident, and have learned to appreciate the value of my home and its surroundings in Austria again. Europeans grow up with privileges others will never be able to even dream of.” (Attachment, 20.3 Interview, p. 101)

To conclude these findings, it may safely be said that one’s perception and attitude regarding empathy, compassion, prosocial behavior and volunteering is a personal decision and might be influenced by situational factors—which one cannot control—and motives that every individual defines for themselves



## **19 Zusammenfassung**

Die Entwicklungszusammenarbeit ist ein dynamisches Konstrukt, das sich in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich verändert hat. Genauso wie in der Erwerbsarbeit, gibt es auch in der Entwicklungszusammenarbeit Wandlungstendenzen und so müssen im 21. Jahrhundert Entwicklungshilfe, NPO und Sozialarbeit neu bewertet werden.

Diese Arbeit hat sich als Ziel gesetzt das Handeln des Jane Goodall Institute Austria aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.

Im betriebswirtschaftlichen Teil werden zunächst unterschiedliche Managementkonzepte vorgestellt und miteinander verglichen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die ökonomische Evaluierung der Effizienz von internationaler Entwicklungszusammenarbeit.

Im zweiten Teil werden psychologische Auswirkungen auf Sozialarbeiterinnen nach einem Arbeitsaufenthalt in einem Entwicklungsland untersucht.

Um die Forschungsfragen zu beantworten, wurden Experteninterviews mit Beteiligten des JGI-A durchgeführt. Das Ergebnis der Arbeit zeigt, dass Projekte von NPO durch Kooperationen zu effizienterer Leistung führen.

## 20 Interviews

### 20.1 Veronika Bauhofer und Doris Schreyvogel

Dieses Interview wurde von einem Tonband transkribiert und ist an die Schriftsprache angepasst.

**Ich würde gerne mit einer Frage zu deiner Person beginnen und zwar wie du zum JGI-A gekommen bist und was genau zu deinem Arbeitsbereich gehört?**

Das ist eine ganz lustige Geschichte. Ich habe im Schwangerschaftsyoga die Gudrun Schindler-Rainbauer kennengelernt, die lange im NGO-Bereich schon gearbeitet hat. Mit ihr habe ich mich angefreundet und sie hat dann zum Jane Goodall Institute Austria gewechselt und ich hab ihre Geschichte und die Geschichte des Jane Goodall Institute Austria eben verfolgt, war dann 2010 mit ihr in Uganda auf einer Reise, weil es mich interessiert hat und 2013 hat sie mich gefragt, ob ich jemanden kenne, der Marketing und Fundraising im Jane Goodall Institute Austria machen wollen würde und ich war gerade in einer Umbruchssituation und hab dann gesagt: "Probieren wir das." Und dann habe ich am 1. September 2013 eben angefangen beim Jane Goodall Institute zu arbeiten. Das ist jetzt sechs Jahre her und seit drei Jahren bin ich eine der beiden Geschäftsführerinnen des Instituts.

**Was gehört zu deinem Arbeitsbereich?**

Mein Arbeitsbereich umfasst ganz klassisch Fundraising, Marketing, die Veranstaltungen, ich mach viele Finanzgeschichten. Nachdem wir ein recht kleines Team sind, haben wir alle ein recht großes Aufgabengebiet.

**Erzähl mir kurz, was deine größte Motivation in diesem Job ist.**

Angefangen habe ich, weil ich es spannend gefunden habe, etwas Neues zu machen, aber inzwischen könnte ich mir ein Leben ohne den Job und ohne Jane Goodall Institute überhaupt nicht mehr vorstellen. Ich bin extrem hineingekippt in die Schimpansen-Thematik. Jane Goodall live zu erleben, aber auch privat Zeit mit ihr zu verbringen, ist etwas unglaublich Wertvolles und ihr Leben, ihre Missionen, ihre Visionen weiter zu tragen und an die Menschen zu bringen, das ist einfach das, was mich inzwischen auch ausmacht und was ich auch machen möchte.

**Das kann ich mir sehr gut vorstellen. Kommen wir nun zum JGI-A konkret. Beschreibe mir bitte kurz die Haupttätigkeitsbereiche vom JGI-A in Österreich und im Ausland.**

Das Jane Goodall Institute Austria ist in Österreich ein Verein. Wir haben eigentlich zwei Standbeine in Österreich. Das eine ist das Fundraising für Projekte in Afrika und das andere ist Bildungsarbeit in Österreich, hauptsächlich an Schulen, mit dem Kinder- und Jugendprogramm Roots&Shoots.

**Woraus besteht die Vision des JGI-A? Was möchtet ihr bewirken?**

Was möchten wir bewirken? Unsere Vision ist es, den Gedanken und den Spirit, den Jane Goodall vor über 50 Jahren in die Welt gesetzt hat, nämlich Projekte im ganzheitlichen Ansatz umzusetzen. Das heißt Mensch, Tier, Natur spielt in allen unseren Projekten eine Rolle. Egal, ob das in Afrika oder in Österreich ist und genau dieses Holistische möchten wir weitertragen. Aber da kann ich dir noch unser Vision-and-Mission-Statement schicken.

**Ja, gerne. Inwiefern spiegelt sich eure Vision in internen Prozessen wider, also wie ihr arbeitet?**

Bei uns passiert alles auf einer sehr wertschätzenden Basis. Dadurch, dass wir nur ein kleines Team sind, sind wir nicht nur Arbeitskollegen, sondern wir haben auch eine freundschaftliche Basis. Es weiß aber jeder ganz genau, wo seine Aufgaben liegen und wie wir arbeiten müssen. Es herrscht ein großes Vertrauen bei uns intern. Es wird alles sehr friedlich und umsichtig bearbeitet und verarbeitet.

**Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten derzeit im JGI-A?**

Wir haben fünf fixe Mitarbeiterinnen, also es ist ein reines Frauenteam. Wir haben eine externe Kollegin, die PR macht und wir haben ein sehr großes Team aus Ehrenamtlichen, die uns bei verschiedenen Aktivitäten, wie Infoständen, Messen, Veranstaltungen etc. helfen.

**Bei den Volunteers, ist das so, dass die oft wechseln, oder sind das schon jahrelang die gleichen?**

Wir haben im Moment einen Pool von ungefähr 50, die wir anschreiben, wenn wir was brauchen und wir haben, kann man so sagen, ein Kernteam von gut 20-25, zu denen wir regelmäßig Kontakt haben, die eigentlich immer wieder und sehr viel auch dabei sind.

**Bezüglich individueller Ideen interessiert mich, wie es im JGI-A möglich ist, diese als Mitarbeiterinnen einzubringen können. Gibt es da immer einen offenen Raum, um Ideen einzubringen?**

Ja, natürlich. Eben das ist auch der Vorteil eines kleinen Teams, dass du solche Strukturen hast. Wir machen regelmäßig Klausuren seit ein paar Jahren. Die letzten Jahre mit professioneller Begleitung. Heuer probieren wir es erstmals eine ohne zu machen, im Team. Was halt bei uns natürlich vorgegeben ist, sind einige Projekte, die wir haben, eben aus dem Schimpansenschutz, aber auch international gibt es African-Programs, wo wir unterstützen können. Aber jede Idee ist willkommen und was wir seit ein paar Jahren haben, wir haben einmal in der Woche einen Skype-Call, wo wir uns treffen und genau solche Dinge auch besprechen. Einfach das, was jede im Moment bearbeitet, aber wenn irgendwelche Themen aufkommen, dann werden wir uns auch in diesen Calls damit auseinandersetzen.

**Kommen wir zu den innerbetrieblichen Aspekten. Gibt es im JGI-A regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche gemeinsam mit allen Mitarbeiterinnen? Oder ist das eher so,**

**dass ihr alle separat an einzelnen Projekten arbeitet, oder dann doch wieder gemeinsam?**

Also vieles wird positionsübergreifend bearbeitet. In der Praxis schaut es so aus, dass wir, die Diana und ich, das ist meine Co-Geschäftsführerin, wir überlegen uns einen Strategieplan und ein Budget für das kommende Jahr, das wir dann aber im Team besprechen. Wo auch wieder Rückblick und Vorschau gebracht werden. Wo auch wieder geschaut wird – hat jeder noch den Arbeitsbereich, der ihm wirklich liegt und den er gut bearbeiten kann. Wir müssen da Adaptionen annehmen, also das ist schon immer wieder hinterfragt und auch bearbeitet.

**Welche Maßnahmen wurden im JGI-A zuletzt gesetzt um die empirische, also die die äußere Motivation der Mitarbeiterinnen zu fördern? Gibt es sowas bei euch überhaupt?**

Also nicht so ausgesprochen. Ein großer Motivationsschub sind eigentlich die Besuche von der Jane jedes Jahr und, dass wir auch dann im Team, mit der Jane, zusammensitzen und einmal 1-2-3 Stunden, wo wir mit ihr plaudern können. Ich glaub, das sind schon ganz viele Motivationen. Es hat jeder die Möglichkeit, natürlich im Rahmen, an Fortbildungen, an Seminaren teilzunehmen. Wir haben da bis jetzt keinen großen Bedarf dafür gehabt. Ich bin teilweise in Arbeitsgruppen vom Fundraising-Verband. Eine Kollegin von mir macht jetzt einen Lehrgang oder eine Zusatzausbildung Richtung Klimaschutz, Aufforstung etc., also einfach um die Thematiken, die wir bearbeiten, auch gut fundiert zu haben.

**Und die Mitarbeiterinnen – ihr nehmt alle regelmäßig, oder habt schon mal an einem Projekt im Ausland teilgenommen?**

So kann man das nicht sagen. Die Projektschwerpunkte sind bei uns im Ausland, in Uganda. Wir haben angefangen Projektbesuche zu machen, aber im Moment machen das die Diana und ich. Kolleginnen, natürlich, haben die Möglichkeit dorthin zu reisen, aber das ist dann auf Eigenkosten, weil wir ja auch einen Teil davon natürlich auch aus Spendengeldern decken und deswegen ist das auch sehr eingeschränkt.

**Stehen zukünftige Änderungen zur Debatte, um die Mitarbeiterinnenmotivation zu steigern? Oder sagst du, dass es so bei euch gut funktioniert?**

Also im Moment funktioniert das so sehr gut. Das ist lustig, dass du das jetzt ansprichst, das ist ein Thema auf der Agenda nächste Woche. Kann ich dir dann Bescheid geben.

**Wie denkst du, schätzen Mitarbeiterinnen Aufstiegsmöglichkeiten im JGI-A ein?**

Wir haben eine sehr flache Hierarchie. Und es weiß jeder, was sein Aufgabengebiet ist und da gibt es wenige Aufstiegsmöglichkeiten. Also das ist eigentlich fast nicht gegeben. Die Diana und ich machen die Geschäftsführung, die Gudrun ist wissenschaftliche Leiterin, die Sonja macht Office und Mitgliederbearbeitung und die Nina ist jetzt einmal auf

drei Jahre bei uns, weil sie ein Erasmus-Projekt bearbeitet. Also es sind alles sehr klar definierte Aufgabenbereiche.

**Kommen wir nun zum nächsten Thema, den Spendern. Welche Technik wird im JGI-A angewendet, um mit Spenderinnen und Spendern in Kontakt zu bleiben?**

Also wir haben natürlich auf der einen Seite das klassische Postmailing, Postbriefsendungen, die wir machen. Spender die einmalig einen bestimmten Betrag spenden, die bekommen von uns ein Danke-Email oder einen Danke-Brief. Wir haben zu einzelnen Großspendern auch persönlichen Kontakt, pflegen das jetzt inzwischen auch sehr gut, weil wir die immer wieder auf den Veranstaltungen treffen. Viele rufen uns an und kommen auch inzwischen vorbei im Büro, auf einen Kaffee. Wir sind mit Spendern online in Kontakt. Wir sehen eine Strukturänderung eigentlich bei unseren Spenderinnen und Spendern, weil ich glaub in den nächsten Jahren werden wir uns wegentwickeln vom klassischen Spendenbrief, mit Geschenkbeigaben, wie Kalender, oder Kugelschreiber, oder Pickerl, oder Geburtstagsglückwunschkarten, oder irgendwas. Also ich glaub, das ist gerade im Moment eine recht spannende Umbruchzeit, auch weil das Thema Nachhaltigkeit, „Wie gehe ich mit Ressourcen um?“, einfach in den Köpfen der Menschen schön langsam zu arbeiten beginnt.

**Und wer zählt hier zu euren Großspendern? Gibt es da eine Handvoll? Kannst du mir da ein paar Namen nennen?**

Nein. Datenschutz. Nein. Also Großspender kann ich nicht nennen. Aber wir haben keine Großspender, die jetzt 100.000 Euro pro Jahr in Projekte investieren. Es ist schwierig zu definieren, was ein Großspender ist. Ein Großspender ist jemand, wir haben es für uns intern eigentlich auch nicht wirklich definiert. Wenn du ein Mailing bekommst und darauf einmalig 100 Euro spendest, bekommst du von mir ein Danke-Schreiben, weil jeder Cent wertschätzend behandelt wird bei uns, ganz einfach. Natürlich, die, die größere Beträge spenden, zu denen versuchen wir dann auch telefonisch Kontakt aufzunehmen, viele wollen das auch gar nicht. Viele wollen auch gar keine Bedankung, das kommt auch vor. Die sagen: „Ich mach das, weil ich es machen will und nicht, weil ich ein Danke von euch brauch“. Es ist sehr unterschiedlich und da muss man auch einfach ein Feingefühl haben, wie, man mit den Spendern umgeht.

**Aber das sind hauptsächlich Einzelpersonen?**

Ja. Unsere Spendeneinnahmen sind so strukturiert, dass wir einen großen Teil aus dem Privatbereich bekommen. Wir haben ganz wenige Firmenkooperationen und wir haben einen großen Part Fördergelder, öffentliche Fördergelder, die aus dem Lebensministerium, aus dem Klimaschutzfond, kommen, beziehungsweise von der Austrian Development Agency. Das sind die beiden Förderschienen, aus denen wir auch bekommen. Ein Erasmus-Projekt wird auch noch finanziert.

**Denke an vergangene Situationen, in denen ihr Neuspender dazu gewinnen wolltet. Welche Schritte wurden gesetzt, um dieses Ziel zu erreichen?**

Wir arbeiten mit einer Mailing-Agentur zusammen. Neuspender-Mailings heißt Prospect-Mailing. Die werden in Absprache mit uns konzipiert, das heißt wir besprechen das Thema, wir liefern die Geschichten dazu. Sie haben dann Schreiber, die eben dann speziell auf dieses Schreiben von Spendenbriefen abgestimmt sind. Wir besprechen das Layout und das geht dann an eine bestimmte Anzahl an Spendern raus. Das ist halt bei uns, wir können nicht in die 100.000 gehen, das sind bei uns ein paar Zehntausende, die wir beschicken. Wenn wir einen Output von 3-4% haben, ist das schon erfolgreich, also die auf das Mailing spenden. Und die werden dann in verschiedenen Schleifen mit Telefonaktionen, noch einmal angeschrieben. Da gibt es dann Mechanismen, die zu greifen beginnen.

**Die Methode hat sich auch so bewährt und das wollt ihr so weiter machen, oder ist das auch so, dass es da einen Umschwung gibt?**

D.S.: Die Methode ist im Moment noch okay. Wir haben jetzt gerade vor eineinhalb Wochen wieder eines rausgeschickt, da habe ich noch nicht die Zahlen dazu bekommen. Ich bin gespannt, wie das funktioniert. Man muss vielleicht auch ein bisschen berücksichtigen die Altersstruktur unserer Spender. Unsere Spenderin eigentlich, bei uns sind sehr viele weibliche Spenderinnen, die ist 68+. Das ist ganz spannend zu beobachten. Die, die regelmäßig Geld geben, sind eigentlich Pensionisten, die sich für das Schimpansen-Thema interessieren. Die, die sich thematisch für dieses Holistische, was wir eigentlich kommunizieren und was wir bearbeiten, interessieren sind viel jünger. Das sind auch die, die zu Veranstaltungen kommen, aber das sind auch nicht regelmäßig unsere Spender. Die geben vielleicht einmal was, weil es sie interessiert, oder zahlen sich ein Ticket für die Veranstaltung, aber sind jetzt nicht die Spender, die uns regelmäßig Geld geben. Und weil unsere Spender relativ alt sind, sterben auch viele weg und sind teilweise nicht mehr in der Lage regelmäßig zu geben. Deshalb müssen wir alle 2-3 Jahre versuchen, das was wegfällt, wieder nachzubauen. Jetzt kommt die Babyboomer-Generation nach. Das wird auch interessant. Das ist die erste Generation, die wieder Geld zur Verfügung hat. Was sie mit ihrem Geld macht, das werden wir in den nächsten Jahren sehen.

**Kannst du mir ein paar Ziele des JGI-A nennen, die ihr in nähere Zukunft umsetzen wollt? Also jetzt nicht zu große, aber ein paar kleine Meilensteine.**

Naja, was seit Jahren und nach wie vor ist, ist natürlich, unsere Öffentlichkeitsarbeit, den Namen des Jane Goodall Institute, wir dürfen ja leider nur den österreichischen Markt bearbeiten, in Österreich noch bekannter zu machen. Unsere Projekte noch bekannter zu machen, das ist sicher eines der Hauptziele und ein Ziel, das halt monetär festgehalten ist, wir haben einen 5-Jahres-Plan, wo wir in fünf Jahren sein wollen. Das hat natürlich auch mit dem Spendenaufkommen zutun. Wir wollen langsam, aber sicher auch

unser Team aufstocken, weil es Bereiche gibt, die dringend einen Arbeitsplatz benötigen würden. Zum Beispiel wird in den nächsten Jahren sicher der Testamentspender eine ganz große Rolle spielen. Das sind Leute, die im Testament eine NGO berücksichtigen werden. Also in großen Organisationen sind das Vollzeitjobs. Oder Unternehmensspenden.

**Da kommen wir dann eh auch noch dazu. Jetzt haben wir über eher nahegelegene Ziele gesprochen. Welches langjährige Ziel verfolgt ihr zurzeit?**

**Welche Hilfsmittel bzw. Kennzahlen verwendet ihr um den Soll- mit dem Istzustand zu vergleichen?**

Naja, also ehrlich, ich bin kein Freund von „Wo siehst du dich in fünf Jahren?“. Wir haben eigentlich auch unsere Klausuren so auf zwei, drei Jahre. Dieses große Ziel, also die 1-Million-Euro-Spendengrenze, ist natürlich ein hehres Ziel. Also wir schwanken immer so zwischen sieben- und achthunderttausend. Das haben wir eigentlich in den letzten 4-5 Jahren verdoppelt. Wir sind eh gut, aber das wird nicht so weiter gehen. Da haben wir uns ein 5-Jahres-Ziel gesetzt, weil das sehr unrealistisch ist zu sagen: „Ich will in zwei Jahren 1 Million Euro an Spendengeldern haben.“, das wird nicht funktionieren. Aber sonst ist es einfach das Institut mit seinen Projekten und den Projekten, die wir jetzt bearbeiten, auszubauen.

**Mit welchen Hilfsmitteln arbeitet ihr? Wobei jetzt haben wir über das Finanzielle geredet, das kann man dann gut vergleichen, auch den Soll-Ist-Stand quasi. Gibt es andere Kennzahlen auch, die ihr als wichtig empfindet? Besucherzahlen, nehme ich an, sind auch aussagekräftig.**

Besucherzahlen sind natürlich interessant bei den großen Veranstaltungen, nur das ist absehbar, dass wir daran nicht mehr viele Jahre messen werden können. Kennzahlen sind natürlich die Patenschaften, die wir haben. Wir bieten ja drei Patenschaften an, das sind die Schimpansen-Patenschaften, Baum- und für unser Kinderhaus-Patenschaften. Fördermitglieder sind für uns auch natürlich spannend. Natürlich auch der Einzelspender, also da haben wir auch die Zahlen dafür. Wie viele Spender. Welche Durchschnittsspende. Wie alt der Spender ist. Also mit diesen ganzen Kennzahlen arbeiten wir auch.

**Wie du schon erwähnt hast, in den letzten Jahren tritt das Thema „Nachhaltigkeit“ immer mehr in den Vordergrund. Inwiefern spielt dieser Trend eine Rolle im internen Handeln des JGI-A?**

Wir versuchen ganz viel auf online umzustellen. Weniger Papier zu verwenden, die Ressourcen zu schonen, weil es irgendwie pervers ist. Auf der einen Seite machen wir Aufforstungsprojekte, auf der anderen Seite schicken wir Spendenmailings raus, die per Post rausgehen. Das muss man schon einen guten Mittelweg schaffen. Man muss auch das Verständnis dafür haben, dass eben unsere Spenderin recht alt ist und da gibt es einfach auch Spender und Spenderinnen, die ganz viel allein zuhause sitzen und sich

wahnsinnig freuen, wenn sie eine kleine bunte Zeitung kriegen, wo viele Fotos drinnen sind und wo sie lesen können, wo sie einen Sticker bekommen, wo ihr Name draufsteht, den sie dann jemandem zum Geburtstag schicken können. Also das ist ein schwieriger Grad, weil viele etwas haben wollen, um etwas zu geben und viele sagen: „Ich gebe etwas, ich will aber nix dafür“. Das zu trennen ist unglaublich schwierig, weil natürlich alles, was du in der Masse produzierst natürlich auch günstiger ist. Das sind auch Aufgaben, die uns in den nächsten Jahren auf jeden Fall beschäftigen werden. Wir möchten natürlich jedem Spender so gerecht wie möglich werden, auch mit seinen Wünschen. Auf der anderen Seite „Nachhaltigkeit“, was du gesagt hast. Alles was wir in unseren Projektbereichen tun, passiert natürlich im Aspekt von Nachhaltigkeit. Aber was ist nachhaltig? Was ist eine Nachhaltigkeit? Wir sehen es als nachhaltig, wenn wir die Kinder, denen wir in den Schulbesuch ermöglichen, so lang begleiten können, dass sie dann auf eigenen Beinen stehen können und arbeiten können, um sich ihr Leben zu finanzieren. Das ist für uns etwas Nachhaltiges. Genauso im Aufforstungsprojekt, wo wir Zusatzprojekte jetzt machen, die auch diese Nachhaltigkeit widerspiegeln. Zum Beispiel, wir bringen in unser Aufforstungsprojekt ein Projekt hinein mit nachhaltigen Öfen. Damit die Menschen vor Ort nicht mehr in den Wald gehen das Feuerholz holen und Holzkohle daraus machen, sondern, dass sie eine neuartige Art von Öfen haben, die viel länger warmhalten und auf denen sie kochen können. Die haben einen geringeren Ausstoß an Rauchgas, wo auch die Gesundheit der Menschen hoffentlich in Zukunft verbessert wird. Also das ist auch nachhaltig. Es ist nicht immer nur „Vermeide Plastik!“ und „Schau, wo dein Essen herkommt!“.

**Genau, das ist viel breitgefächerter. Auf einer Skala von 1-10, wobei 1 „überhaupt nicht stark“ und 10 „extrem stark“ entspricht, wie stark hängt die Implikation der ökologischen Verantwortung des JGI-A mit dem Ziel der Imageverbesserung des Instituts zusammen?**

Ich denke, dass wir ein gutes Image haben und, dass wir aufpassen müssen, dass wir dieses Image auch weiter haben. Nur ich glaube, dass das nicht nur an unserem Image liegt sondern durch die Transparenz unserer Arbeit sich das in den letzten Jahren einfach so entwickelt hat. Wir waren noch nie in irgendwelche Skandale verwickelt. Alles, was die Jane tut und macht, macht sie in einer umsichtigen und vorsichtigen Art und Weise. Dadurch, also ich kann jetzt nur für Österreich sprechen, aber dadurch, dass wir mit dem Vier-Augen-Prinzip arbeiten – kleine Struktur, trotzdem zwei Geschäftsführerinnen. Wir schauen einfach beide doppelt hin, wie wir mit unseren Spendengeldern umgehen, wie wir damit hantieren. Also die Imagefrage hat sich eigentlich für mich so noch nie gestellt.

**Da es sich beim JGI-A um ein nicht gewinnorientiertes Unternehmen handelt, interessiert mich, wie ihr trotzdem die langfristige Existenz sicherstellt?**



Inzwischen sind wir sehr professional, was das betrifft. Wir machen Budgets. Wir können inzwischen aus den Erfahrungswerten relativ genau kalkulieren, wie das nächste Jahr ausschauen wird. Gerade auch mit den Förderungen. Nachdem wir ein Verein sind, dürfen wir auch keinen Gewinn machen. Wir haben ein gewissen Polster an Cashflow, um über den Jahreswechsel gut zu kommen. Das dürfen wir haben. Wir können aus dem auch schon, Gott sei Dank, inzwischen teilweise in Vorfinanzierungen gehen. Das heißt, wenn wir wissen, wir bekommen Geld aus einer Kooperation, aber das Geld kommt erst im März, können wir trotzdem im Jänner schon entscheiden, dass wir einen Teil verwenden, oder ein bisschen Projektgeld schon vorab vorfinanzieren, weil das jetzt benötigt wird. In der glücklichen Lage sind wir inzwischen. Wir kalkulieren sehr konservativ und wir kalkulieren so, dass wir auch nur das, was wir wissen, das wir vermutlich an Spendeneinnahmen haben auch ausgeben. Zweckgebundene Spenden müssen auch zweckgebunden ausgegeben werden. Diese Spenden muss ich sowieso für das jeweilige Projekt, oder für den jeweiligen Verwendungszweck nehmen. Bei den nichtzweckgebundenen Spenden habe ich ein bisschen einen Spielraum und kann das dorthin zuteilen, wo es benötigt wird.

**Gibt es für den Cashflow, den ihr habt, um über den Jahreswechsel zukommen, eine Obergrenze?**

Bei uns ist es so, dass wir zumindest ein Jahr die Gehälter zahlen können. Also, dass wir arbeiten können, um das zu erreichen. Man muss dazusagen, seit 2014 sind Spenden am JGI-A steuerlich absetzbar und wir haben das Spendengütesiegel. Das heißt hier sind wir eh sehr begrenzt, in dem, was wir an organisatorischen Kosten und Fixkosten ausgeben dürfen. Aber das ist so unser Polster, den wir haben.

**Genau, das wäre auch meine nächste Frage gewesen, ob ihr auch Rücklagen bildet, wie das ein gewinnorientiertes Unternehmen macht?**

Rücklagen können wir gar keine bilden. Also was ich zum Beispiel, in Absprache mit dem Steuerberater, machen kann, ist, wenn ich sag: „Ich krieg am Ende des Jahres noch ein Projektgeld ausgezahlt, kann das aber nicht mehr an das Projekt überweisen, aus Gründen von Ferienzeiten, whatever, ja es ist noch keine Pflanzzeit. Dann kann ich das für eine bestimmte Zeit mitnehmen, aber ich darf prinzipiell als Verein nicht wirkliche Rücklagen machen.

**Woraus bestehen deiner Meinung nach heutzutage die größten Herausforderungen von NGOs?**

Das gibt es eigentlich zwei Aspekte. Der eine ist der gesellschaftspolitische Aspekt, den wir haben. Wie NGOs von der Zivilgesellschaft gesehen werden oder wie die Gesellschaft mit den NGOs umgeht. Eine der größten Herausforderungen ist natürlich die, dass immer mehr am Markt sind. Dass der Topf an Spenden aber jetzt halt in Österreich doch recht begrenzt ist. In speziell unserem Fall ist es halt so, dass wir ganz wenig in Österreich

tun. Das heißt, dass alles, was nicht vor der eigenen Haustür passiert, interessiert den Österreicher per se nicht so sehr. Ja, also wir würden uns wahrscheinlich leichter tun, in der Kommunikation, wenn es um kranke Kinder ginge. Obwohl das Thema „Flüchtlinge“ natürlich auch in den letzten Jahren extrem ausgereizt worden ist. Da tun sich NGOs auch extrem schwer den Bereich zu bearbeiten. Aber wenn es um das arme kleine Hundel geht oder die arme kleine Katze oder ein krankes Kind, ist es für machen NGOs, die in Österreich sind, einfacher, als für die, die in Entwicklungsländer gehen. Es bedarf mehr Informationsaufbereitung und Erklärung, wenn du etwas weiter weg bearbeitest.

**Arbeitet ihr als JGI-A auch mit Wirtschaftsunternehmen zusammen?**

Es ist eines unserer Ziele. Aber wir haben ein paar kleine Unternehmen, mit denen wir arbeiten.

**Kann man da ein paar Namen nennen?**

Ja. Wir haben Sorgerbrot, das ist eine Traditionsbäckerei aus der Steiermark, die ein veganes Weckerl entwickelt hat und ein bestimmter Cent-Betrag pro verkauftem Weckerl wird in das Clever-Girls-Projekt investiert. Diese Kooperation gibt es jetzt seit drei Jahren. Die Firma Erlebnismarketing unterstützt uns seit Jahren in ihrem Geburtstagsmailing, also die schicken jetzt ihren Kunden kein Geburtstagsgeschenk mehr, sondern die bekommen eine Geburtstagskarte, wo drinnen steht, welches Sozialprojekt sie unterstützt haben. Wir haben jetzt eine beginnende Kooperation mit New One, da gibt es jetzt vor Weihnachten eine Kette mit einem Schimpansen. Da bekommen wir 50% davon als Spende. Wir haben Time For Africa, das ist ein Modelabel, das eine Tasche entworfen hat. Aus dem Verkauf dieser Tasche bekommen wir was. Es gibt die Resi Schöffel in der Steiermark, die Röcke designet hat, für die sie afrikanische Stoffe verwendet hat. Da gibt sie auch aus ihrem Verkauf einen Teil. Also so punktuell kleine Geschichten.

**Wurde bereits eine Kooperation mit einer anderen NGO in Erwägung gezogen?**

Also ich würde das sehr, sehr, sehr wertschätzen, wenn so etwas passieren könnte. Ich habe das immer wieder mal überlegt und das angedacht und ich habe auch schon mal mit 2-3 NGOs gesprochen. Das gibt es leider nicht. Ich bin der Meinung, dass Expertisen, die in unterschiedlichen Bereichen da sind, unbedingt genutzt werden sollten, um Ressourcen, Geld und so weiter, zu sparen. Es stimmt insofern gar nicht, wir arbeiten jetzt mit Likano zusammen. Ich weiß aber ehrlich gesagt gar nicht, ob wir Likano als NGO sehen, da müsstest du einmal nachschauen. Bei diesem Cookstart-Projekt, wo es um diese Öfen geht. Die haben in Ruanda angefangen. Ich weiß jetzt nicht, ob sie als NGO eingetragen sind. Die Problematik mit echten NGOs ist halt die, dass jeder versucht, für seine eigenen Projekte das Geld zu lukrieren, wie machst du das, wenn du zusammenarbeitest? Wie teilt man das auf? Das ist halt schon die Frage.

**Ist da auch der Konkurrenzkampf zu groß?**

Also bei uns würde es vorrangig um das Sozialprojekt in Uganda gehen. Wir sind keine Experten in dem Bereich. Wir haben dieses Projekt, das inzwischen gut läuft. Wenn wir da mit einer NGO, die in Afrika Sozialprojekte macht, zusammenarbeiten würden, würden wir uns daran nicht stoßen.

## **20.2 Lara Artner und Doris Schreyvogel**

Dieses Interview wurde von einem Tonband transkribiert und ist an die Schriftsprache angepasst.

**Was ist dem JGIA wichtig oder worauf legt das JGIA wert, wenn sie neue Entwicklungsprojekte formulieren?**

Aus unserer Geschichte heraus ist es wichtig, dass alle Projekte in einen holistischen Ansatz konzipiert werden, das heißt Mensch, Tier, Natur stehen in all unseren Projekten in einem Zusammenhang. Jedes Projekt hat einen Schwerpunkt, aber alle drei Bereiche werden berücksichtigt.

**Einige Autoren behaupten, dass die Länder Afrikas „gerettet“ werden müssen. Sehen Sie das auch so?**

Nein, Afrika muss nicht gerettet werden. Unsere Sicht der Dinge ist so, dass Afrika in den letzten Jahren stark ausgebeutet wurde, dass ganz viele Rohstoffe gestohlen... wirklich ausgenutzt worden sind. Afrika war Ressourcengeber für viele europäische Unternehmen und, also, wir denken, dass wenn man den Kontinent, oder einzelne Länder zu Ruhe kommen lässt, dass es da nicht zwingend notwendig ist einzugreifen. Es sind viele eigene Bestrebungen in den Ländern da, es sind Prozesse da und wenn man diese Prozesse und diese Bestrebungen unterstützt, dann hat man eigentlich schon viel getan und wir sind nicht die großen, gescheiterten Westeuropäer, die gerade in Afrika, wo so viel Wissen aus der Vergangenheit da ist. Wir haben wenig Ahnung, wie was wirklich funktioniert. Das sollte eigentlich ein gegenseitiger Austausch sein.

**Afrika erhält seit den 70er Jahren Entwicklungshilfe. Als Vorbild und Vergleich wird unter anderem auch der Marshall Plan genannt. Wie effektiv sehen Sie diese Entwicklungshilfe und sehen Sie Verbesserungspotenziale?**

Also, ich traue mich nicht zu sagen, dass es Verbesserungspotenzial gibt. Es gibt ganz viele positive Beispiele, aber was ich auch vorhin schon erwähnt habe, Europa ist nicht der Allheilbringer und Allunterstützer - muss es nicht sein und ist es auch nicht. Viele Dinge sind nicht gut gelaufen, man kann das an einem ganz einfachen Beispiel zeigen: Viele Initiativen hat es in den letzten Jahren gegeben, wo in einem Ort ein Brunnen gebaut worden ist. Wo sich die Leute das auf die Fahnen geheftet haben: „Wir bringen sauberes Trinkwasser in irgendeinen Ort“, haben einen Brunnen gebaut und sind wieder gegangen. Keiner der Menschen vor Ort hatte das Wissen, wie man diesen Brunnen wirklich bedient, wenn was kaputt ist, wie man das repariert, auch nicht die Ressourcen

da gewesen sind. Das fängt schon bei Werkzeug an oder bei Einzelteilen, die man austauschen muss. Es ist in vielen Projekten viel zu kurzfristig und viel zu engstirnig gedacht worden.

**Wissen Sie zufällig, wie dieses Entwicklungsprojekt heutzutage aussieht? Ist der Brunnen funktionstüchtig?**

Kann ich nicht sagen. Ich kann nur von unseren Projekten reden, weil wir da involviert sind. Aber wie diese Dinge laufen, ich weiß das von einem Beispiel aus einer Ortschaft in Uganda, da hat das Ersatzteil sechzig Euro gekostet, die Community hätte monatelang dieses Geld irgendwie zusammensparen müssen, um dieses Ersatzteil zu kaufen und jemanden kommen lassen müssen, der dieses Ersatzteil einbaut. Das meine ich mit nicht übersichtlich genug geplant oder nicht weit genug gedacht.

**Welche Aspekte sind Ihrer Meinung nach essentiell, um in Afrika eine gesunde wirtschaftliche Entwicklung zu erzielen?**

Ich glaube hier geht es um eine grundlegende Diskussion. Afrika könnte in den nächsten Jahrhunderten sehr gut überleben, wenn wir in Europa und in den reichen Ländern nicht Übermaßen an Ressourcen ausgeben würden. Ich glaube, da muss man ganz wo anders anfangen, als zu sagen: „Müssen wir Afrika retten?“. Nein, wir müssen auf unsere Ressourcen schauen und wir müssen schauen, mit dem, was wir hier haben, auszukommen und diesen übermäßigen Konsum, der überall passiert in Bahnen lenken.

**Viele afrikanische Länder erhalten jährlich Kredite von mehreren Milliarden Euro und können diese Schulden am Ende des Jahres nicht begleichen. Warum wird dennoch dieses Modell der traditionellen Entwicklungshilfe weitergeführt?**

Also, warum dieses Modell weitergeführt wird, kann ich nicht sagen, das weiß ich nicht, aber da geht es natürlich darum, Abhängigkeiten zu schaffen. Wenn ich Geld investiere, aber weiß, dass es dem Land nicht möglich ist, es in einem bestimmten Zeitraum zurück zu zahlen, dann schaffe ich mir eine Abhängigkeit. Ich kann das wieder nur an Beispielen von Straßenbau in Uganda zeigen. Da werden mit chinesischen Investorengeldern Straßen gebaut, durch verschiedene Gebiete, können Kredite nicht zurückbezahlt werden, wird zum Beispiel Sumpfland umgewidmet. Dann bekommt der Geldgeber als Ausgleich Land und kann dort zum Beispiel Reis anbauen, also da wird diese Abhängigkeit in irgendeiner anderen Art und Weise kompensiert, oder das Zurückzahlen.

**Wie erklären Sie den Zusammenhang von Entwicklungshilfe und Korruption? Wird Korruption durch Entwicklungshilfe gefördert?**

Können wir ebenfalls nicht sagen. Überall, wo Geld fließt und die Menschen arm sind, versuchen sie sich daran zu bereichern, das weiß man. Ich kann wieder nur von unseren Projekten sprechen. Wir haben so ein engmaschiges Netz, das überprüft wird, gerade wenn wir mit öffentlich Stellen zusammenarbeiten. Da gibt es eigene Auditoren, die von unabhängigen Stellen kommen müssen, die ganz engmaschig kontrollieren. Wir müssen

jedes Geld, das ausgegeben wird, mit Rechnungen begleichen. Also, ich kann sagen, in unseren Projekten ist es nahezu unmöglich in irgendeiner Art und Weise Geld in Kanäle verschwinden zu lassen, wo es nicht hingehört.

**Haben Sie schon einmal von einer anderen Organisation gehört, dass so etwas passiert ist?**

Wir wissen, dass es Korruption gibt in Uganda, ja, aber wir hantieren mit Spendengeldern. Für uns ist das in absolut keiner Art und Weise ein Geschäftsmodell.

**Wie sehen Sie den Wettbewerb der Länder bzw. NGOs auf die durchgeführte Entwicklungshilfe?**

Wir sehen hier keinen Wettkampf. Wir würden gerne in verschiedenen Kooperationen mit NGOs arbeiten, weil jede NGO in einem anderen Bereich Expertisen hat und Erfahrungen in den letzten Jahren gesammelt hat. Für uns wären das willkommene Zusammenarbeiten. Dass sich Staaten miteinander matchen, hätte ich so auch noch nicht mitbekommen.

**Chinas Sturmflug in Afrika bringt zwar viele wertvolle Investitionen, zum Beispiel Straßenverbindungen, lässt den Westen jedoch mit gemischten Gefühlen zurück. Wie steht das JGIA zu Chinas Engagement?**

Da muss man auch ein bisschen hinterfragen, welchen Interessen es dient. Für wen ist es wertvoll oder sind diese Investitionen gut. Ist es ausschließlich für die chinesische Firma gut, oder ist es gut für die Projekte vor Ort, die unterstützt werden. Wir haben noch keine direkten Problematiken damit gehabt und wir wissen zum Beispiel, wir haben zwei sehr große Büros in China, die überhaupt nicht in Projekte in Afrika investieren, sondern die in China wirklich das Kinder- und Jugendprogramm, das „Roots & Shoots“-Programm, vorantreiben. Die sind auch wirklich nur in China und es ist ihnen fast unmöglich, Geld für Projekte im Ausland zu bekommen. Ich weiß schon, du redest von großen Wirtschaftsunternehmen, aber da sind wir noch ganz wenig angestrichen und haben kaum Informationen dazu.

**Wie beurteilt die lokale Bevölkerung dieses Engagement?**

Also, ich weiß nur von Kollegen vor Ort, wenn wir mit denen unterwegs sind und wenn sie sehen, was ich zuerst erwähnt habe, Umwidmung von Sumpflandschaft in bebaubares Land, wo dann Felder entstehen. Da ist die Bevölkerung schon sehr hellhörig und sieht, dass was passiert. Auch nicht immer positiv. Sie sind auf jeden Fall aufgeklärt, dass China das nicht nur aus gutem Herzen macht.

**Das Regierungssystem Ugandas ist halb-demokratisch, da zwar mehrere Parteien existieren, aber die Staatspartei die größte Macht hat. Welche Rolle spielt die demokratische Entwicklung in der allgemeinen Entwicklung eines einzelnen Staates?**

Also, Uganda ist diktatorisch. Das ist nicht halb-demokratisch, ja, du hast vollkommen recht, es gibt mehrere Parteien, aber Museveni regiert seit über 30 Jahren und hat sich

in den letzten Jahren auch immer wieder die Gesetze so hingebogen, dass er immer wieder gewählt werden konnte. Was ich aus Gesprächen weiß ist, dass er natürlich sein Umfeld so geschaffen hat, dass er regieren kann – nach wie vor. Und es sitzen überall, wie in vielen Ländern, auch einfach die Leute... Das gibt es in einigen afrikanischen Ländern so und auch diese Machtposition zu halten und sich die Gesetze dann so zu ändern, dass es einfach funktioniert. Er hat anfangs natürlich mit vielen westeuropäischen Ländern und auch Amerika stark zusammengearbeitet. Das hat sich im Laufe der Zeit auch ein bisschen zurück entwickelt. In wie weit wir da politisch werden wollen, weiß ich nicht.

**Würden Sie aber grundsätzlich sagen, dass ein afrikanischer Staat, der demokratisch ist, sich besser entwickeln könnte als ein diktatorischer?**

Ich glaube, dass es in beiden Formen Vor- und Nachteile gibt, wie sich das intern entwickelt, oder wo die Schwerpunkte gelegt werden. Man muss halt auch noch sehen, dass in vielen afrikanischen Ländern auch andere Problematiken da sind. Da geht es um Dürrekatastrophen. Da geht es um Wasserressourcen. Da geht es darum, wie kann die Bevölkerung überleben. Da muss man ansetzen und dann kann ich darauf aufbauen, ob ich es landwirtschaftlich voranbringen kann oder nicht. Geht es der Bevölkerung gut, kann ich darauf aufbauen. Hat die Bevölkerung nichts zu essen, wird sie sich nicht darum kümmern, ob es landwirtschaftlich weiterkommt, es gibt auch keine Möglichkeit.

**Können Sie ein Erfolgsbeispiel/Projekt für Entwicklungshilfe, dass das JGIA ausführt, nennen und beschreiben?**

Ich würde gerne das Aufforstungsprojekt beschreiben. Das Aufforstungsprojekt gibt es jetzt schon seit über zehn Jahren, schwerpunktmäßig natürlich aus dem Schimpansen-schutz gebaut oder konstruiert worden, weil erhoben wurde, dass der Lebensraum der Schimpansen zurück geht. Das Aufforstungsprojekt dient dazu, eigentlich Waldkorridore zu schließen, um den Schimpansengruppen die Möglichkeit zu geben sich wieder zu vermischen und zu vermehren, dass die Population wieder steigt. Was ich anfangs gesagt habe, wir arbeiten holistisch, das heißt wir haben auch in diesem Projekt begonnen mit den Communities vor Ort zu arbeiten. Mit den Menschen zu arbeiten. Mit ihnen zu erarbeiten, was für sie wichtig ist, was sie brauchen, in welchem Umfang sie was brauchen. Wenn sie Land hergeben, wie das kompensiert werden kann, aber auch zu erklären, warum es wichtig ist, den Schimpansen zu schützen und warum wir gerne dieses Projekt genau in diesem Gebiet machen würden. Das war eine Arbeit von den ersten ein, zwei Jahren, um den Menschen darauf hin einzustimmen, dass in den nächsten Jahren versucht wird, mit ihnen zu arbeiten. Wenn ich sage wir, dann meine ich das Jane Goodall Institute Uganda.

Das ist etwas, was ich auch noch gerne sagen würde, dass wir nicht als gescheite Weiße vor Ort sitzen und sagen: „So geht es“, sondern dass wir mit den Experten – und die gibt

es in jedem Land – vor Ort arbeiten. Die wissen, in welchem kulturellen Umfeld wir uns bewegen, wie was zu machen ist. Wenn Projekte konzipiert werden, gibt es einmal Stakeholder-Meetings, wo aus den einzelnen Dörfern die Dorfältesten oder der Bürgermeister oder der Schulleiter oder wer auch immer zusammenkommen und mit denen wird besprochen, wie so etwas aufgebaut werden kann.

Das Aufforstungsprojekt ist ein Prestigeprojekt. Wir können da auf sehr gute Erfolge zurückschauen und auch in die Zukunft schauen. Beim Aufforstungsprojekt ist es ja eigentlich um den Schimpansenschutz gegangen, aber inzwischen, über viele Entwicklungsschritte, sind wir da, dass wir jetzt ein weiteres Projekt in dieses große Projekt einbringen. Und zwar ist das ein Öfen-Projekt. Da geht es um nachhaltiges Kochen. Da geht es darum, in den Familien neue Arten von Öfen zu implementieren, wo sie nicht in den Wald gehen müssen Brennholz sammeln, Holzkohle machen, eine enorme Rauchentwicklung in den Hütten haben. Somit habe ich zwei Bereiche, die ich ja in dem Aufforstungsprojekt auch bearbeite, zum Beispiel den Schutz des Waldes und den Schutz der Gesundheit der Menschen, die in den Projektgebieten arbeiten, wahrscheinlich für die Zukunft auch verbessern können. Also, da etwas hineinzubringen, was ihnen auch einen Zusatznutzen bringt.

**Welche Faktoren waren entscheidend für den Erfolg?**

Das Jane Goodall Institute Uganda, als Projektleiter vor Ort. Bei uns gibt es ein Komitee, das African Programmes zusammenstellt, das sich da auch um die wirklich gute Umsetzung und die schrittweise Entwicklung der Projekte [kümmert]. Ja, und natürlich die anderen Jane Goodall Institute, die Fundraising dafür gemacht haben, dass das Projekt in den letzten Jahren gut läuft.

**Können Sie auch Projekte beschreiben, die schiefgegangen sind und welche Hauptfaktoren dafür verantwortlich waren?**

Ein Projekt, das schiefgegangen ist, kann ich nicht sagen, aber ein Projekt, wo wir viele Stolpersteine hatten. Wir haben ein Projekt, das heißt „Clever Girls“, da geht es eigentlich um das Empowerment von jungen Mädchen und Frauen. Es ist eigentlich herausgewachsen aus der Erkenntnis, dass Mädchen, wenn sie zur Frau werden, das heißt, wenn sie ihre Periode bekommen, nicht mehr zur Schule gehen, weil sie einfach nicht die hygienischen Gegebenheiten haben. Dann hat man damit angefangen eine Toilette zu bauen. Vor ein paar Jahren hat Jane eine Toilette neben einer Schule eröffnet. Dann ist man darauf gekommen, dass es aber nichts bringt, wenn man dort eine Toilette hinbaut. Dann haben wir gesagt, okay, dann schaut man, dass man den jungen Mädchen Binden bringt. Was wir aber nicht bedacht haben ist, dass kaum ein Mädchen eine Unterhose hat. Der Ursprungsgedanke war, ihnen Tampons zur Verfügung zu stellen. Nur das ist in diesem kulturellen Umfeld undenkbar gewesen. Also sind wir eigentlich über den Ansatz, den Mädchen eine Möglichkeit zu bieten, wenn sie ihre Periode bekommen in der

Schule zu bleiben, über einen Toilettenbau, über das Bewusstsein, dass sie eigentlich keine Unterhosen haben, wo sie ihre Binden hineingeben können, Schritt für Schritt, immer wieder in dieses Projekt weitergewachsen, weil es eben eine Selbstverständlichkeit ist für das Umfeld, in dem wir leben. Und inzwischen hat sich aber daraus ein Projekt entwickelt, wo die Mädchen in Workshops lernen eigene Binden zu nähen. Wo wir auch Material zur Verfügung stellen, wo sie auch mehr produzieren können, als sie benötigen. Das können sie auch wiederverkaufen, sodass sie wieder Geld bekommen für andere Dinge, für Ausbildung oder um ihre Familie zu unterstützen. Also, das ist viel weitgreifender. All das, was sie in diesen Workshops lernen, nehmen sie mit und wir versuchen auch in den Workshops aus diesen Mädchen Multiplikatorinnen zu machen, das heißt, sie gehen in ihre Dörfer und bringen das noch an viel mehr junge Mädchen und Frauen.

**Wie sehen diese sich daraus bildenden Konsequenzen für Ihr Institut, aber auch die lokale Bevölkerung aus?**

Na ja, wirklich schon in der Projektkonzeption alle Begebenheiten berücksichtigen. Aber nicht nur die, die wir sehen, sondern auch kulturelle Aspekte. Mit Einbeziehen der lokalen Bevölkerung. Einfach das, was von Anfang an so wichtig ist und da genau hin zu schauen, genau hin zu hören und mit allen zu überlegen, in welchem Umfeld etwas passieren kann, damit es wirklich einen Sinn hat, etwas zu tun.

**Empfinden Sie, dass die Effizienz der Arbeit der Jane Goodall Institute nachgelassen hat, da man begann sich auf mehrere Bereiche zu fokussieren?**

Wir versuchen ja in jedem Projekt alle diese Bereiche mit einzunehmen. Das einzige Problem, das wir immer wieder gesehen haben, ist in der Kommunikation. Wie kommuniziere ich das hier für Fundraising? Weil wir Menschen recht einfach strukturiert sind. Wenn ich ein krebskrankes Kind habe, dann weiß ich, dass dieses krebskranke Kind Hilfe braucht. Oder, wenn der Bär in Rumänien am Markt tanzen muss, dann weiß ich, dass der Bär in Rumänien irgendwie gerettet und in eine Sanctuary gebracht werden muss. Aber dass es da auch Hintergründe und weiterführende Sachen gibt, das wurde von manchen NGOs... Die haben sich auf eines fokussiert, was total in Ordnung ist, aber Jane ist Anfang der Siebziger, Mitte der Siebziger hinausgegangen und hat damals schon gesagt, das eine ohne das andere funktioniert nicht. Ich muss alles berücksichtigen. Weil ich kann nicht einen Teilbereich herausnehmen. Weil, wenn ich sage, ich mache einen Schimpansenschutz und sage dem Bauer in Uganda: „Du musst mir eine bestimmte Anzahl an Quadratmetern deines Landes geben, damit ich aufforsten kann für die Schimpansen“, wird der sich fragen, was er davon hat und warum er das tun soll. Also braucht es da eine Kooperation und eine Zusammenarbeit.

**Steht das JGIA in Kontakt zur ugandischen Regierung und wie würden Sie diesen beurteilen?**



Das Jane Goodall Institute Österreich nicht, aber das Jane Goodall Institute Uganda, ja. Da gibt es einen regen Austausch. Die Regierung erstellt Managementpläne, um verschiedene Bereiche zu bearbeiten, die auch mit lokalen NGOs abgesprochen werden. Zum Beispiel ein Großprojekt Flughafenbau. Wo wird der Flughafen hingebaut? Gibt es da Schutzzonen, die berücksichtigt werden müssen? Da gibt es einen Austausch. Aber die Problematik ist, dass zum Beispiel die Regierung keine Fördergelder zur Verfügung stellt in Uganda. Da stoßen wir und auch die Regierungsstellen in Uganda an Grenzen, weil wenn das ein lokaler Politiker ist oder eine lokale Person, die für die Regierung arbeitet, die haben oft nicht genug Geld, um in ein fünf Kilometer entferntes Dorf zu fahren und dort Dinge zu besprechen. Und brauchen dann da von einer NGO Unterstützung und sagen: „Okay, wenn du in das Projektgebiet fährst, nimm mich bitte mit, damit ich Vorort, mit dir, das dort besprechen kann.“

**Gibt es eine Unterstützung der Regierung für Ihre Projekte und wie sieht diese aus?**

Nein, gibt es also keine. Nicht in unserem Arbeitsumfeld.

**Warum und vor allem in welche Bereiche sollten Unternehmen, Institutionen, Staaten usw., Ihrer Meinung nach, in Uganda investieren?**

Wir haben uns das lange überlegt und wir sehen eigentlich, die wichtigsten Investitionen wären im Wissenstransfer. Uganda-Österreich, Österreich-Uganda. Ja, Bildung, aber jetzt nicht nur Schule. Wir reden nicht nur von der Schulbildung, sondern wir reden von wirklichem Wissenstransfer, aus verschiedenen Bereichen. Ob das jetzt landwirtschaftlicher Bereich ist oder Holzbau oder was immer, also da geht es wirklich darum, das Wissen von einem Land ins andere zu übernehmen. Aber nicht nur, dass wir ihnen erklären, was wir für ein Wissen haben, sondern dass sie auch... Ein wirklicher Austausch passiert. Ich habe mit Diana auch darüber gesprochen, dass wir in Europa absolut lernen könnten, oder in Österreich, nachhaltig zu wirtschaften. Ich glaube, das ist etwas, das wir wirklich mitnehmen könnten. Wir haben das in vielen unserer Projekte erprobt und sehen auch da wirklich gute Erfolge darin.

**Wie würde dieses nachhaltige Wirtschaften genau aussehen?**

Na ja, die Wegwerfgesellschaft, die wir haben. Dass soweit wie möglich alles verwendet wird, was zu verwenden ist. Was machen wir? Ich kann das nur von einem ganz anderen Beispiel erklären. Ich war in der Ukraine auf einem Bauernhof und wenn die ihre Paprika ernten, dann verwenden die alles. Paprika wird aufgeschnitten und das Teil, das zum Essen ist für den Menschen wird verkocht. Die Körner werden gesammelt und den Hühnern verfüttert und das Grünzeug wird am Kompost geworfen, um dann wieder mit dem Kompost zu arbeiten. Da wird nichts weggeworfen.

**Meinst du damit auch, dass man die Länder dann nicht mehr so ausbeuten muss?**

Ja.

**Wie beurteilen/sehen Sie das Thema Entrepreneurship in Uganda? Viele meinen ja, dass Afrikaner faul sind und ihr Schicksal nicht selber in die Hand nehmen.**

Also, ich glaube, ich finde es eine Anmaßung zu sagen, dass Menschen faul sind und nichts tun und nur auf der faulen Haut liegen. Vieles in Afrika ist aus der Geschichte herausgewachsen. Auch wenn man durch das Land reist, sieht man eben viele Menschen, die vor ihren Hütten sitzen und vermeintlich nichts tun. Ob das wirklich so ist, traue ich mich nicht zu beurteilen, kann ich auch nicht beurteilen. Und was Entrepreneurship in Uganda betrifft, da haben wir viel zu wenig Expertise dafür. Auch, was du geschrieben hast mit Schule und „Schicksal in die eigene Hand nehmen“: Es gibt ja eine Schulpflicht in Uganda und es gibt aber auch Schulgeld. Die Kinder gehen bis zu einem bestimmten Zeitpunkt in die Schule, aber werden dann oft auf den Feldern der Eltern gebraucht und müssen dann da auch mitarbeiten, um zu unterstützen. Wie man aus diesem Kreislauf herauskommt, gibt es einige Beispiele, auch in unseren Projekten, dass Bauern mit Bauern andere landwirtschaftliche Tools oder Skills erarbeiten. Wir haben zum Beispiel von einem Bauern in der Region Hoima kennengelernt, der hat die Möglichkeit bekommen Ananas zu pflanzen. Der hat das so gut gemacht, dass er sich innerhalb von kürzester Zeit ein zweites Feld kaufen konnte. Dadurch konnte er am Markt gehen und auch einen Nachbarn anstellen, der eben geholfen hat am Markt zu verkaufen. Dann konnte er seine Kinder in die Schule schicken, konnte Nachbarn anstellen, damit sie eben im Betrieb helfen. Dann hat er erweitert und hat gesagt, er will nicht nur Ananas anpflanzen, sondern er möchte jetzt versuchen auch Tomaten anzupflanzen. Ich glaube, vielleicht ist das eines dieser Beispiele... Es gibt, wie überall, geschickte und nicht so geschickte Menschen. Wenn jemand geschickt ist, dann kann der sehr wohl aus dem, was er hat oder nicht hat, was tun. Der hat inzwischen einen Betrieb und hat eine Mühle, wo er jetzt auch sein Getreide mahlt und Mehl verkaufen kann. Step by step. Eins nach dem anderen. Also, ich traue mich nicht zu sagen, das sind alles faule Menschen, die nichts tun wollen. Das wäre anmaßend. Das wäre ja auch schlimm, wenn alle sagen, alle Europäer sind Workaholics. Das sind wir nicht. Nicht alle.

### **20.3 Larissa Eichler and Stefanie Novak**

**What comes to your mind when you hear the term “empathy”?**

I am unsure and find that a very difficult question to answer as I have never really thought about it. One is either empathic or not. I believe empathy is something that cannot be learned. You respond to the people in your vicinity, try to bring out the best in yourself.

**How many times have you traveled to Uganda solely to travel?**

Volunteering work cannot be divided into travel and work. Prior to my work stay I had never been to Uganda.

**How many times have you traveled to Uganda solely to work?**

As mentioned in my previous response: never. Volunteering work gives back to one more than it takes from someone.

**Have you traveled to other places for social work before you went to Uganda? If yes, what kind of project was it for? If no, what were your feelings in the weeks prior to the trip?**

I experienced feelings of anticipation and curiosity.

**Have you had experience with social work in your home country prior to your stay in Uganda?**

Yes, I have helped with the Red Cross before.

**How old were you when you went abroad by yourself for the first time?**

I was twenty years old.

**How old were you when you first went to Uganda?**

I was twenty-two years old.

**How old are you now?**

I am twenty-three years old.

**Did you have a degree when you first went to Uganda? If yes, what degree was it?**

Yes, I had my Matura – but not in the social area.

**What degree do you have now?**

I have a Bachelor in wood and natural fiber technology.

**What was your profession right before you went to Uganda?**

I was a student and had mini jobs on the side.

**What is your current profession?**

I am currently studying and work on the side.

**At what point in your life did you decide that it was a good time to go to Uganda?**

Ever since I was little, I have wanted to go to Africa because I was so fond of the people there, the culture and the nature. After graduating high school, I really wanted to do some volunteer work – especially in Africa. I met Doris (JGI-A) and decided to do a volunteer work stay with the help of the JGI.

**What was your first project in Uganda?**

I have only been to Uganda once.

**What do you recall as your most formative experience from a trip to Uganda regarding helping people who are not kin?**

no answer

**What is your evaluation of the reaction to Jane Good Institute projects by the people in Uganda?**

The reactions are mostly positive. The people in Uganda are very thankful for every chance and opportunity they get – though just like every place that offers support will reveal its dark sides and has people who do not want any help.

**Were you aware of any stereotypes about Uganda before you first went there? If no, did you have any specific expectations? If yes, which ones turned out to be true? If yes, which ones turned out to be wrong?**

I had no expectations. I believe it's a bad idea to travel with set expectations because in most cases you will turn out to be disappointed if something doesn't turn out the way you wanted it to. Adding to this, expectations usually come in pairs with prejudice, and you simply can't have that as a base line when emerging with a new culture. The people in Uganda are so very open minded and welcoming.

**Did you ever feel unsafe when working in Uganda? If yes, do you recall any specific situation that you can tell me about?**

No, I never felt unsafe while in Uganda – but of course, you will come to experience situations that differ from the ones you will experience in Austria. However, I understand that as part of intercultural travelling.

**Have you undergone any specific training concerning social work prior to your workstay in Uganda that helped you prepare for the work overseas? If yes, please explain. If no, could you think of a few tips you would give to a person who wants to go to Uganda – concerning helping others?**

No, I had not undergone any specific training in that field. The JGI had prepared me very well and answered all my questions prior to my departure. The most valuable tip I can give is to set no expectations! Be open minded to the new situations that you will face and do not say no simply because the thought of something might scare you – let everything happen as it should and see what happens.

**Have you undergone any specific training concerning psychology (especially empathy and altruism) prior to your workstay in Uganda that helped you prepare for the work overseas? If yes, please explain. If no, could you think of a few tips you would give to a person who wants to go to Uganda – concerning psychological training?**

I never thought about needing any.

**In your opinion, do you think there is a right way to prepare oneself for such a journey?**

There is neither a wrong nor a right approach – it depends on the individual.

**What did your workstay in Uganda teach you about social work?**

It taught me my love for kids and that it was hard for me to leave.

**What did your workstay in Uganda teach you about psychology?**

no answer

**On a scale from 0-10 (0 being not at all, 10 being very much so), how much of a helper-person would you consider yourself to be?**

I consider myself to be a 9.

**Imagine you were recruiting a new team of social workers to go help with a project in Uganda. What type of people are you actively looking for? What character traits would make you deny their participation in the project?**

I am looking for people who actively give a helping hand, are open minded, who have a friendly presence. I would not recruit someone who has formed an opinion about the people or the country itself prior to the departure.

**Self-assessment: reflecting on everything you have learned throughout your time as a “social worker” in Uganda – has your workstay changed anything for you?**

I have undergone extreme changes – positive ones only! I have grown to be more confident, and I have learned to appreciate the value of my home and its surroundings in Austria again. Europeans grow up with privileges others will never be able to even dream of.

**Are you planning on helping with other Jane Goodall Institute projects in the future? If yes, what type of project will you be going for? If no, what influenced your decision?**

I have been helping the JGI with a couple of projects and I am always there to give a helping hand when they need support.

**What comes to your mind when you hear the term “third world country”?**

States that are used by the industrialized countries to develop in a time twice as fast as those countries themselves had. The media shows all the things a third world country does not have in contrast to an industrialized country and thereby fuels the envy. It is so different in developing countries; you simply cannot measure with the standards of other countries. All the media shows are a bad school and health system, and of course all people there are criminals – I believe this view is wrong! The standards there are simply different! I am convinced that only by taking a closer look at a country and its inhabitants you get a different perspective.

**Have you always wanted to help people? If yes, why? If no, what changed your mind?**

I enjoy helping people. The most wonderful thing to me personally is the giving and receiving of smiles.

**What would you consider to be the most important aspect to always remember when helping others?**

no answer

## **20.4 Larissa Eichler and Michaela Dibl**

**What comes to your mind when you hear the term “empathy”?**

To listen carefully to what others have to say.

**How many times have you traveled to Uganda solely to travel?**

2 times – both trips combined work and leisure.

**How many times have you traveled to Uganda solely to work?**

2 times – both trips combined work and leisure.

**Have you traveled to other places for social work before you went to Uganda? If yes, what kind of project was it for? If no, what were your feelings in the weeks prior to the trip?**

I was excited, but in a positive way and I was very busy, because there were so many things to do before. And I also felt a little unsettled because I considered Uganda as a completely different world with different values.

**Have you had experience with social work in your home country prior to your stay in Uganda?**

Yes, I have had experience supporting refugees in my hometown.

**How old were you when you went abroad by yourself for the first time?**

I was 17 years old.

**How old were you when you first went to Uganda?**

I was 47 years old.

**How old are you now?**

I am 51 years old.

**Did you have a degree when you first went to Uganda? If yes, what degree was it?**

I had a Master / Graphic Design and Technical Engineer.

**What degree do you have now?**

I have a Master / Graphic Design and Technical Engineer.

**What was your profession right before you went to Uganda?**

Graphic Designer with my own agency

**What is your current profession?**

Graphic Designer with my own agency

**At what point in your life did you decide that it was a good time to go to Uganda?**

I spoke to my friend Doris Schreyvogel about the activities of the Jane Goodall Institute-Austria. As I have no children of my own, I wanted to help other children and wanted to work for a purpose where I was sure that my help really made sense. 6 months after our initial discussion, Doris told me, that there was an interesting project with kids of the Batwa pygmy tribe.

**What was your first project in Uganda?**

The BATWA HOPE OF CHILDREN project.

**What do you recall as your most formative experience from a trip to Uganda regarding helping people who are not kin?**

My great sympathy with the Batwas locally. I have never seen so much poverty and hopelessness before. If we don't help there, the children won't stand a chance.

**What is your evaluation of the reaction to Jane Good Institute projects by the people in Uganda?**

100% positive. All people reacted to the help with great joy and thankfulness and assisted our project with their own resources.

**Were you aware of any stereotypes about Uganda before you first went there? If no, did you have any specific expectations? If yes, which ones turned out to be true? If yes, which ones turned out to be wrong?**

no answer

**Did you ever feel unsafe when working in Uganda? If yes, do you recall any specific situation that you can tell me about?**

No, I didn't.

**Have you undergone any specific training concerning social work prior to your workstay in Uganda that helped you prepare for the work overseas? If yes, please explain. If no, could you think of a few tips you would give to a person who wants to go to Uganda – concerning helping others?**

It is important to be honest, polite and openminded. Try to adapt quickly to new situations. Make it clear to people that the white people ("muzungus") are not necessarily rich – they also have to work hard for their status and their possessions. When we come to help this should not be considered a favor, but an active support between equal human beings.

**Have you undergone any specific training concerning psychology (especially empathy and altruism) prior to your workstay in Uganda that helped you prepare for the work overseas? If yes, please explain. If no, could you think of a few tips you would give to a person who wants to go to Uganda – concerning psychological training?**

You have to get involved with the social structure and discuss openly with the people. In many ways, the views of the population are still very conservative, especially in the countryside. I personally tried to challenge some of their views with sensitivity. Especially males in the country still have views which we had in Europe in the 1950s.

The kids are wonderful, very energetic and eager to learn.

**In your opinion, do you think there is a right way to prepare oneself for such a journey?**

No, everyone must choose their own path.

**What did your workstay in Uganda teach you about social work?**

That it really makes a difference. Nobody can take away what these children and the entire environment learn.

**What did your workstay in Uganda teach you about psychology?**

That one should always have an open mind. Being open to others is often not easy, but extremely enriching.

**On a scale from 0-10 (0 being not at all, 10 being very much so), how much of a helper-person would you consider yourself to be?**

I consider myself to be a 5-6.

**Imagine you were recruiting a new team of social workers to go help with a project in Uganda. What type of people are you actively looking for? What character traits would make you deny their participation in the project?**

People with common sense, people who do not mind hard work, people who are skilled in specific crafts. I would deny people who are selfish and have radical views.

**Self-assessment: reflecting on everything you have learned throughout your time as a “social worker” in Uganda – has your workstay changed anything for you?**

Yes, I learned one thing in Uganda: We (Europeans) have clocks – Africans have time. You cannot simply execute a plan; you must adjust to the country.

**Are you planning on helping with other Jane Goodall Institute projects in the future? If yes, what type of project will you be going for? If no, what influenced your decision?**

I am currently not planning a specific trip, but I help throughout the year by planning, designing and implementing the campaigns and events. That amounts to around 100 hours and more work for the JGI-A.

**What comes to your mind when you hear the term “third world country”?**

Opportunities, the third world is full of opportunities. I am an optimist and admire people's imagination. They are young, full of plans and implement great projects with small amounts of funds.

**Have you always wanted to help people? If yes, why? If no, what changed your mind?**

No, I was quite selfish in my youth. Only with the experiences in my life I've realized how important it is to help other people.

**What would you consider to be the most important aspect to always remember when helping others?**

I very often think of Jane Goodall's words: "Each of us has the opportunity to decide every day what influence we have on this planet. Everyone makes a difference – every day."



## 21 Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1, S. 6: Empirische Forschungsmethoden erstellt von Larissa Eichler nach  
Lang, Sabine: Empirische Forschungsmethoden. – In: [www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PAD/SP2/Allgemein/Lang\\_Skript\\_komplett.pdf](http://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PAD/SP2/Allgemein/Lang_Skript_komplett.pdf), 02.03.2020
- Abb. 2, S. 32: Durchschnittliches Pro-Kopf-Wachstum des BIP 1980-2000  
Sachs 2007, S. 89
- Abb. 3, S. 37: Wachstum und Regierungsführung  
Sachs 2007, S. 338
- Abb. 4, S. 40: Standard & Poor's Sovereign Rating List 2020  
[www.countryeconomy.com](http://www.countryeconomy.com), 05.03.2020
- Abb. 5, S. 42: ADI in Afrika nach Zielland  
[www.gtai.de](http://www.gtai.de), 03.05.2020
- Abb. 6, S. 45: EU-Haushaltsplan für 2019  
[www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu), 29.02.2020
- Abb. 7, S.46: Weltkarte der Peters-Projektion  
[www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de), 05.02.2020
- Abb. 8, S. 62: Spectrum of Empathy  
[www.nngroup.com/articles/sympathy-vs-empathy-ux](http://www.nngroup.com/articles/sympathy-vs-empathy-ux), 03.02.2020

## 22 Bibliografie

### 22.1 Druckquellen

- Banfield, Jilian C.: Prosocial Behavior and Empathy. – In: International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, Second Edition, 2015, p. 221-227
- Chang, Ha-Joon: 23 Lügen, die sie uns über den Kapitalismus erzählen. – München: Wilhelm Goldmann Verlag 2012<sup>2</sup>
- Christensen, Clayton M. u.a.: Das Wohlstandsparadox. Warum klassische Entwicklungshilfe scheitert und wie innovative Ideen Hoffnung geben. – Kulmbach: Plassen Verlag 2019
- Davis, Mark H.: Empathy. A Social Psychology Approach. – New York: Routledge 2018
- Garkisch, Michael: Was wir alleine nicht schaffen – NPO in der Kollaboration. – In: Verbands-Management, 42. Jahrgang, Ausgabe 3, 2016, S. 6-11
- Gebauer, Thomas; Trojanow, Ilija: Hilfe? Hilfe!. Wege aus der globalen Krise. – Frankfurt am Main: Fischer Verlag GmbH 2018<sup>2</sup>
- Gilbert, Daniel T.; Silvera, David H.: Overhelping. – In: Journal of Personality and Social Psychology, Volume 70, Issue 4, 1996, p. 678-690
- Goodall, Jane: Harvest for Hope. A Guide to Mindful Eating. – New York: Grand Central Publishing 2005
- Helmig, Bernd; Boenigk Silke: Nonprofit Management. – München: Franz Fahlen GmbH 2012
- Hippner, Hajo; Wilde, Klaus-Dieter (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung. – Wiesbaden: Gabler Verlag 2004
- Hogg, Michael A.; Vaughan, Graham M.: Social Psychology. – New York: Pearson 2011
- Langhof, Antonia: Managementkonzepte in der humanitären Hilfe. Zum Verhältnis von gesellschaftlicher Semantik und Organisationsstruktur. – Hannover: Springer VS 2018
- Mead, George H.: Mind, Self and Society. – Chicago: University of Chicago 1934
- Meadows, Dennis: Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. – Stuttgart: Rowohlt Taschenbuch 1972
- Moyo, Dambisa: Dead Aid. Warum Entwicklungshilfe nicht funktioniert und was Afrika besser machen kann. – London: Penguin Books 2009
- Reuter, Katharina; Hartmann, Patricia: How to cooperate. – Berlin: UnternehmensGrün 2018

- Sachs, Jeffrey D.: Das Ende der Armut. Ein ökonomisches Programm für eine gerechtere Welt. – München: Der Pantheon Verlag 2007<sup>2</sup>
- Schierenbeck, Henner. Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. – München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2003<sup>16</sup>
- Seitz, Volker: Afrika wird armregiert. Oder wie man Afrika wirklich helfen kann. – München: Deutscher Taschenbuch Verlag 2009
- Smith, Adam: The Theory of Moral Sentiments. – Edinburgh: Strand 1790
- Stotland, Ezra: Exploratory Investigations of Empathy. – In: Advances in Experimental Social Psychology, Volume 4, 1969, p. 271-314
- Wispé, Lauren: The Distinction between Sympathy and Empathy. – In: Journal of Personality and Social Psychology, Volume 50, Issue 2, 1986, p. 314-321

## 22.2 Internetquellen

- 75th Anniversary of Bretton Woods Events. – In: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org), 11.12.2019
- African Economic Outlook. Entrepreneurship and Industrialisation. – In: [www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/AEO\\_2017\\_Report\\_Full\\_English.pdf](http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/AEO_2017_Report_Full_English.pdf), 29.02.2020
- Berger, Sebastian: Grundlegung der nachhaltigen Entwicklung. – In: [www.welt-sichten.org/artikel/4140/grundlegung-der-nachhaltigen-entwicklung](http://www.welt-sichten.org/artikel/4140/grundlegung-der-nachhaltigen-entwicklung), 01.03.2020
- Bevölkerung nach Alter und Geschlecht. – In: [www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung\\_nach\\_alter\\_geschlecht/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_alter_geschlecht/index.html), 03.02.2020
- Bretton Woods Monetary Conference, July 1-22, 1944. – In: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org), 11.12.2019
- Büschel, Hubertus: Geschichte der Entwicklungspolitik. – In: [docupedia.de/zg/Geschichte\\_der\\_Entwicklungspolitik](http://docupedia.de/zg/Geschichte_der_Entwicklungspolitik), 02.01.2020
- Cherry, Kendra: How Psychology Explains the Bystander Effect. – In: [www.verywellmind.com/the-bystander-effect-2795899](http://www.verywellmind.com/the-bystander-effect-2795899), 07.02.2020
- China als Investor in Afrika immer wichtiger. – In: [www.gtai.de/gtai-de/trade/branchen/branchenbericht/china/china-als-investor-in-afrika-immer-wichtiger-15598](http://www.gtai.de/gtai-de/trade/branchen/branchenbericht/china/china-als-investor-in-afrika-immer-wichtiger-15598), 05.03.2020
- China: Politisches Portrait. – In: [www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/laender/china-node/politisches-portraet/200846](http://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/laender/china-node/politisches-portraet/200846), 29.01.2020
- Cognition. – In: [www.lexico.com/definition/cognition](http://www.lexico.com/definition/cognition), 01.02.2020a

- Collier, Paul: Africa: Geography and Growth. – In: TEN, 2006
- Comfort Zone. – In: [www.lexico.com/definition/comfort\\_zone](http://www.lexico.com/definition/comfort_zone), 06.02.2020b
- Cooperate Social Responsibility. – In: [www.austrian-standards.at/infopedia-themencenter/infopedia-artikel/corporate-social-responsibility/](http://www.austrian-standards.at/infopedia-themencenter/infopedia-artikel/corporate-social-responsibility/), 08.01.2020
- Die Ausgaben der europäischen Union. – In: [www.europarl.europa.eu/factsheets/de/sheet/28/die-ausgaben-der-europaischen-union](http://www.europarl.europa.eu/factsheets/de/sheet/28/die-ausgaben-der-europaischen-union), 29.02.2020
- Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, 1972. – In: [www.1000dokumente.de/pdf/dok\\_0073\\_gwa\\_de.pdf](http://www.1000dokumente.de/pdf/dok_0073_gwa_de.pdf), 06.03.2020
- Die zehn wichtigsten Zielländer von ausländischen Direktinvestitionen im Jahr 2018. – In: [de.statista.com/statistik/daten/studie/982113/umfrage/wichtigste-empfaenger-von-direktinvestitionen-weltweit/](http://de.statista.com/statistik/daten/studie/982113/umfrage/wichtigste-empfaenger-von-direktinvestitionen-weltweit/), 11.02.2020
- Does true Altruism Exist?. An analysis of altruism. – In: [www.psychologytoday.com/us/blog/hide-and-seek/201203/does-true-altruism-exist](http://www.psychologytoday.com/us/blog/hide-and-seek/201203/does-true-altruism-exist), 04.02.2020
- Dohmen, Casper: Die Erste Welthandelskonferenz der UN. – In: [www.deutschlandfunkkultur.de/vor-50-jahren-die-erste-welthandelskonferenz-der-un.932.de.html?dram:article\\_id=280876](http://www.deutschlandfunkkultur.de/vor-50-jahren-die-erste-welthandelskonferenz-der-un.932.de.html?dram:article_id=280876), 11.12.2019
- Empirische Forschung. – In: [www.bachelorprint.at/empirische-forschung](http://www.bachelorprint.at/empirische-forschung), 22.02.2020
- Empirische Forschung. – In: [www.scribbr.de/methodik/empirische-forschung](http://www.scribbr.de/methodik/empirische-forschung), 22.02.2020
- Erfolgreiche Kooperationen zwischen NGOs und Unternehmen. – In: [www.globaleverantwortung.at/kooperationen-ngos-unternehmen](http://www.globaleverantwortung.at/kooperationen-ngos-unternehmen), 07.01.2020
- Foreign Direct Investment in Africa: Performance and Potential. – In: [unctad.org/en/docs/poiteiitm1501.pdf](http://unctad.org/en/docs/poiteiitm1501.pdf), 11.02.2020
- Global Unease with Major World Power. -In: [www.pewresearch.org/global/2007/06/27/global-unease-with-major-world-powers/](http://www.pewresearch.org/global/2007/06/27/global-unease-with-major-world-powers/), 05.03.2020
- Helper Syndrom. When Helping Becomes a Problem. – In: [casework.eu](http://casework.eu), 19.2.2020
- How Psychologists Explain Altruistic Helpful Behaviors. – In: [www.verywellmind.com/what-is-altruism-2794828](http://www.verywellmind.com/what-is-altruism-2794828), 05.02.2020
- Human Nature. – In: [www.lexico.com/definition/human\\_nature](http://www.lexico.com/definition/human_nature), 03.02.2020c
- In der Peters-Projektion ist Afrika langgezogen wie eine Zuckerrübe. – In: [www.sueddeutsche.de/bildung/schule-sind-die-usa-wirklich-so-klein-1.3429282-2](http://www.sueddeutsche.de/bildung/schule-sind-die-usa-wirklich-so-klein-1.3429282-2), 05.03.2020

- Klumbies, Hans: Die natürlichen Grenzen der Wirtschaft. – In: [www.wirtschaft-global.de/die-natuerlichen-grenzen-der-wirtschaft.html](http://www.wirtschaft-global.de/die-natuerlichen-grenzen-der-wirtschaft.html), 01.03.2020
- Lang, Sabine: Empirische Forschungsmethoden. – In: [www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PAD/SP2/Allgemein/Lang\\_Skript\\_komplett.pdf](http://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PAD/SP2/Allgemein/Lang_Skript_komplett.pdf), 02.03.2020
- Lexiko. – In: [www.lexico.com](http://www.lexico.com), 01.02.2020
- Mikrokredite. – In: [www.handelsblatt.com/politik/konjunktur/oekonomie/nachrichten/mikrokredite-kleines-geld-grosse-wirkung-seite-2/5881610-2.html?ticket=ST-3057968-LQPdOfw99CdOozWo1CRA-ap3](http://www.handelsblatt.com/politik/konjunktur/oekonomie/nachrichten/mikrokredite-kleines-geld-grosse-wirkung-seite-2/5881610-2.html?ticket=ST-3057968-LQPdOfw99CdOozWo1CRA-ap3), 15.02.2020
- Misplaced Charity. – In: [www.economist.com/international/2016/06/11/misplaced-charity](http://www.economist.com/international/2016/06/11/misplaced-charity), 10.02.2020
- Monterrey Conference on Financing for Development Hears Statements by 28 Presidents, Prime Ministers. – In: [www.un.org/press/en/2002/dev2385.doc.htm](http://www.un.org/press/en/2002/dev2385.doc.htm), 29.02.2020
- Oikocredit. – In: [www.oikocredit.at/infomaterial/jahresberichte](http://www.oikocredit.at/infomaterial/jahresberichte), 15.02.2020
- Perry, Alex: A Conversation with Rwandan President Paul Kagame. – In: [content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1666064,00.html](http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1666064,00.html), 25.02.2020
- Person-Bericht. – In: [www.wirtschaftslexikon24.com](http://www.wirtschaftslexikon24.com), 11.12.2019
- Pure Altruism. The connection that explains why we help strangers. – In: [www.theconversation.com/pure-altruism-the-connection-that-explains-why-we-help-strangers-120693](http://www.theconversation.com/pure-altruism-the-connection-that-explains-why-we-help-strangers-120693), 04.02.2020
- Simsa, Ruth; Schober, Doris: Nonprofit Organisationen in Österreich. – In: [gemeinnuetzig.at/wp-content/uploads/2012/11/OesterreichischerNPOsektor.pdf](http://gemeinnuetzig.at/wp-content/uploads/2012/11/OesterreichischerNPOsektor.pdf), 07.01.2020
- Socialization. – In: [www.lexico.com/defintion/socialization](http://www.lexico.com/defintion/socialization), 04.02.2020
- Standard and Poors. – In: [countryeconomy.com/ratings/standardandpoors](http://countryeconomy.com/ratings/standardandpoors), 05.03.2020
- Taylorismus. – In: [www.wirtschaftslexikon24.com/d/taylorismus/taylorismus.htm](http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/taylorismus/taylorismus.htm), 24.02.2020
- Teaching at the Right Level to Improve Learning. – In: [www.povertyactionlab.org](http://www.povertyactionlab.org), 11.03.2020
- TI Corruption Perception Index 1996 – In: [www.transparency.org/files/content/tool/1996\\_CPI\\_EN.pdf](http://www.transparency.org/files/content/tool/1996_CPI_EN.pdf), 02.01.2020
- Umweltmanagementsystem. – In: [wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/umweltmanagementsystem-47075](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/umweltmanagementsystem-47075), 06.02.2020

United Nations: World Economic Situation and Prospects. – In: [www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_current/2014wesp\\_country\\_classification.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2014wesp_country_classification.pdf), 07.02.2020

Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie, Was ist CSR?. – In: [www.wko.at/branchen/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/csr/Was\\_ist\\_CSR\\_.html](http://www.wko.at/branchen/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/csr/Was_ist_CSR_.html), 04.01.2020

Volunteering. – In: [www.volunteeringaustralia.org/resources/definition-of-volunteering](http://www.volunteeringaustralia.org/resources/definition-of-volunteering), 06.02.2020

Was geschieht mit der Materie im Wirtschaftsprozess? – In: [link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-82545-2\\_3](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-82545-2_3), 01.03.2020

Was wir von Afrika lernen können. – In: [executiveacademy.at/de/news/detail/was-wir-von-afrika-lernen-koennen#](http://executiveacademy.at/de/news/detail/was-wir-von-afrika-lernen-koennen#), 08.02.2020

Who We Are. – In: [www.worldbank.org/en/who-we-are](http://www.worldbank.org/en/who-we-are), 11.03.2020

Wolf, Doris: Helfersyndrom. Wenn Helfen zur Sucht wird. – In: [www.psychotipps.com/helfersyndrom.html](http://www.psychotipps.com/helfersyndrom.html), 19.2.2020

## **22.3 Radiobeitrag**

Ö1 Dimensionen: Der lange Kampf gegen die Armut, 05.12.2019