

Wolfgang Schneider-Barthold
Karl Osner

Sehen, begreifen, verarbeiten, anwenden
Handlungsorientierte Fortbildung
durch Exposure- und Dialogprogramme

Entwicklung hat ein Gesicht bekommen

Band 4

Exposure- und Dialogprogramm (EDP) als Instrument handlungsorientierter Fortbildung von Mitarbeitern der Entwicklungszusammenarbeit am Beispiel der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des EDP des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung in Simbabwe vom 2.-12. September 1994. „Erfolgsbedingungen für die Breitenwirksamkeit und Nachhaltigkeit selbsthilfeorientierter Entwicklungsvorhaben zur Armutsbekämpfung in Afrika am Beispiel der Organisation of Rural Associations for Progress (ORAP)“
Auswertungsbericht

ARB **73**

Schriftenreihe Gerechtigkeit und Frieden
Herausgeber: Deutsche Kommission Justitia et Pax
Redaktion: Harry Neyer

Sehen, begreifen, verarbeiten, anwenden

Handlungsorientierte Fortbildung
durch Exposure- und Dialogprogramme

Entwicklung hat ein Gesicht bekommen

Band 4

Exposure- und Dialogprogramm (EDP) als Instrument handlungsorientierter Fortbildung von Mitarbeitern der Entwicklungszusammenarbeit am Beispiel der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des EDP des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung in Simbabwe vom 2.-12. September 1994. „Erfolgsbedingungen für die Breitenwirksamkeit und Nachhaltigkeit selbsthilfeorientierter Entwicklungsvorhaben zur Armutsbekämpfung in Afrika am Beispiel der Organisation of Rural Associations for Progress (ORAP) (Auswertungsbericht) von Wolfgang Schneider-Barthold und Karl Osner

Wolfgang Schneider-Barthold, (geb. 1994), Dr. rer. pol., Diplom-Politologe, seit 1971 entwicklungspolitisch tätig, zuerst für den Afrika-Verein e.V. in Hamburg und Ostafrika, dann 1976 bis 1986 im Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE) Berlin. 1987 bis 1990 Kleingewerbeförderung in der GTZ-Zentrale. Seit 1991 wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Entwicklungsländerforschung des ifo Institutes für Wirtschaftsforschung, München.

Karl Osner (geb. 1927) war bis 1992 Ministerialdirigent im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung und ist stellvertretender Vorsitzender der Deutschen Kommission Justitia et Pax. Er ist Initiator und Organisator der Exposure- und Dialogprogramme der Deutschen Kommission Justitia et Pax.

Schriftenreihe Gerechtigkeit und Frieden
Arbeitspapier 73

ISBN 3-928214-76-4

1996

Umschlagfoto: Dr. Claudia Warning

Auslieferung: Deutsche Kommission Justitia et Pax
Adenauerallee 134, D-53113 Bonn
Telefon (0228) 103-217 - Telefax (0228) 103-318

Inhaltsübersicht

	Seite
Abkürzungsverzeichnis	IV
Handlungsorientierte Fortbildung und EDP: Schlußfolgerungen der Gesellschaft zur Förderung des Nord-Süd-Dialogs.....	1
1. Erwartungen und Aufwand	
1.1 Das Erwartungsprofil	4
1.2 Die Vorleistungen und Vorgaben der Organisatoren	6
1.3 Der Ablauf	9
1.4 Der Aufwand	11
2. Ergebnisse des EDP	
2.1 Erkenntnisse der Teilnehmer über das Leben und die Entwicklungsbemühungen ländlicher Bevölkerungsgruppen (individuelles Lernen)	11
2.2 Erhöhtes Verständnis der Teilnehmer für das Sektorüber- greifende Konzept zur Armutsbekämpfung (Lernen in der Gruppe)	13
2.3 Folgerungen der Teilnehmer aus den Erfahrungen für den eigenen Arbeitsbereich (Handlungsorientierung)	17
2.4 Folgerungen der Teilnehmer aus den Erfahrungen für den Einsatz und die Gestaltung von EDP (methodisches Ergebnis)	21
2.5 Folgerungen des Koordinators aus den Erfahrungen für den Einsatz und die Gestaltung von EDP (methodisches Ergebnis)	24
3. Bewertung des EDP	
3.1 Die überwiegend erfüllten Erwartungen	26
3.2 Die unzureichend erfüllten, aber grundsätzlich erfüllbaren Erwartungen	26
3.3 Die Ergebnisse des EDP bei ORAP rechtfertigen den Aufwand.....	27
Anhang	28

Abkürzungsverzeichnis

AA	Auswärtiges Amt
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (<u>Veranstalter</u> des EDP bei und mit ORAP)
EDP	Exposure- und Dialog-Programm
EL	Entwicklungsland
ES	Entwicklungspolitische Sondereinheit
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
IRED	Innovations et Réseaux pour le Développement (internationales NRO-Netzwerk)
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
NGO	Non-governmental Organisation
NRO	Nicht-Regierungsorganisation
NSD	Gesellschaft zur Förderung des Nord-Süd-Dialogs e.V. (von der Deutschen Kommission Justitia et Pax gegründeter Verein zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von EDP als Consultant im Auftrag anderer Organisationen; Koordinator des EDP bei ORAP)
ORAP	Organisation of Rural Associations for Progress (simbabwische NRO; <u>Mit-Veranstalter</u> des EDP)
SEWA	Self-employed Women's Association, Indien
SH	Selbsthilfe
SHO	Selbsthilfeorganisation
SVKV	Selbstverwaltetes Kapitalvermögen

Handlungsorientierte Fortbildung und EDP: Schlußfolgerungen der Gesellschaft zur Förderung des Nord-Süd-Dialogs

Handlungsorientierte Fortbildung

Auch die Mitarbeiter von Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) erzielen mit ihren Handlungen Wirkungen auf zwei Ebenen. Indem sie in ihrem Handlungs- und Verantwortungsbereich agieren, bewirken sie die unmittelbar angestrebten Ergebnisse, mit denen sie die 'Vorgänge', die ihren Schreibtisch passieren, sachgerecht voranbringen. Diese leicht erkennbaren Produkte ihres Verwaltungshandelns sind Ergebnisse auf der Erscheinungsebene. Zugleich sind die Mitarbeiter von EZ-Organisationen mit jeder ihrer Handlungen strukturell wirksam, oft ohne sich dessen bewußt zu sein. Entweder verfestigen sie Strukturen, oder sie wirken an der Veränderung (Reform) von Strukturen mit. Geänderte Strukturen beeinflussen die einzelnen Verwaltungsprozesse und deren Ergebnisse.

Es gibt also zwei Arten von struktureller Wirksamkeit. Zum einen sind die Mitarbeiter strukturell wirksam, die in ihren Organisationen für 'Organisation' sowie für die Entwicklung von Konzepten, Instrumenten und Verfahren zuständig sind. Zum anderen sind es alle anderen Mitarbeiter auch, indem sie die Vorgaben interpretieren, anwenden und in der Alltagspraxis gestalten. Viele EZ-Mitarbeiter sind sich ihres Gestaltungsspielraums nicht bewußt oder unterschätzen ihre Gestaltungsmöglichkeiten im Berufsalltag.

Wer wäre jedoch besser geeignet, Strukturen zu ändern als diejenigen, die sie aus täglicher Arbeit kennen? Nur Organisationsinterne mit ihrer intimen Kenntnis der administrativen Praxis sind in der Lage, Strukturen zu reformieren. Von Consultants kann diese Aufgabe nicht erwartet werden. Das haben die meisten Unternehmensberater längst erkannt und wenden daher Methoden der 'Organisationsentwicklung' an, bei denen sie - verkürzt gesagt - Interne zur eigenständigen Entwicklung von Reformen anleiten und dabei unterstützen.

Auch bei der Fortbildung von EZ-Mitarbeitern wird der Zusammenhang zwischen der Fortbildungsmaßnahme und der strukturellen Wirksamkeit des Fortzubildenden häufig übersehen und die Fortbildung auf das individuelle Lernen beschränkt. Das ist jedoch mindestens bei den Maßnahmen zu wenig, an denen Organisationen in EL mitwirken. Nicht-Regierungsorganisationen (NRO) des Südens nehmen den großen Aufwand, den sie treiben müssen, wenn EZ-Mitarbeiter aus dem Norden bei ihnen lernen sollen, nur dann in Kauf, wenn sie erwarten können, daß deren Lernerlebnis strukturelle Auswirkungen auf die EZ im Norden hat.

Handlungsorientierte Fortbildung sollte daher den Fortbildungsteilnehmern nicht nur Wissen und Einsichten vermitteln, sondern ihnen helfen, diese auf ihren Handlungsbereich zu beziehen, in Handlungsstrategien zu übersetzen und die strukturell

relevanten Handlungsfreiräume zu erkennen und zu nutzen. EZ-Mitarbeiter können durch handlungsorientierte Fortbildung dabei unterstützt werden, sich für die Einleitung und Umsetzung struktureller Reformen zu befähigen.

Exposure- und Dialogprogramm: ein Instrument handlungsorientierter Fortbildung

Das von katholischen Organisationen in Asien zur Umsetzung der sog. 'Option für die Armen' entwickelte und von der Deutschen Kommission Justitia et Pax übernommene und weiterentwickelte Exposure- und Dialogprogramm (EDP) strebt bei den Teilnehmern aus dem Norden Veränderungen auf der Wahrnehmungsebene und - daraus folgend - Änderungen auf der Handlungsebene an. Dabei wird vor allem an die Handlungen gedacht, die jeder Teilnehmer in seinem Berufsalltag zur Bewältigung seines Arbeitspensums erbringt. Da EDP aufgrund dieser Handlungsorientierung für Fortbildungen gut geeignet sind, wird dieses Instrument seit einigen Jahren von deutschen EZ-Organisationen zu diesem Zwecke eingesetzt.

Die Durchführung von EDP setzt die Bereitschaft einer Organisation des Südens (in der Regel einer NRO) voraus, Personen aus dem Norden Zugang zu Mitgliedern oder Nutzern zu verschaffen (Aufenthalte von ca. drei Tagen bei diesen) und Informationen über ihre Ziele und Funktionsweise zu geben. Mit dieser Kombination ist das EDP von unschätzbarem Wert für die Mitarbeiter von EZ-Organisationen. Sie haben die Chance, Vertreter 'ihrer Zielgruppen' und den Aufbau sowie die Arbeitsweise eines Vertreters ihrer Partnerorganisationen kennenzulernen.

Die NRO des Südens ebenso wie die Kommission Justitia et Pax halten den mit der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines EDP verbundenen Aufwand nur dann für gerechtfertigt, wenn der Aufenthalt außer den individuellen Lernerfahrungen der Teilnehmer auch strukturelle Wirkungen für die Ausrichtung der EZ auf Armutsbekämpfung und Partizipation erbringt. Nur wenn die Teilnehmer Folgerungen für die eigenen Handlungsweisen ziehen, die strukturell wirksam sind, können Nutzen und Kosten des Programms als einigermaßen ausgeglichen angesehen werden. Wie und unter welchen Umständen kann dieses Ziel erreicht werden?

Erfolgsvoraussetzungen von EDP

Nicht nur aus dem EDP bei ORAP, das im Folgenden als Fallstudie ausführlicher dargestellt und bewertet wird, sondern auch aus den Erfahrungen mit anderen Fortbildungs-EDP lassen sich eine Reihe von Folgerungen ableiten, deren Beachtung für den Erfolg von Fortbildungs-EDP wesentlich ist.

1. An erster Stelle steht die Notwendigkeit, eine Süd-Organisation als Partner zu gewinnen, die innovative Ansätze zur Bekämpfung der Armut verfolgt und damit Erfahrungen gemacht hat. Nur von solchen Organisationen können die Mitarbeiter

von EZ-Organisationen des Nordens lernen. Gerade diese Organisationen sind jedoch so mit ihrer Arbeit und ihren Alltagsproblemen beschäftigt, daß sie keine Zeit für die Fortbildung von EZ-Mitarbeitern des Nordens haben. Ihre selbst gestellten Aufgaben und die Veranstalter von EDP konkurrieren um die besten Mitarbeiter der Süd-Partner.

2. EDP-Veranstalter und Süd-Partner kooperieren auf der Basis eines gemeinsamen Verständnisses über den Zweck und das Konzept des EDP. Das zu erzielen, ist sehr schwierig. Selten reicht ein einmaliger Gedankenaustausch. Das Verständnis muß regelrecht erarbeitet werden.
3. Das Programmkonzept muß auf die berufliche Situation der Teilnehmer zugeschnitten sein und Rücksicht auf deren operative Ziele nehmen. Die Programme einschließlich der Arbeitsmaterialien (z.B. Leitfäden und Leitfragen) müssen für jedes einzelne EDP handgeschneidert werden.
4. Zu den Kriterien für die Auswahl der Teilnehmer gehört deren Bereitschaft, das EDP im eigenen Interesse als Mitveranstalter mitzutragen (*ownership*) sowie in angemessener Weise und im nötigen Umfang am Auswertungsprozeß mitzuwirken, auch wenn dazu mehrere Besprechungen und andere Folgeschritte erforderlich sind.
5. Voraussetzung dafür ist allerdings, daß die Organisationen, bei denen die Teilnehmer beschäftigt sind, im allgemeinen und deren Vorgesetzte im besonderen die Bedeutung von EDP für Strukturreformen erkennen und den Teilnehmern Anreize zum eigeninitiativen Mitwirken gewähren sowie das zur vollen Ausschöpfung der vom EDP eröffneten Potentiale nötige Zeitbudget (insbesondere nach Rückkehr) einräumen. Die Vorgesetzten sollten deshalb den Teilnehmern sofort nach deren Auswahl ihre Vorgaben und Erwartungen mitteilen.

Fazit

EDP sind eines der wenigen verfügbaren Instrumente zur handlungsorientierten Fortbildung der Mitarbeiter von EZ-Organisationen. Sie sind für diesen Zweck besonders gut geeignet, weil sie den Mitarbeitern aus dem Norden 'vor Ort' funktionierende Organisationen und Ansätze wirksamer Armutsbekämpfung und Entwicklungsförderung als Vorbilder vor Augen stellen und Anregungen für die Gestaltung der eigenen Arbeit vermitteln. Es sind jedoch bei der Vorbereitung eines jeden EDP immer wieder erhebliche Anstrengungen auf allen Seiten erforderlich, um die fünf als Erfolgsvoraussetzungen bezeichneten Aufgaben in ausreichendem Umfang zu realisieren. Langfristige Kooperationsbeziehungen, die den Interessen der beteiligten Organisationen im Norden **und** Süden gerecht werden, erhöhen die Erfolgsaussichten der EDP substantiell.

1. Erwartungen und Aufwand

1.1 Das Erwartungsprofil

Seit dem ersten Exposure- und Dialog-Programm (EDP), das die Deutsche Kommission Justitia et Pax 1985 in Indien veranstaltete, strebt sie bei den Teilnehmern aus dem Norden Veränderungen auf der Wahrnehmungsebene und - daraus folgend - Änderungen auf der Handlungsebene an. Dabei war zunächst und vor allem an die Handlungen gedacht worden, die jeder Teilnehmer im Rahmen seiner Arbeitsplatzbeschreibung zur Bewältigung seines Arbeitspensums erbringt.

So zielte noch das EDP, das im Auftrag der GTZ im November 1992 bei der Self-Employed Women's Association (SEWA) in Ahmedabad, Indien, ausschließlich für Mitarbeiter der EZ veranstaltet wurde, darauf, daß diese SEWAs Konzept zur Organisation armer selbständiger Frauen verstehen und die dabei gewonnenen Erkenntnisse und Einsichten im eigenen Verantwortungsbereich zur Entwicklung von Handlungsansätzen nutzen.

Angesichts des hohen Aufwandes, den die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines EDP bei den Organisatoren im Norden, beim Partner im Süden, bei den Teilnehmern und bei deren Gastgebern erfordert, stellte man sich in der Deutschen Kommission Justitia et Pax die Frage, ob diese Art von Ergebnis den Aufwand rechtfertigt. Dieser Zweifel wurde von der - gerade erst wieder im November 1992 bei SEWA bestätigten - Erkenntnis bestärkt, daß viele der Partner im Süden **strukturell wirksam** sind, d.h. ausgehend von partizipativen Organisationsprozessen und konkreten Problemlösungsansätzen Anstöße zur Reform der Verwaltungspraxis und der politisch gesetzten Rahmenbedingungen geben. Wenn das so ist, können dann die EDP-Partner im Norden hinter diesem Anspruch zurückstehen?

Auch wenn die deutsche bilaterale EZ Instrumente und Verfahren bereithält, die die Planung und Durchführung von Maßnahmen zur Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe erlauben, so kann sie doch einer substantiellen Erhöhung solcher Maßnahmen gegenüber nicht als ausreichend förderlich bezeichnet werden. Strukturelle Reformen auf zahlreichen Handlungsfeldern sind nötig, bevor die deutsche EZ in größerem Maßstab partizipative und prozeßorientierte Methoden der Armutsbekämpfung anwenden kann.

Auch im Norden fallen Strukturreformen niemandem in den Schoß, sondern werden von Personen, die daran interessiert sind, unter hohem persönlichen Einsatz angeregt, verfolgt und schließlich durchgesetzt. Bevor eine Person 'Akteur' wird, müssen einige Bedingungen erfüllt sein: sie muß zum Handeln motiviert und zu überdurchschnittlichem Arbeitseinsatz bereit sein sowie einige erfolgreiche Fälle kennen, die ihr als Vorbild dienen und deren Existenz ihr Mut macht. EDP sind in diesem Sinne grundsätzlich geeignet, zur 'Aktivierung' von Personen beizutragen.

Mit jeder Handlung innerhalb von Organisationen werden Wirkungen auf zwei Ebenen ausgelöst. Zum einen führt sie zu dem unmittelbar angestrebten Resultat, in EZ-Organisationen häufig einem Planungs- oder Durchführungsschritt im Projekt- oder Programmbereich. Zum anderen verfestigt oder verändert sie die innerorganisatorischen Strukturen (Konzepte, Instrumente, Abläufe und Verfahren). Jede Handlung ist strukturell wirksam, auch wenn sich der Handelnde dessen gar nicht bewußt ist. EDP sollten also vor allem dazu beitragen, den Teilnehmern deren strukturell relevante Handlungsmöglichkeiten bewußt zu machen.

Die Deutsche Kommission Justitia et Pax glaubt aufgrund des eigenen Lernprozesses, den Veranstaltern und Teilnehmern des Nordens und den Partnern im Süden den mit der Organisation eines EDP zur Fortbildung von EZ-Mitarbeitern verbundenen Aufwand nur dann zumuten zu können, wenn das EDP als **handlungsorientierte Fortbildung** konzipiert wird und **Ergebnisse in vier Bereichen - und zwar in allen vier - zu erwarten** sind:

- a) Erkenntnisse der Teilnehmer über das Leben armer Bevölkerungsgruppen und ihre Selbsthilfearbeitungen (**individuelles Lernen**),
- b) erhöhtes Verständnis entwicklungspolitischer Konzeptionen durch die Teilnehmer (**individuelles Lernen**),
- c) Folgerungen der Teilnehmer aus den gewonnenen Erfahrungen für die Arbeit im eigenen Verantwortungsbereich und damit auch für die Struktur, Konzepte, Instrumente, Verfahren und Praktiken der eigenen Institution sowie kooperierender Organisationen im Hinblick auf die nachhaltige Orientierung der EZ auf Beteiligung und Armutsbekämpfung (**Handlungsorientierung**),
- d) Folgerungen der Teilnehmer und Veranstalter aus den Erfahrungen für den Einsatz und die Gestaltung von EDP (**methodisches Ergebnis**).

Die Deutsche Kommission Justitia et Pax beharrt auf der Erfüllung der Erwartungen in der Gewißheit, daß qualifizierte Süd-NRO auf Dauer nur dann für EDP zur Verfügung stehen und nur dann bereit sind, den damit verbundenen Aufwand zu treiben, wenn der Norden die auf vier Bereiche erweiterten Ziele anstrebt und erreicht. Zugleich ist ihr bewußt, daß die Gesamtheit der Ziele am ehesten erreicht wird, wenn dieser Aufwand im EL bei innovativen NRO getrieben wird.

An dem EDP bei ORAP soll im Rückblick geprüft werden, ob und ggfs. unter welchen Umständen die soeben geschilderten Erwartungen der Deutschen Kommission Justitia et Pax realistisch sind.

1.2 Die Vorleistungen und Vorgaben der Organisatoren

Im seinem Beschluß über die Armutsbekämpfung in der Dritten Welt durch Hilfe zur Selbsthilfe vom 14. Januar 1993 (Ds. 12/3574 in Verbindung mit dem Plenarprotokoll 12/131) hatte der Deutsche Bundestag der Bundesregierung in Punkt 8 empfohlen, "Exposure- und Fortbildungsprogramme in den Entwicklungsländern aus(zu)weiten, damit mehr Entscheidungsträger sowie Inlands- und Auslandsmitarbeiter der Bundesregierung sowie der Durchführungsorganisationen eigene Erfahrungen mit der Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe sammeln können."

In dem Bestreben, ein EDP zur Fortbildung von Mitarbeitern von EZ-Organisationen durchzuführen, arbeiteten das BMZ (als **Veranstalter**) und die Gesellschaft zur Förderung des Nord-Süd-Dialogs e.V. (NSD), die zur Durchführung von EDP zuständige Organisation der Deutschen Kommission Justitia et Pax (als **Koordinator**), zusammen und wandten sich auf der Suche nach Partnern u.a. an ORAP, eine simbabwische NRO (**Mit-Veranstalter**).

Kontakte ORAP - BMZ/NSD

Die Entwicklungspolitische Sondereinheit ES 31 des BMZ hatte bereits in den 80er Jahren Kontakt zu ORAP aufgenommen. Die Gründerin und 'Koordinatorin' (Vorsitzende) von ORAP, Frau Sithembiso Nyoni, kannte daher Karl Osner, damals Leiter der ES 31 und jetzt Leiter des EDP in der Kommission Justitia et Pax sowie Leiter von NSD. Sie hatte sich 1988 und 1991 durch Teilnahme an Konferenzen, die von ES 31 und in ihrem Gefolge organisiert worden waren, von der Ernsthaftigkeit des BMZ bei seinen Bemühungen um die Armutsbekämpfung überzeugen können.

Die Vorbereitung des Fortbildungs-EDP führte zu folgenden Abstimmungen zwischen der deutschen und simbabwischen Seite:

- Besprechung NSD - Frau Nyoni am 31. März 1993 in Genf. NSD gewinnt Frau Nyoni grundsätzlich für die gemeinsame Durchführung des Fortbildungs-EDP.
- In einem Brief schlägt NSD am 11. April 1993 Frau Nyoni vor, ORAPs Zenzele-Konzept in den Mittelpunkt des EDP zu stellen.
- Vom 13. - 17. Dezember 1993 halten sich zwei Vertreter von ORAP in Bonn auf, um mit NSD und mit BMZ Informationen über ihre Entwicklungskonzepte auszutauschen und das EDP detailliert zu planen.
- Zwischen Dezember 1993 und September 1994 gibt es auf der Grundlage der Vereinbarungen vom Treffen im Dezember 1993 ständig brieflich und telefonisch Kontakt zwischen NSD und ORAP zur Detailplanung des EDP und zur Ausarbeitung der Vorbereitungsmaterialien.

- Besprechung NSD - Frau Nyoni am 15./16. Mai 1994 in Montreux/Glion. Weitere Konkretisierung der Planung, u.a. Vereinbarung über die Vorbereitung der simbabwischen Facilitatoren unmittelbar vor Ankunft der deutschen Teilnehmer in Simbabwe.

Wegen einer Erkrankung muß Karl Osner seine Teilnahme am EDP absagen.

Schritte zur Vorbereitung auf deutscher Seite

Da NSD bei der Vorbereitung des Fortbildungs-EDP im Auftrag des BMZ tätig war, stimmten sich auch diese beiden ständig miteinander ab. Das BMZ wurde bei allen Schritten von NSD, z.B. durch Ausarbeitung von Entwürfen, tatkräftig unterstützt. Der enge Arbeitskontakt begann unmittelbar nach der erwähnten Beschlußfassung des Deutschen Bundestags Anfang 1993.

Wichtige formelle Schritte zur Vorbereitung waren:

- die Ausschreibung der Fortbildungsveranstaltung am 10. Mai 1994 durch das Personalreferat des BMZ,
- die Auswahl der Teilnehmer aus der großen Zahl der Bewerber im Juli 1994 durch das Personalreferat des BMZ gemäß den in der Ausschreibung genannten Kriterien,
- parallel dazu Ausschreibung des Fortbildungs-EDP sowie Auswahl und Benennung der Teilnehmer durch GTZ und KfW,
- Erarbeitung der "Ergebniserwartungen" durch NSD, eines Papiers über "'Zenzele' und das sektorübergreifende Konzept des BMZ 'Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe'" und Vorlage desselben am 20. Juli 1994,
- Erarbeitung der "Leitfragen" durch NSD und Abstimmung derselben mit BMZ und ORAP in der 2. Hälfte des Augusts 1994; die "Leitfragen" bestehen aus vier Leitfäden, von denen drei den Teilnehmern helfen sollen, die simbabwische Realität aufzunehmen und zu verarbeiten, und deren vierter die Exposure-Erfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an das Sektorübergreifende Konzept "Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe" des BMZ rückbinden helfen und diesen so zu einem vertieften Verständnis des Konzepts verhelfen soll; dieses für EDP neue Instrument wird vom Personalreferat des BMZ als ein Instrument der systematischen Fortbildung akzeptiert;
- Vorbereitungstreffen der Teilnehmer mit den deutschen Organisatoren am 29./30. August 1994 in Unkel; Einführung der Teilnehmer in Inhalt und Methode des Fortbildungs-EDP durch BMZ-Vertreter, in die soziale und wirtschaftliche Lage Simbawes durch einen externen Referenten und in Ablauf (logistische Vorberei-

tung) sowie die an die Teilnehmer gestellten Erwartungen (Leitfragen) durch Vertreter von NSD.

Vorbereitung auf simbabwischer Seite

- Auswahl und Vorbereitung der Familien, die deutsche Teilnehmer als Gäste bei sich aufnehmen; Kriterien der Auswahl: Freiwilligkeit, Selbsthilfeaktivitäten, Führungspotential, Persönlichkeit;
- Auswahl und Vorbereitung der Facilitatoren, die die Deutschen in die Dörfer begleiten und die sie über die Aktivitäten ORAPs in dessen Zentrale informieren; Kriterien: zum Mittelmanagement von ORAP gehörend; Arbeitskontakte zur Dorfbewölkerung; Fähigkeit, sich mit Regierungsvertretern auseinanderzusetzen;
- Programmgestaltung im Detail; Information aller auf simbabwischer Seite an dem Programm Beteiligten;
- logistische Vorbereitungen: Planung des Transports der deutschen Gäste ab Ankunft am Flughafen, ihrer Unterbringung und Verpflegung in Bulawayo und in den Dörfern, Vorbereitung kultureller Vorführungen und von Empfängen usw.

Die Aufzählung der in Simbabwe gegangenen Vorbereitungsschritte ist kürzer als die der deutschen Seite, weil nicht genau bekannt ist, welche Schritte es im einzelnen bedurfte, das EDP vorzubereiten, und wie zeitaufwendig diese waren.

1.3 Der Ablauf

Teilnehmer

An dem Fortbildungs-EDP bei ORAP nahmen insgesamt 14 Personen teil, 13 Mitarbeiter deutscher Organisationen und der Generalsekretär des internationalen NRO- und SHO-Netzwerks IRED (Sitz der Zentrale: Genf), der sein Büro in Niamey/Niger hat.

Die 13 Deutschen sind Mitarbeiter folgender Institutionen:

- BMZ (6 Personen)
 - * Sachbearbeiter aus Ref. 222 - Frauen-, Familien- und Jugendfragen,
 - * Sachbearbeiter aus Ref. 132 - TZ-Koordination,
 - * Sachbearbeiterin aus Ref. 122 - Westafrika,
 - * Sachbearbeiter aus Ref. 120 - Südliches Afrika,
 - * Referent aus Ref. 200 - Ziele, Konzeption, Planung, Grundsätze, Forschung,
 - * Leiter des Ref. 300 - Personal und Weiterbildung,

- AA (1 Person)
 - * EZ-Referent der Deutschen Botschaft in Harare,
- KfW (3 Personen)
 - * Mitarbeiter des Auslandssekretariats, zuständig u.a. für die Querschnittsaufgabe Armutsbekämpfung sowie für Fortbildung,
 - * Projektverantwortlicher, zuständig für Projekte in Tunesien und Marokko,
 - * Leiter der Unterabteilung Sahel (Burkina Faso, Niger, Chad),
- GTZ (1 Person)
 - * Mitarbeiterin der Abteilung Personalentwicklung, Aus- und Fortbildung,
- NSD (2 Personen)
 - * Mitarbeiterin von NSD, zuständig für die Organisation des EDP,
 - * Mitarbeiter des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung, München, Berichterstatter im Auftrag von NSD.

Ablauf des EDP in Simbabwe

- | | |
|---|--|
| Sa, 3. September 1994: | Ankunft in Bulawayo (am Abend). |
| So, 4. September 1994: | Teilnahme an Delegierten-Versammlung (Advisory Board) im ORAP-Hauptquartier, Besuch der Zenzele-Farm in der Nähe von Bulawayo, Barbeque mit kulturellen Darbietungen. |
| Mo, 5. September 1994: | Selbstdarstellung von ORAP und Einführung in das EDP im ORAP-Hauptquartier, Fahrt zu vier Dörfern, weit voneinander und z.T. sehr weit von Bulawayo entfernt. |
| Di, 6. September bis
Do, 8. September 1994 | Exposure-Aufenthalt in den Dörfern bei den Gastgeber-Familien |
| Fr, 9. September 1994: | Exposure bei den verschiedenen Förderbereichen von ORAP in Bulawayo, Besuch einiger gewerblicher Aktivitäten von ORAP: Eisenwarenhandlung, Kunstgewerbeverkauf, Tankstelle mit Kfz.-Werkstatt. |
| Sa, 10. September 1994: | Darstellung der Entwicklungsstrategie von ORAP durch ORAP und der Förderbereiche durch die deutschen Teilnehmer sowie Gedanken- und Erfahrungsaustausch im ORAP-Hauptquartier, |

Informationsaustausch innerhalb der deutschen Dorf-
Exposuregruppen,
Abendempfang für örtliche Honoratioren.

So, 11. September 1994: Evaluierung des Fortbildungs-EDP durch die Teilnehmer
im ORAP-Hauptquartier,
landeskundliche Fahrt in die Umgebung von Bulawayo.

Mo, 12. September 1994: Rückreise.

Di, 13. September 1994, früh: Ankunft in Deutschland

Nachbereitung des Exposure-Aufenthalts in Deutschland

Nachdem den Teilnehmern bereits am 11. September 1994 in Simbabwe Gelegenheit gegeben worden war, sich mündlich zu den Fragen

- * Was brachte mir das EDP?
- * Wie könnte das Fortbildungs-EDP verbessert werden?
- * Welche Folgerungen für meine Arbeit werde ich aus den gewonnenen Erfahrungen ziehen?

zu äußern, wurde von ihnen erwartet, bis zum 21. November 1994 einen Bericht vorzulegen, der mindestens

- * den Lebensbericht der Gastgeberin oder des Gastgebers,
- * eine Beschreibung von ORAPs Struktur, Arbeitsweise sowie Rolle im besuchten Dorf und
- * einige Ausführungen über den Rückbezug des Gesehenen und Erfahrenen auf das Sektorübergreifende Konzept des BMZ "Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe"

enthält.

Zwölf Teilnehmer legten dem BMZ bis zum angegebenen Zeitpunkt Berichte vor, deren Herzstück die Lebensberichte sind. Drei Teilnehmer lieferten darüberhinaus Sonderberichte über die Förderbereiche von ORAP.

Am 14. Dezember 1994 fand im BMZ ein eintägiges Auswertungstreffen statt, bei dem außer den beiden Teilnehmern mit Wohnsitz im Ausland und einem KfW-Mitarbeiter, der sich auf Auslandsdienstreife befand, alle Personen, die an dem EDP in Simbabwe teilgenommen hatten, anwesend waren. Außerdem waren zwei Mitarbeiter von Ref. 220 des BMZ sowie Karl Osner von NSD zugegen.

Um die zentrale Frage nach der Eignung des EDP als Fortbildungsinstrument für Mitarbeiter von EZ-Institutionen zu beantworten, mußte zunächst festgestellt werden, ob die mit dem EDP verbundenen Ziele erreicht worden sind: Besseres Verständnis der Kernelemente des Sektorübergreifenden Konzepts, Kenntnis der Voraussetzungen und Erfolgsbedingungen für beteiligungsorientierte Selbsthilfeansätze im afrikanischen Kontext, Gewinnung von Anregungen dafür, wie die Lernerfahrungen in die Verantwortungsbereiche der Teilnehmer umzusetzen sind.

Der Leiter von NSD hatte bereits bei dem genannten Treffen eine selbst angefertigte Auswertung der Teilnehmerberichte vorgetragen, in der es ihm besonders auf die strukturellen und konzeptionellen Ergebnisse ankam. Als die schriftliche Ausarbeitung vorlag, sandte das Personalreferat des BMZ diese am 7. Februar 1995 mit der Bitte an die Teilnehmer, dazu Stellung zu nehmen. Dieser zusätzliche Aufwand sei unter dem Gesichtspunkt nötig, die Eignung des EDP als Instrument **handlungsorientierter Fortbildung** zu prüfen. Neun Teilnehmer reagierten schriftlich.

Unabhängig von dem NSD-Leiter wertete in dessen Auftrag auch Annette Briese-meister, Universität Bonn, die schon am Auswertungstreffen im BMZ teilgenommen hatte, die Teilnehmerberichte konzeptionell aus. Diese Auswertung wird lediglich intern bei NSD als Arbeitgrundlage benutzt.

Die Teilnehmer wußten von Anfang an, daß ein Bericht mit drei Teilen und die Teilnahme am Auswertungstreffen von jedem von ihnen erwartet wurden. Etwa die Hälfte kam diesen Erwartungen in vollem Umfang nach, obwohl ihnen dies nach der Rückkehr aus Simbabwe und nach dem Eintauchen in den Berg aufgestauter Arbeit zweifellos schwer fiel. Verständlicherweise blieben Reaktionen nicht aus, als der Veranstalter und der Koordinator auch bei den übrigen Teilnehmern auf Erfüllung bestanden.

1.4 Der Aufwand

Wäre all der Aufwand, der in Deutschland und Simbabwe zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des EDP bei ORAP getrieben worden ist, gemessen worden, so käme wahrscheinlich eine Zahl von 1,0 bis 1,5 Fachkraftjahren heraus. Es ist gar nicht nötig, diese Zahl zu bewerten und um die Sachkosten zu erhöhen, um erschreckt innezuhalten und sich zu fragen, ob das Ergebnis diesen Aufwand rechtfertigt. Ergebnisse werden - daran sei hier erinnert - in vier Bereichen erwartet. Im folgenden Kapitel soll gezeigt werden, in welchem Umfang Ergebnisse erreicht worden sind und welcher Art sie sind.

2. Ergebnisse des EDP

2.1 Erkenntnisse der Teilnehmer über das Leben und die Entwicklungsbemühungen ländlicher Bevölkerungsgruppen (individuelles Lernen)

Die folgenden Ausführungen beruhen sowohl auf den frischen Eindrücken der Teilnehmer, die diese bei der internen Besprechung in Simbabwe am 11. September 1994 zur Evaluierung des EDP äußerten, als auch auf ihren Berichten. Hier wird weniger zitiert als vielmehr aus den Aussagen und Berichten interpretiert.

Die Teilnehmer heben nicht nur einhellig den Zugewinn an Kenntnissen im Sinne von Wissen aus dem Aufenthalt auf dem Lande hervor, sondern erwähnen auch die emotionale Bereicherung, die sie im afrikanischen Dorf durch dessen Einwohner erfahren haben. Folge davon ist bei der Mehrzahl der Teilnehmer die Verstärkung des Antriebs, sich zukünftig mehr für arme Bevölkerungsgruppen einzusetzen.

Für die meisten Teilnehmer war der Dorfaufenthalt die erste Gelegenheit überhaupt, mit der einfachen Bevölkerung eines EL in einen unmittelbaren und intensiven Kontakt zu treten. Dienstreisen lassen das gewöhnlich nicht zu.

Erschrockenheit über krasse Armut gab es nur in ein - zwei Fällen, und zwar dann, wenn einzelnen Teilnehmern auf deren Wunsch von den Gastgebern eine einzelne arme Familie (Witwe mit Kindern) 'gezeigt' wurde, die absolut arm ist, weil sie nicht vom sozialen Netz der Großfamilie aufgefangen werden kann. Die Lernerfahrungen erstreckten sich vielmehr auf folgende Bereiche:

- a) Der Begriff 'Armut' wird in verschiedenen Kulturen verschieden definiert. Die meisten Gastgeber empfinden sich nicht als arm, weil sie Selbstvertrauen (zurück-) gewonnen, Selbstbewußtsein und Kompetenz zur Analyse und Lösung von Problemen erlangt und ein soziales Umfeld geschaffen haben, das ihnen bei der Bewältigung von Problemsituationen hilft. In ihren Augen ist Armut in erster Linie psychisch und sozial bedingt.
- b) 'Armut' muß nicht absolut sein, um bedrohlich zu sein. Die Gastgeber sind weder arm noch wohlhabend. Unter normalen Bedingungen kommen sie zurecht. Die kontinuierliche Verschlechterung ihrer Umwelt und die daraus folgende Unregelmäßigkeit der Niederschläge stellen eine ständige Bedrohung ihres Lebensstandards und ihrer Perspektiven dar. Langfristig sind sie von absoluter Armut bedroht. Aus den unter a) genannten Gründen nehmen sie diese Entwicklung jedoch nicht als bedrohlich wahr.
- c) Entwicklung beginnt in den Köpfen und Seelen von Menschen und setzt sich in deren unmittelbarem Umfeld (z.B. der Küche) fort. Verbesserungen in diesem Umfeld müssen nicht rentabel sein und Erträge abwerfen; es reicht zunächst, wenn sie das Selbstbewußtsein heben.

- d) Entwicklung in diesem Sinne kann angestoßen und psychische, mentale und soziale Armut kann überwunden werden, ohne daß auch nur ein Pfennig seinen Besitzer wechselt, indem Menschen Mut gemacht wird, sie an kulturell verankerte Werte und Gebräuche erinnert sowie zum Denken und veränderten Handeln ermuntert und befähigt werden, ihnen gezeigt wird, daß sie Geborgenheit und Sicherheit finden können, wenn sie selbst eine Gemeinschaft mit all den notwendigen Gemeinschaft stiftenden Symbolen (Gesang, Tanz u.ä.) schaffen.
- e) Nur eine einheimische, in der vorherrschenden Kultur tief verankerte Organisation kann diese Entwicklungsanstöße geben. ORAP tut das sehr wirkungsvoll. ORAP ist in den Dörfern ihres Einzugsbereiches bekannt und beliebt; aber nur die lokalen Manifestationen, die *family units* und *village groups*, an denen große Teile der Dorfbevölkerung mitwirken, kennen die Dorfbewohner wirklich. Die höheren, dem Dorf fernerer Ebenen der Organisationen bleiben verschwommen.
- f) Die fremden Besucher wundern sich immer wieder: obwohl es so viele Selbsthilfeaktivitäten gibt, läßt die Gemeinschaft das Wasserrückhaltebecken verlanden, repariert nicht aus eigener Kraft die Pumpe, die sie so nötig braucht, sondern wartet auf externe Hilfe, ahmt die Innovationen des erfolgreicherer Bauern nicht nach und läßt viele, dem Besucher offensichtliche Chancen und Potentiale ungenutzt; obwohl ORAP immer größere Probleme hat, Geldmittel aufzutreiben, werden fragwürdige Projekte und Aktivitäten (z.B. kostspielige Toiletten) mit fragwürdigen Methoden (z.B. ohne Vergabekriterien) großzügig gefördert.

Wer zum erstenmal in einem afrikanischen Dorf lebt, lernt und staunt unablässig, da er oder sie ja ständig etwas sieht, das entweder als neu registriert oder als bekannt verglichen wird. Die Teilnehmer bewerten diesen Zugewinn an praktischem Wissen hoch, wird er ihnen doch in ihrer Schreibtischarbeit helfen, "zwischen den Zeilen zu lesen". In den einschlägigen Dokumenten immer wieder verwendete Begriffe verlieren ihre Abstraktheit und öffnen sich damit der eigenständigen Verwendung zu konstruktivem Denken.

2.2 Erhöhtes Verständnis der Teilnehmer für das Sektorübergreifende Konzept zur Armutsbekämpfung (Lernen in der Gruppe)

Die in Punkt 2.1 beschriebene Lernerfahrung wurde hauptsächlich individuell vollzogen, durch die individuelle Reflexion des sensorisch Aufgenommenen. Obwohl ein Leitfaden zur Verfügung stand, taten sich die Teilnehmer schwer, das Beobachtete individuell auf das Sektorübergreifende Konzept 'Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe' zu beziehen. Lediglich zwei Teilnehmer gehen in ihren Berichten kurz auf das Konzept ein, indem sie seine Ähnlichkeit mit dem ORAP-Ansatz feststellen und von daher auf seine Richtigkeit und Gültigkeit schließen.

Allerdings liefern alle Berichte eine Fülle von Beobachtungen, die kombiniert werden müssen, um den Teilnehmern zu erlauben, die Gedankengänge des Sektorübergreifenden Konzepts nachzuvollziehen und zu ergänzen. Dieser Vorgang wurde auf zweierlei Weise ausgelöst.

Zum einen analysierten Externe (der Leiter von NSD und A. Briesemeister) die Berichte, suchten die Beobachtungen, Feststellungen und Gastgeber-Zitate, mit denen sich Schlüsselbegriffe des BMZ-Konzepts erklären oder neu definieren lassen, und stellten sie zu konsistenten Erklärungen zusammen (vgl. Anlagen Nr. 5). Um sicherzugehen, daß die so entstandenen Interpretationen nicht an der Wahrnehmung der Teilnehmer vorbeigehen, wurde die Auswertung des NSD-Leiters den Teilnehmern vom BMZ mit der Bitte geschickt, dazu Stellung zu nehmen. Der Rücklauf bestätigte die Aussagen der Auswertung.

Zum anderen hatten die Teilnehmer Gelegenheit, bei der Besprechung im BMZ am 14.12.1994 auf der Grundlage ihrer Beobachtungen in Simbabwe und mit den im BMZ für das Konzept zuständigen Kollegen Schlüsselbegriffe des Konzepts zu diskutieren, ihre Bedeutung nachzuvollziehen und ihre Definition zu revidieren. Die Ergebnisse der beiden gleichzeitig unternommenen Übungen sind einander sehr ähnlich. Im Folgenden wird auf die Ergebnisse der Besprechung sowie der beiden Auswertungen zurückgegriffen.

Armut und Zielgruppe

Breiten Raum in allen drei Auswertungen nimmt die Frage nach der Armut der Zielgruppen ein. Das Sektorübergreifende Konzept richtet sich klar an die sog. absolut Armen, die "nicht über das Minimum an monetärem und nicht-monetärem Einkommen verfügen, welches zur Deckung ihres Nahrungsmittelbedarfes und zur Befriedigung der übrigen Grundbedürfnisse erforderlich ist" (2.1). In den besuchten simbabwischen Dörfern wurden Menschen in dieser Lage nur vereinzelt angetroffen. Die Gastgeber können ihre Grundbedürfnisse decken, sind selbständig und selbstbewußt und finden Geborgenheit und Sicherheit in der Gemeinschaft. Sie fühlen sich selbst nicht als arm und unterentwickelt.

Die Besucher sehen die Situation der Gastgeber wesentlich prekärer als diese selbst; zumindest scheint es so. Beide sehen zwar die Degradation der Böden, das Schwinden des Waldes, die Unregelmäßigkeit der Niederschläge und die schon heute gegebene Abhängigkeit von einem externen Einkommen, aber nur die Außenstehenden empfinden das mittel- bis langfristig als Risiko, als ernsthafte Bedrohung der Fähigkeit, die Grundbedürfnisse zu befriedigen. Sie sprechen vom "Leben auf der Kippe" und von "Absturzgefährdung", z.B. durch den Ausfall des Ehemannes, der in der Stadt lebt und dort ein Zusatzeinkommen verdient. Daraus wird die Empfehlung abgeleitet, den Armutsbegriff des Konzeptes auf Bevölkerungsgruppen

auszudehnen, die in hohem Maße krisenanfällig sind und deren Grundbedürfnisbefriedigung langfristig nicht gesichert ist.

Die Diskussion des für die besuchten Dörfer zutreffenden Armutsbegriffs zeigte allen Teilnehmern, wie schwierig es selbst nach drei Tagen Aufenthalts in einem Dorf ist, nur für dieses Dorf klar zu sagen, ob und wie arm die Bewohner sind. Es wurde die Vermutung geäußert, daß oft aus Unkenntnis Zielgruppen unter dem Etikett Armutsbekämpfung gefördert werden, die gar nicht arm sind. Daraus wurden Folgerungen für die Praxis abgeleitet: wenn ein EZ-Mitarbeiter nach drei Tagen Dorfaufenthalt nicht zweifelsfrei feststellen kann, ob in dem Dorf Arme leben, absolut oder relativ Arme, kann dann von einem Gutachter erwartet werden, in vierzehn Tagen die Armutssituation eines ganzen Landes festzustellen? Bevor über ein Vorhaben entschieden werden kann, sollten die Armutssituation der Zielregion und Förderalternativen bekannt sein. Dabei ist es wichtig, die Selbstwahrnehmung der Zielgruppe kennenzulernen und bei der Maßnahmenplanung zu berücksichtigen.

Selbsthilfe und Hilfe zur Selbsthilfe

Der andere Themenkomplex, der in allen drei Auswertungen eine bedeutende Rolle spielt, ist die Fähigkeit der Armen zur Selbsthilfe und die Funktion externer Unterstützung dabei. Die Teilnehmer haben bei ihren Gastgebern ein hohes Maß an Bereitschaft zur Selbsthilfe erlebt, konnten aber auch einzelne absolut arme Witwen beobachten, die offenbar nicht fähig zu Aktivitäten der Selbsthilfe sind. Ohne die Gründe dafür im einzelnen zu kennen, einigten sich die Teilnehmer als allgemeine Erklärung auf die Aussage, daß Selbsthilfe am besten zwischen Personen auf gleichem sozialen Niveau funktioniert, die sich in der gleichen (Not-) Lage befinden.

Selbstbewußtsein scheint eine der wichtigsten Voraussetzungen für Selbsthilfe zu sein. Die Entstehung eines Selbstwertgefühls geht der des Selbstbewußtseins voraus. Es wird von Handlungen und deren Ergebnissen bestärkt, z.B. von den neu gestalteten Küchen und der Sauberkeit von Familienmitgliedern und des Bauernhofs. Selbstbewußtsein äußert sich darin, daß eine Person nicht mehr nur immer abwartet, daß andere etwas tun, sondern die **eigene** Kraft und die eigenen Möglichkeiten erkennt, **selbst** etwas zu tun, zu gestalten, zu verändern. Aus dem so im engsten Lebensbereich entstandenen Selbstbewußtsein wächst die Kraft, auch in der ORAP-Gruppe (*family unit*) und im Dorf zu gestalten und zu verändern.

Wer soweit gekommen ist und sein Leben sichtbar verändert, geht mit gutem Beispiel voran, dient seinen Nachbarn als Vorbild und leistet somit seiner unmittelbaren Umgebung auch Hilfe zur Selbsthilfe. So entsteht Selbsthilfe: aus dem Kreis der Armen heraus, von innen und von unten.

Die Bedeutung einheimischer NRO und Selbsthilfeorganisationen (SHO) liegt darin, daß sie und wahrscheinlich nur sie in der Lage sind, bei armen und unterprivilegierten

Personen Selbstbewußtsein zu schaffen. Ausländer können das direkt nicht tun, aber sie können es indirekt, indem sie NRO und SHO unterstützen. Allerdings ist es nicht ganz leicht, die motivierten und wirksamen NRO von denen zu unterscheiden, die ihre Tätigkeit in erster Linie als Einkommensquelle ansehen. EZ muß sich jedenfalls darauf beschränken, an vorhandenen Selbsthilfeaktivitäten anzusetzen, und sollte i.d.R. darauf verzichten, selbst entsprechende Initiativen hervorzurufen.

SHO wie ORAP, die große Erfolge in der Mobilisierung von Menschen haben, d.h. in der Schaffung von Selbstbewußtsein als Voraussetzung von Selbsthilfe und in der Motivierung von Personen zu Selbsthilfe-Aktivitäten, aber offensichtlich Schwächen beim Fachwissen haben, können gerade damit relativ leicht von ausländischen EZ-Organisationen unterstützt werden.

Auch mit diesen Beobachtungen und Schlußfolgerungen bestätigen die Teilnehmer die entsprechenden Abschnitte des Sektorübergreifenden Konzepts.

ORAP: Bewegung oder Organisation?

Zu welcher Art von Organisation gehört ORAP? ORAP ist für den westlichen Besucher schwer faßbar. Sie entzieht sich den gewohnten Kategorien. Die meisten Teilnehmer erkennen in ORAP weniger eine NRO oder SHO als vielmehr eine Selbsthilfe-**Bewegung**. ORAP ist in den Dörfern des Matabelelandes weit verbreitet und im Bewußtsein der ländlichen Bevölkerung tief verankert. Ihre Stärke sind die lebendigen *family units*, die Basis der Bewegung, die ganz selbständig sind und sich über ein mehrschichtiges Delegiertensystem an die 'Organisation' wenden, wenn sie Unterstützung benötigen. Sie dienen Individuen als Vorbild und Anreiz, 'mitzumachen', d.h. ebenfalls eine solche Basisgruppe zu bilden, in der man vieles gemeinsam tut. ORAP wirbt nicht um Mitglieder; wer mitmachen will, wendet sich an ORAP, d.h. an die nächste Gruppe. Formelle Mitgliedschaft gibt es ohnehin nicht; Mitgliedsbeiträge müssen nicht entrichtet werden.

ORAP ist eine Basisbewegung, der in der Regionalhauptstadt eine Zentrale als eine Art Serviceeinrichtung gegenübersteht. Sie wird von der Basis akzeptiert, geschätzt und genutzt, aber nicht getragen. Die Spitze ist vom Wohlwollen der Geber abhängig. Sie ähnelt insofern einem bestimmten Typ von NRO, ist aber mehr; sie ist eine Art mentales Kraftwerk, das die Basisbewegung initiiert hat, anfeuert und unterstützt. Bei ihren Unterstützungsmaßnahmen zeigt die ORAP-Spitze - wenn sie nicht zu staatlichen Diensten vermittelt, sondern selbst Dienste leistet - allerdings gelegentlich methodische und technische Schwächen.

In der Beurteilung der Organisation ORAP sind die Teilnehmer unsicher. Einerseits erkennen sie die große Leistung ORAPs bei der unaufdringlichen Mobilisierung von Hunderttausenden von Dorfbewohnern zu Selbsthilfeaktivitäten an. Andererseits erwarten sie von ORAP unter dem Gesichtspunkt größerer Unabhängigkeit und

Nachhaltigkeit eine straffere Organisation und mehr Professionalität. Unausgesprochen und daher unbeantwortet scheinen sie sich zu fragen, ob sie nicht zwei einander ausschließende Erwartungen hegen, oder ob der Widerspruch nicht Teil der ORAP-Philosophie ist. Letzteres in dem Sinne, daß Reformen des Hauptes von den Gliedern ausgehen sollen.

2.3 Folgerungen der Teilnehmer aus den Erfahrungen für den eigenen Arbeitsbereich (Handlungsorientierung)

Am Ende ihres Aufenthalts in Simbabwe und selbst beim Verfassen der Berichte einige Wochen nach ihrer Rückkehr sind die Teilnehmer offenbar nicht ohne weiteres in der Lage, sich konkret vorzustellen, welche Folgerungen sie aus ihren beim EDP gewonnenen Erfahrungen für ihre alltägliche Arbeit ziehen werden. In einigen Fällen wird selbst die Möglichkeit dazu kategorisch mit dem Hinweis auf die Zuständigkeit der eigenen Arbeitseinheit verneint. Die meisten noch **in Simbabwe** gegebenen Hinweise sind wohlwollend, bleiben aber sehr allgemein. Z.B. wollen einzelne Teilnehmer

- * stärker die Zielgruppe und SHO in die Projektplanung einbeziehen, um die *ownership* der Zielgruppe zu stärken und die *felt needs* besser zu berücksichtigen;
- * Prioritäten anders setzen;
- * die Erfahrungen für die Vorbereitung eines geplanten Workshops nutzen;
- * die Arbeit stärker auf Armutsbekämpfung ausrichten;
- * als Agent der Menschen auftreten, denen sie begegnet sind.
- * Ein Teilnehmer glaubt, nun Beispiele zu kennen und so leichter in der Lage zu sein, seinen Kollegen das Sektorübergreifende Konzept zu "übersetzen".

Im Bericht erweitern zwei Teilnehmer ihre Aussagen:

- * Einer glaubt, daß seine Stellungnahmen zur Frauenrelevanz von Projekten ebenso wie seine Beurteilung von Pilotvorhaben aus Sektormitteln nun "eine Spur kompetenter und unabhängiger von der Aktenlage" geworden sind.
- * Ein anderer wird NRO zwar kritisch auf ihre Wirksamkeit hin untersuchen, aber doch darauf hinwirken, daß sie stärker von Regierungen und EZ-Organisationen als Vertreter der Armen konsultiert und an wirtschaftspolitischen Entscheidungen beteiligt werden.

Während und nach der systematischen Gruppendiskussion am 14.12.95, als die Teilnehmer einigen Abstand vom EDP hatten und ihre Lernerfahrungen sowie die Diskussionsergebnisse verschmelzen konnten, konkretisieren sich - quasi prozeßhaft - die Ideen für **Folgerungen**.

In der **Diskussion am 14.12.95** ziehen BMZ-Mitarbeiter folgende Schlüsse für ihre Arbeit:

- * Wenn in Angeboten die Informationen über Zielgruppen unpräzise sind, dann will er nachhaken und dem Vorfeld klarmachen, daß dieser Punkt dem BMZ besonders am Herzen liegt.
- * Niemand ist verpflichtet, die ihm für ein Land oder einen Sektor zur Verfügung stehenden Mittel um jeden Preis bis zum Jahresende auszugeben. Bevor eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter des BMZ Mittel für Projekte ausgibt, deren Zielgruppen ihr oder ihm nicht ausreichend bekannt sind, kann sie oder er die Mittel an die TZ-Reserve zurückgeben. Sie können dann für Projekte genutzt werden, deren Notwendigkeit und Begründung sich erst kurzfristig erwiesen hat. Ca. 20 % der TZ-Mittel durchlaufen die Reserve.
- * Kurzzeiteinsätze von Gutachtern sind kein geeignetes Instrument, um differenzierte Informationen über die Armutssituation von Bevölkerungsgruppen zu erhalten.
- * Die Armutsdefinition des Sektorübergreifenden Konzepts soll erweitert werden und das Risiko einschließen, das daher rührt, daß die Grundbedürfnisbefriedigung langfristig nicht gesichert ist.

Angeregt von der Diskussion und angesichts der Auswertung der Teilnehmerberichte durch den Koordinator, die erst nach der Besprechung schriftlich vorlag, entschloß sich der Veranstalter des EDP, der **Leiter des Personalreferats des BMZ**, den Teilnehmern den Auswertungsbericht am 7. Februar 1995 mit der Bitte zuzuschicken, ihn zu ergänzen und "den Aspekt der Folgerungen bezüglich der Förderinstrumente und Verfahren in jeweiligen Arbeitsbereichen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gleichfalls zu vertiefen". Zu diesem Schritt entschloß sich der Veranstalter, der selbst am EDP teilgenommen hatte, vor allem in der Absicht, die Aufwand / Ertragsrelation des EDP zu verbessern.

Er kündigte in dem Begleitschreiben an, daß er nach Vorlage des Gesamtberichts die Leitung des BMZ über das Ergebnis des EDP mit ORAP unterrichten werde. Darüberhinaus sei beabsichtigt, "den Gesamtbericht in dem 2. Selbsthilfebericht an den Deutschen Bundestag zu berücksichtigen, der bis 1995 zu erstatten sei. Schließlich ist auch daran gedacht, den Gesamtbericht evtl. in den 'Materialien' des BMZ zu publizieren."

Zu den ganz konkreten Folgerungen aus dem EDP für die eigene Arbeit gehört auch die Art und Weise, wie die **Teilnehmerin aus der GTZ-Abteilung 'Personalentwicklung, Aus- und Fortbildung'** das zweite GTZ-EDP bei SEWA, das im Frühjahr 1995 stattfand, vorbereitete. Indem sie dieselben Erwartungen an die Teilnehmer des GTZ-EDP richtete, die beim BMZ-EDP an sie selbst gestellt worden waren, bestätigt die für Fortbildung zuständige Abteilung der GTZ den handlungsorientierten Charakter des Fortbildungsinstruments 'EDP' und zeigt, welche Ansprüche sie an dieses stellt.

In ihrer Reaktion auf den Auswertungsbericht nennt sie als eine Folgerung für ihre eigene Arbeit die größere Aufmerksamkeit, die sie zukünftig der Auswahl der Teilnehmer für EDP widmen wird. Sie wird darauf achten, daß die Teilnehmer und der Partner im EL hinsichtlich Länder-, Sektor-, Projekt- oder Programmbezug übereinstimmen und daß die Teilnehmer einen unmittelbaren Nutzen aus dem Gelernten haben und diesen "relativ schnell ohne viele Vermittlungsschritte" in ihre Arbeit umsetzen können. Sie will solche Teilnehmer vorziehen, die selbst den Bedarf nach einer so gearteten Fortbildung artikulieren und die zu persönlichen Begegnungen fähig sind. Sie wird niemanden zu einem EDP "schicken", auch nicht als Ersatz für einen zurückgetretenen Teilnehmer.

Die **Mitarbeiterin eines BMZ-Regionalreferats** antwortet auf den Begleitbrief zur Auswertung des NSD-Leiters, aufgrund ihres gewachsenen Verständnisses von Begriffen wie 'Motivation', 'Selbsthilfe' und 'Partizipation'

- * sei ihre Bereitschaft zur Förderung von basisnahen Projekten gestiegen,
- * werde sie bei der Planung von Projekten und Programmen, d.h. bei der Erstellung der Rahmenplanung, versuchen, entsprechende Vorschläge zu machen,
- * werde sie bei der Konzipierung von Projekten und Programmen, d.h. bei der Formulierung der ToRs für Projektprüfungen und bei der Auswertung der Projektprüfungsberichte konkret nachfragen, ob leistungsfähige und von der Bevölkerung und den staatlichen Organisationen akzeptierte NRO in dem jeweiligen Sektor aktiv sind, und um Prüfung bitten, ob eine Zusammenarbeit mit einer NRO im Rahmen des Projekts oder Programms sinnvoll erscheint,
- * wolle sie bei der Mitwirkung an Länderkonzepten und Politikdialog auf die Bedeutung der selbsthilfeorientierten Armutsbekämpfung durch Zusammenarbeit mit Selbsthilfeorganisationen hinweisen.

Der **Mitarbeiter eines BMZ-Sektorreferats** handelt nach seiner Rückkehr im eigenen Verantwortungsbereich, indem er einen Gutachter zu ORAP schickt, um die stagnierenden Verhandlungen über die Verwendung des größeren Teils eines von der deutschen Seite früher zugesagten Pilotprojektes zur Unterstützung von ORAP wieder in Gang zu bringen.

Ging es bisher um Folgerungen für den eigenen Arbeits- und Verantwortungsbereich auf der Erscheinungsebene, so stehen im Folgenden die Folgerungen im Mittelpunkt, die die Teilnehmer auf einer allgemeineren Ebene hinsichtlich der Struktur, Konzepte, Instrumente, Verfahren und Praktiken der eigenen Institution sowie kooperierender Organisationen (z.B. des 'Vorfelds') im Hinblick auf die nachhaltige Orientierung der EZ auf Beteiligung und Armutsbekämpfung ziehen (**konzeptionelles, über den Einzelfall hinausreichendes Ergebnis**).

Ein Mitarbeiter der KfW wundert sich in seinem Bericht darüber, daß ORAP innovative Ansätze, die von 'Mitgliedern' erfolgreich getestet worden sind, nicht mit Hilfe seiner *field coordinators* und *mobilizers* systematisch verbreitet. "Hierin sehe ich eine lohnenswerte Aufgabe z.B. für eine NGO mit mehr als einer Million 'Mitgliedern', die sich die konkrete, selbsthilfeorientierte Armutsminderung zum Ziel setzt. Hierzu bedarf es m.E. auch nur einer relativ geringen externen Unterstützung, um nicht das immanente Selbsthilfepotential zu überdecken oder gar zu verschütten. Klassische Förderinstrumente (z.B. Kreditgewährung, Beratung bei komplexeren technischen Fragestellungen, Finanzierung von 'Großvorhaben' und umfangreicherer Programme) wären dann erst in einer zweiten Stufe erforderlich, wenn die Basis beim Einzelnen gelegt ist und alle anderen Grundvoraussetzungen stimmen."

Hervorzuheben an dieser Empfehlung ist die Beschränkung der externen Unterstützung (z.B. im Rahmen der EZ) auf die Phase, in der technisches Fachwissen und Kapital in erheblichem Umfang nötig sind, und die Zurückhaltung in der ersten Phase, in der einheimische Organisationen besser als jede andere lokal getestete Innovationen aufnehmen, an andere spezifische Verhältnisse anpassen und an potentielle Nutzer weitergeben können.

Nach der Diskussion einiger Schlüsselbegriffe des Sektorübergreifenden Konzepts wurde in der Besprechung am 14.12.94 im BMZ aus mehreren vorgeschlagenen EZ-Instrumenten das 'Selbstverwaltete Kapitalvermögen' (SVKV) gewählt, damit am Beispiel dieses auch für ORAP relevanten Instruments erörtert werden konnte, welche Folgerungen Teilnehmer, die auch mit diesem Instrument arbeiten, dafür aus ihren Erfahrungen bei ORAP ziehen. Die Diskussion ging zwar von ORAPs Umgang mit einem kleinen deutschen Fonds (dem kleineren Teil des oben erwähnten Pilotprojektes) aus, formulierte aber schließlich einige allgemein gültige Grundsätze für die Kooperation von externen EZ-Organisationen und einheimischen Organisationen (NRO, SHO, SH-Bewegungen).

Unter SVKV wird ein Fonds verstanden, der einer Organisation in einem EL von einer Geberorganisation zur Verfügung gestellt wird und sowohl deren Verwaltungskosten als auch deren Dienstleistungen finanzieren kann. Dabei bleibt es dem Empfänger überlassen, ob er nur die Kapitalerträge verwendet oder auch den Kapitalstock selbst zur Finanzierung nutzt. Am Beispiel ORAP wird das Spannungsfeld deutlich, in dem ein SVKV stehen kann. Nach Beobachtung einiger Teilnehmer hat ORAP die von der GTZ im Rahmen des erwähnten Pilotprojektes zur Verfügung gestellten Mittel nach Kriterien verwendet, die vielleicht aus der Sicht der Mobilisierungs-Bewegung rational sind, von Gebern jedoch unter den Aspekten Breitenwirksamkeit und Nachhaltigkeit nicht für sinnvoll gehalten werden.

Da den Teilnehmern bewußt ist, daß sie nicht die Kompetenz haben, ORAP Vorschriften zu machen und technische Einzellösungen vorzuschlagen, einigten sie sich auf folgende Empfehlungen, die für eine Reihe von Nord-Süd-Kooperationen zutreffen:

- * EZ-Organisationen des Nordens halten Kontakt zu ihren Partnern im Süden, pflegen den regelmäßigen Dialog, geben Anstöße, ohne zu oktroyieren, und erfahren, was die Partner im einzelnen tun sowie die Gründe für deren Handlungsweisen. Auf diese Weise entsteht Vertrauen. So entwickeln sich beide Partner auf der Grundlage von Erfahrungen weiter. Im Rahmen eines solchen partnerschaftlichen Dialogs entstehen auch sinnvolle Projektideen.
- * Bevor eine Fördermaßnahme vereinbart wird, unterhalten sich Geber und Empfänger über die mit der Maßnahme verbundenen Anforderungen sowie Gebererwartungen und über die Förderprinzipien des Empfängers und seine Förder- / Vergabebedingungen und versuchen, dies alles in Übereinstimmung zu bringen. Das Ergebnis, der einvernehmlich erzielte Kompromiß, wird verbindlich festgelegt. Diese Festlegung ist die Bedingung dafür, daß dem Partner die Fördermittel zur selbständigen Verwaltung und Verwendung überlassen werden.
- * Hat der Partner Probleme mit der Einhaltung der Bedingungen, so kann er mit dem vorhandenen und ausreichenden Instrumentarium (z.B. Trägerqualifizierung) unterstützt werden.
- * Selbst wenn man als Geber nicht in allen Punkten mit einem einheimischen Partner übereinstimmt und ihn nicht für wirksam in allen Bereichen hält, sollte man sein Potential doch nutzen und mit Förderung an den Aktivitäten und Einheiten ansetzen, die gut funktionieren. Im Falle ORAPs sind das die Basis- und Dorfgruppen.

2.4 Folgerungen der Teilnehmer aus den Erfahrungen für den Einsatz und die Gestaltung von EDP (methodisches Ergebnis)

Als Instrument der Fortbildung stand EDP während des ganzen Lernprozesses auf dem Prüfstand; in stärkerem Maße während der Besprechungen am 11.09.94 und am 14.12.94 sowie in den Auswertungen des Leiters von NSD und von A. Briesemeister, in schwächerem Maße in den Berichten der Teilnehmer sowie in ihren Reaktionen auf den Auswertungsbericht. Dieser Abschnitt schöpft aus allen Quellen und folgt in der Darstellung der Struktur der Besprechung am Nachmittag des 14.12.94.

Die Teilnehmer sind übereinstimmend der Meinung, daß die mit dem ORAP-EDP verfolgten Ziele weitgehend erreicht worden sind. Dies trifft vor allem auf die individuelle Fortbildung zu. Mehr als jeder Dienstreise und jeglicher klassischen Fortbildungsmaßnahme sei es dem EDP gelungen, Mitarbeitern von EZ-Institutionen zur Begegnung mit Vertretern der Zielgruppe zu verhelfen. Dabei seien Erkenntnisse und Einsichten gewonnen worden, Problembewußtsein und Sensibilität gewachsen sowie das Engagement für Armutsbekämpfung gestiegen. Die Bedeutung des Selbstwertgefühls als nicht-materieller Reichtum sowie die von Selbsthilfebewegungen

und von authentischen, an kulturellen Werten ansetzenden Mobilisierungsansätzen würden jetzt erstmalig oder besser, konkreter verstanden. (Vgl. o. 2.1 und 2.2.)

Mit Einschränkungen positiv sehen die Teilnehmer die Folgerungen, die sie aus ihren Erfahrungen für die individuelle und strukturelle Umsetzung ziehen (vgl. o. 2.3). Wenn die Konsequenzen noch nicht größer seien, liege das u.a. auch daran, daß die Rahmenbedingungen der Erkenntnisumsetzung nicht gerade förderlich seien und daß einige Teilnehmer auf ihren gegenwärtig besetzten Arbeitsplätzen nicht viele Möglichkeiten der Umsetzung hätten. Da zumindest im BMZ die Mitarbeiter regelmäßig rotierten, könne die Lernerfahrung evtl. später in die Alltagsarbeit umgesetzt werden, und die Fortbildungsanstrengung sei daher nicht vergeblich.

Da die Teilnehmer die Zielerreichung für relativ hoch halten, beantworten sie die Frage nach der grundsätzlichen Eignung von EDP für Fortbildungszwecke positiv. Die Gesamtkonzeption des EDP wird begrüßt. Ein Teilnehmer beschreibt das EDP in einem Vortrag seinen Kollegen folgendermaßen: "Die Exposuremethode als Fortbildungsinstrument rückt den **Menschen** wieder in den Mittelpunkt unserer Arbeit, sie macht solidarisch und baut Verantwortung auf. Sie ist geeignet, den Lernenden mit dem Zielobjekt vertraut zu machen, wahrscheinlich mehr als jede andere Methode. Sie vermittelt eine kolossale Dichte von Eindrücken und Erfahrungen, die durch theoretisches Befassen mit der Materie nicht erreicht werden kann."

Die genaue Analyse - unterteilt nach den Phasen Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung - deckt dennoch einige Schwächen auf und führt zu folgenden Vorschlägen und Anregungen.

Vorbereitung

- * Die Vorgespräche mit den beiden ORAP-Vertretern in Deutschland im Dezember 1993 haben nicht die gewünschte Wirkung gezeitigt, wie sich allerdings erst in Simbabwe zeigte. Vor Beginn des EDP muß der deutsche Organisator daher im Gastland zusammen mit seinem Partner den Stand der Vorbereitung überprüfen.
- * Die deutschen Teilnehmer sind zufrieden mit dem Informationsmaterial, das sie vor ihrer Abreise von den Veranstaltern erhalten haben, und mit dem Vorbereitungstreffen in Unkel kurz vor dem Abflug. Dem Argument, man hätte Kosten sparen können, wenn das Treffen im BMZ stattgefunden hätte, wurde entgegengehalten, daß man dann nicht die Gelegenheit gehabt hätte, sich am Abend informell kennenzulernen. Angeregt wurde, in die Vorbereitung eine Ressourcen-Person von einer NRO des Nordens einzubeziehen.
- * Damit die Erfahrungen auch wirklich umgesetzt werden, empfahlen Teilnehmer, die sachlichen Kriterien (z.B. Arbeitsbezug und Motivation), anhand derer die EDP-Teilnehmer ausgewählt werden, sorgfältig zu beachten.

Durchführung im Gastland

- * Die Selbstdarstellung von ORAP als Organisation nahm nach Meinung zahlreicher Teilnehmer zu viel Raum ein, war aber zu wenig informativ. Die ORAP-Mitarbeiter waren auf den Dialog mit den Besuchern, so wie diese ihn erwarteten, nicht vorbereitet und verschwendeten viel Zeit auf unergiebig Besichtigungen und Präsentationen. Diese Dialogphase hätte von ORAP besser vorbereitet werden können, z.B. durch Verteilung von Geschäftsberichten und Haushaltsplänen. Vermißt wurde auch die Rückmeldung der Organisation auf die von den Gästen geübte Kritik.
- * Wenn die Aufenthalte in den Dörfern teilweise auch etwas von dem Selbstdarstellungsdrang ORAPs überschattet waren (zu viel Programm, Organisation und ORAP-Personal), so werden sie doch von den Teilnehmern als der interessanteste Teil des ganzen EDP angesehen. Die Dorfaufenthalte sollten auf Kosten des Dialogs mit der Organisation verlängert werden, damit die Besucher mehr am Alltagsgeschehen der Gastgeber teilnehmen können. Wenn das Gastgebern in einem Dorf nicht zuzumuten ist, dann könnte entweder nach drei Tagen das Dorf gewechselt oder der Aufenthalt vom Dorf in ein städtisches Armenviertel verlegt werden. Verbesserungsbedürftig ist die Einführung der Gäste bei den Gastgebern in den Dörfern.
- * Ganz wichtig für den Austausch und die Reflexion des in den Dörfern Beobachteten und Erlebten ist die Gruppe der in einem Dorf wohnenden deutschen Besucher. Das Dorfprogramm sollte ihnen genug Zeit für interne Diskussionen lassen.
- * Die Reisen vom ORAP-Sitz in Bulawayo in die teilweise weit entfernt gelegenen Dörfer (bis zu 400 km) hat viel Zeit gekostet. Die Teilnehmer können sich nicht recht vorstellen, daß es ORAP mit seiner großen Flächendeckung nicht gelingen sollte, geeignete Gastgeber in Dörfern zu finden, die in einem wesentlich kleineren Umkreis liegen. Die Anreisen sollten zukünftig so kurz wie möglich gehalten werden.
- * Der afrikanische Teilnehmer empfahl noch in Simbabwe, die Dorfgruppen so zu mischen, daß sie aus Deutschen und Angehörigen von EL bestehen. Weiter regte er an, unbedingt außer der privilegierten Gastgeberfamilie auch arme Familien zu besuchen und Kontakt zu anderen einheimischen NRO aufzunehmen.

Nachbereitung

- * Das Schreiben qualitativ hochwertiger Berichte nach der Rückkehr zur Alltagsarbeit wird von einigen Teilnehmern als schwierig empfunden, obwohl die Berichte selbst als ein wertvolles Erkenntnis- und Reflexionsinstrument angesehen werden. Die Lebensgeschichte ist der zentrale Teil des Berichts und zum Verständnis der übrigen Teile unentbehrlich; sie soll deshalb nicht gekürzt werden. Allerdings - so meinten einige Teilnehmer - könne der Analyseteil durchaus gestärkt werden.

- * Angeblich gingen einzelne Teilnehmer skeptisch in die Besprechung am 14.12.94 im BMZ, weil sie befürchteten, es werde "nachgekäut", was bereits in Simbabwe und in den Berichten gesagt ist. Ganz im Gegensatz zu den Erwartungen wurde das Treffen einhellig als wertvoll bezeichnet.

Fazit

Der Wert von EDP als Mittel der Fortbildung wird von allen Teilnehmern anerkannt. Wenn sie dazu neigen, die Bedeutung des Dorfaufenthalts überzubetonen und ihn verlängern möchten, dann liegt das - von einigen offen eingestanden - nicht nur an der zweifellos vorhandenen Attraktivität des Dorfexposures, sondern auch daran, daß ORAP a) teilweise als Partner ungeeignet ist, da sie nicht in der Lage war, Positiv-Erfahrung mit institutioneller Selbständigkeit und Nachhaltigkeit zu vermitteln, und b) nicht in der Lage war, ihre Professionalität in der Diskussion auch darzustellen (dazu s. 2.5).

2.5 Folgerungen des Koordinators aus den Erfahrungen für den Einsatz und die Gestaltung von EDP (methodisches Ergebnis)

Den Koordinator (NSD) überrascht es nicht, daß der Dorfaufenthalt so großen Anklang bei den Teilnehmern findet, daß sie ihn am liebsten auf Kosten der Diskussionen mit dem Mit-Veranstalter verlängerten. Der Aufenthalt bei Dorffamilien behebt ein Manko, unter dem jede Dienstreise leidet: im Gegensatz zu diesen verschafft er den Mitarbeitern von EZ-Organisationen Zugang und Kontakt zur Bevölkerung, zu Vertretern der sog. Zielgruppe. Er bietet etwas, das sie i.d.R. auf andere Weise nicht wieder erlangen können.

Eine NRO wie ORAP, ihre Philosophie, Struktur, Konzepte und Instrumente richtig zu verstehen, ist im Vergleich mit dem Verständnis des Dorflebens mühsam und schwierig. Außerdem ähnelt es einer Trägerprüfung, einer Aktivität, die die Mitarbeiter bei Dienstreisen auszuüben pflegen. Sie hat längst nicht den Reiz wie die teilnehmende Beobachtung im Dorf. Deshalb ziehen die EDP-Teilnehmer diese vor.

Erschwerend im Falle ORAPs kommt hinzu, daß trotz der viele Kontakte zwischen dieser Organisation und dem Koordinator ein gemeinsames Verständnis über Zweck und Ablauf des EDP nicht erzielt worden ist. Die Mißverständnisse begannen damit, daß die deutsche Seite das Zenzele-Konzept für eine zutreffende Beschreibung der ORAP-Realität hielt und von ORAP-Mitarbeitern nicht darauf hingewiesen wurde, daß es sich dabei eher um eine Vision, die Beschreibung eines gewünschten Idealzustands handelt. Sie setzten sich fort, weil sich einer der beiden ORAP-Mitarbeiter, die im Dezember 1993 in Bonn das EDP mit NSD und BMZ vorbereiteten, aus der Begleitung

des EDP zurückzog und weil der andere das gemeinsam in Bonn erarbeitete Verständnis offensichtlich nicht in der Organisation weitergab.

Die Mißverständnisse hatten zur Folge, daß ORAP sich auf den Besuch der Deutschen anders vorbereitet hatte als erwartet und sich eher als eine Förderorganisation präsentierte, die als Projektträger von ausländischen Gebern Fonds zur Durchführung von Maßnahmen erhält und bei diesen abrechnet, denn als eine autochthone Selbsthilfebewegung. Die dadurch ausgelöste Enttäuschung führte bei den deutschen Teilnehmern zu der Schlußfolgerung, die Zeit mit ORAP sei unnütz vertan worden und hätte besser für den Dorfaufenthalt genutzt werden können.

Diese Schlußfolgerung wird vom Koordinator jedoch als Kurzschluß angesehen. Es genügt keineswegs, nur die Basis zu kennen. Organisationen sind schließlich die Partner der deutschen EZ-Organisationen. Deshalb ist es wichtig, auch sie, ihre Philosophie und Förderansätze kennenzulernen. Geber haben erfahrungsgemäß große Schwierigkeiten, Selbsthilfebewegungen richtig zu verstehen. EDP sind geeignet, zu diesem Verständnis maßgeblich beizutragen.

EDP werden also nur dann einen guten Fortbildungseffekt haben, wenn die Teilnehmer Einblick in Entwicklungsprozesse auf beiden Ebenen haben: auf der Zielgruppenebene **und** auf der Ebene der Förderorganisationen.

Die Gesellschaft zur Förderung des Nord-Süd-Dialogs als Koordinator des Fortbildungs-EDP bei ORAP hat aus den dabei gemachten Erfahrungen Lehren gezogen und Lehren bestätigt.

Zu den **neu gezogenen Lehren** für die Konzipierung und Vorbereitung von EDP in Zukunft gehören die folgenden (vgl. Auswertung des NSD-Leiters, S. 11f):

- Bei der Planung und Vorbereitung von EDP sollen nicht nur die subjektiven Erwartungen der Teilnehmer, sondern auch ihre konkreten Aufgabenbereiche und bisherigen Erfahrungsfelder stärker berücksichtigt werden.
- Die Partnerorganisationen im Süden sollen auch im Hinblick auf ihre Leistungsfähigkeit und innovative Qualität auf der intermediären Ebene der **Selbsthilfeförderung** ausgewählt werden.
- Es muß noch mehr Sorgfalt darauf verwandt werden, unzweifelhaft sicherzustellen, daß zwischen Veranstalter und Mit-Veranstalter Einigkeit (ein 'gemeinsames Verständnis') über Sinn, Zweck und Durchführung des EDP erzielt worden ist.
- Bei **neuen** Süd-Partnern wird der Koordinator - vor allem im Hinblick auf die Vermittlung der mit dem EDP verfolgten Absichten - ein "Pilot-Exposure" durchführen. Damit soll u.a. folgendes erreicht werden: Schaffung eines gemeinsamen

Verständnisses über das EDP; Vermeidung von Überorganisation; Freiraum für die individuelle Ausgestaltung des Exposure durch die Teilnehmer und ihre Gastgeber; Mitleben im Alltag der Gastgeber-Familien und Erkundung der konkreten Möglichkeiten, deren Lebensumfeld kennenzulernen; Gewinnung von Einsichten über die Sekundärebenen mit Hilfe von Lebens- und Erfahrungsberichten der Promotoren und Mitarbeiter auf der intermediären Führungsebene.

- Stärkere Diversifizierung und Flexibilisierung des EDP: Organisation von zwei- bis dreitägigen Exposureaufenthalten bei ausgewählten SH-Organisationen für Einzel- und Kleingruppenbesuche in Verbindung mit Dienstreisen. Acht- bis zehntägige Intensivprogramme sollten nach Bedarf und zur Unterstützung konkreter **operationeller** Ziele durchgeführt werden.

Bestätigt worden sind folgende **Lehren**:

- Strikte Auswahl der Teilnehmer anhand sachlicher Kriterien, die die vom Veranstalter mit dem EDP verfolgten Ziele und Absichten widerspiegeln.
- Den Teilnehmern muß während des gesamten EDP - im Dorf und beim Mit-Veranstalter - und auch nach der Rückkehr ausreichend Gelegenheit geboten werden, ihre Eindrücke und Einsichten untereinander auszutauschen und gemeinsam auf ihre Handlungsrelevanz auszuwerten.
- Systematische Auswertung des EDP unter Zugrundelegung der Erfahrungsberichte und, soweit möglich, der Reaktionen der Partnerorganisationen sowie die vermittelbare Formulierung und Verbreitung der Ergebnisse.

In einer knappen Evaluierung des Mit-Veranstalters ORAP wurden lediglich die Vorbereitung der einheimischen Facilitatoren (Übersetzer, Vermittler, Ressourcen-Personen) als unzureichend bezeichnet und Transportprobleme genannt, die am Anfang des EDP die Plenarveranstaltungen gestört hätten. Den deutschen Gästen wird empfohlen, ihre Uhren zu vergessen.

3. Bewertung des EDP

3.1 Die überwiegend erfüllten Erwartungen

In drei der vier Bereiche, in denen Ergebnisse erwartet werden (s.o. 1.1), können die Erwartungen als weitgehend erfüllt angesehen werden.

Über das Leben ländlicher Bevölkerungsgruppen in Simbabwe haben alle Teilnehmer individuell sehr viel erfahren und gelernt. Das spiegelt sich in allen Berichten wider.

Der Rückbezug des Gelernten auf das Sektorübergreifende Konzept findet sich individuell nur in zwei Berichten. In der Gruppe sind die am 14.12.94 im BMZ Anwesenden allerdings in ihrer Diskussion tief in die Materie eingedrungen und dabei weit vorangekommen.

Bei den Folgerungen für die Anlage von EDP in Zukunft äußern sich die Teilnehmer bei mehreren Gelegenheiten individuell und als Gruppe konstruktiv.

3.2 Die unzureichend erfüllten, aber grundsätzlich erfüllbaren Erwartungen

Die Folgerungen der Teilnehmer für ihre Arbeit im eigenen Verantwortungsbereich sind schwer zu bewerten, solange sie in erster Linie nur Willensbekundungen sind. Dazu waren die meisten Teilnehmer bereit, obwohl viele unter ihnen anfangs der Meinung waren, daß sie in ihrem Arbeitsbereich das neu erworbene Wissen und die neu gewonnene Motivation kaum nutzen können. Im Zuge der gemeinsamen Diskussionen zeigte sich immer mehr Teilnehmern immer deutlicher, wo es fast für jeden von ihnen Einflußmöglichkeiten auf armutsbekämpfende EZ-Strategien und -Verfahren gibt.

Es bleibt offen, ob die Erkenntnisse und Einsichten in die praktische Arbeit auch umgesetzt werden. Positiv ist, daß das mehreren Teilnehmern bereits gelungen ist.

3.3 Die Ergebnisse des EDP bei ORAP rechtfertigen den Aufwand

Die an das EDP gerichteten Erwartungen sind in allen vier Bereichen - wenigstens teilweise - erfüllt worden. Damit ist erwiesen, daß die Erwartungen realistisch sind.

Das Ergebnis ist überraschend, denn an dieses EDP sind Maßstäbe angelegt worden, die besonders hoch sind. Die Teilnehmerin, die in der GTZ für Personalentwicklung zuständig ist, weist in ihrer Stellungnahme zur Auswertung des Leiters von NSD darauf hin, daß es sehr schwer ist, die Frage nach der Rechtfertigung des Aufwandes zu beantworten, insbesondere wenn relativ kurz nach dem Ende der Fortbildung Meßbares vorgezeigt werden soll. Das "trifft allerdings auf jede Art von Fortbildung zu, die auf Veränderung von Erleben/Verhalten abzielt (Führungskräfte-/Konflikttrainings etc.). Auch diese handlungsorientierten Trainings werden, zurecht, immer wieder in Frage gestellt - und immer wieder modifiziert und maßgeschneidert durchgeführt."

Die Erwartungen wären nicht in so hohem Maße erfüllt worden und das Ergebnis wäre nicht so positiv, wenn es nicht in einem gruppenspezifischen Prozeß angestrebt und erreicht worden wäre. Es hat sich bei diesem EDP ganz klar gezeigt, daß selbst EZ-Profis überfordert sind, wenn man sie über die Formulierung ihrer individuellen Lernerfahrungen hinaus bei der Aufarbeitung der Erfahrungen und Erarbeitung von Folgerungen allein läßt. Die Wertschätzung der Kleingruppendiskussionen in den

simbabwischen Dörfern durch die Teilnehmer und ihre positive Einschätzung des Nachbereitungstreffens im Dezember 1994 im BMZ zeigen, daß den Teilnehmern sehr wohl bewußt ist, in wie starkem Maße sie den Austausch untereinander und die Anregung in der Diskussion brauchen.

Der Reflexionsprozeß ist dadurch intensiviert worden, daß der Leiter von NSD aus den Einzelberichten die Schlüsselbotschaften herausdestilliert und so kombiniert hat, daß er den Autoren zeigen konnte, wie nahe sie individuell bereits am Verständnis des Sektorübergreifenden Konzepts gelangt waren und wie sie es kollektiv bereits nachvollzogen haben. Diese Erkenntnis hat die Diskussion am Nachmittag des 14.12.94 beflügelt, aber sie war nicht Bedingung für tiefschürfende Diskussionen, wie die Vormittagssitzung zeigt. Da trugen die Teilnehmer selbst ihre Erkenntnisse und Beobachtungen zusammen und gelangten auf dieser Grundlage gemeinsam zu Einsichten, zu denen sie individuell noch nicht gekommen waren.

Anhang

1. NSD/Theresa Herzog: The Exposure and Dialogue Programme of the Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) and The Organisation of Rural Associations for Progress (ORAP). Proceedings of the Preparatory Workshop, December 15-17, 1993, Bonn
2. BMZ, Ref. 300: Mitteilungen des Personalreferats, Bonn, den 10.05.1994, Betr.: Fortbildung (Ausschreibung der Teilnahme am EDP bei ORAP)
3. BMZ/NSD: "*Zenzele*" und das sektorübergreifende Konzept des BMZ "Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe". Ergebniserwartungen, Bonn, 20.07.1994
4. NSD: Leitfragen für die Exposure-Fortbildung, Bonn, 29.08.1994
5. List of Participants
6. Participants' Expectations. Questionnaire and Summary of the Expectations of Participants
7. Programme for the EDP
8. ORAP. Organizational Chart
9. Die Berichte der Teilnehmer über das EDP
10. Vorschlag für den Ablauf des Auswertungstreffens der Teilnehmer am BMZ-ORAP Exposure- und Dialogprogramm in Simbabwe am 14.12.1994
11. NSD: Exposure und Dialog als Instrument zur handlungsorientierten Fortbildung vor Ort. Auswertung der Berichte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des BMZ-EDP mit ORAP in Simbabwe in der Zeit vom 02.-12. September 1994 unter Berücksichtigung der Auswertungstagung am 14. Dezember 1994 im BMZ, Bonn, den 15.01.1995, mit Begleitbrief des BMZ, Ref. 300, vom 07.02.1995
12. Annette Briesemeister: Auswertung der Berichte der TeilnehmerInnen am Exposure- und Dialogprogramm des BMZ in Simbabwe vom 2.-12.09.1994 unter Berücksichtigung der Auswertungstagung am 14.12.1994 im BMZ
13. Die Reaktionen der Teilnehmer auf den Auswertungsbericht von NSD