

Karl Osner
Claudia Warning

Lernen von Paniben

**Mitarbeiterfortbildung
durch Exposure- und Dialogprogramme**

Entwicklung hat ein Gesicht bekommen

Band 6



Schriftenreihe Gerechtigkeit und Frieden

Herausgeber: Deutsche Kommission Justitia et Pax

Redaktion: Harry Neyer

Lernen von Paniben

Mitarbeiterfortbildung durch Exposure- und Dialogprogramme

Entwicklung hat ein Gesicht bekommen

Band 6

Gesamtauswertung von zwei Exposure- und Dialogprogrammen der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) mit der Self Employed Women's Association (SEWA) im November 1992 und Februar 1995 über Organisationsprozesse armer Frauen in Ahmedabad (Gujarat), Indien, von Karl Osner und Claudia Warning

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.

Claudia Warning, Dr. rer. nat., (geb. 1962) ist Referentin bei der Gesellschaft zur Förderung des Nord-Süd-Dialogs/Deutsche Kommission Justitia et Pax. Promotion über beteiligungsorientierten Einfamilienwohnungsbau und Slumsanierung in Bombay/Indien.

Schriftenreihe Gerechtigkeit und Frieden

Arbeitspapier 75

ISBN 3-928214-77-2

1996

Bilder aus dem SEWA Kalender 1996

Auslieferung: Deutsche Kommission Justitia et Pax

Adenauerallee 134

D-53113 Bonn

Telefon: +49 (0)228-103 217 Telefax: +49 (0)228-103 318

Inhaltsübersicht

Abkürzungsverzeichnis	VI
Leitgedanken	1

Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen.....	3
---	----------

Kapitel I Ziel und Ablauf der Exposure- und Dialogprogramme der GTZ mit SEWA

1. Zielsetzung der EDP und Aufgabenstellung des Berichtes	9
2. Teilnehmerinnen und Teilnehmer	11
3. Programmstruktur	12
4. Entstehungsgeschichte des Exposure- und Dialogprogramms der GTZ mit SEWA	14

Kapitel II Inhaltliche Lernerfahrungen und Folgerungen

1. Lernerfahrungen und Folgerungen aus der Sicht der Teilnehmer.....	15
1.1 Gemeinsame Erfahrungen und Erkenntnisse.....	15
1.2 Einzelne Lernerfahrungen der Teilnehmer.....	17
1.2.1 Aus den Begegnungen der Teilnehmer mit der Zielgruppe.....	17
1.2.2 Aus der Begegnung mit SEWA als Organisation und Bewegung	18
1.3 Folgerungen für die Entwicklungszusammenarbeit.....	21
2. Erfahrungen aus der Sicht von SEWA	23

Kapitel III Exposure- und Dialogprogramme als Instrument der Fortbildung

1. Zu den Zielkomponenten der Fortbildung und den Lernschritten.....	25
2. Zur Methodik der einzelnen Programmelemente	26
2.1 Thematik und Partnerwahl	26
2.2 Lerninhalte und Zeitbudget	26
2.3 Auswahl und Einladung der Teilnehmer	26
2.4 Auswahl, Vorbereitung und Reaktionen der Gastgeberinnen.....	27
2.5 Programmstruktur und -ablauf.....	28
2.5.1 Vorbereitung der Teilnehmer und 'Exposure-Begleiter'	28
2.5.2 Exposure	30
2.5.3 Dialog	31
2.5.4 Nachbereitung.....	32
2.5.5 Optimierung der einzelnen Programmphasen	32
2.6 Instrumente des Lernens - Lebens- und Erfahrungsberichte.....	33

3.	Zur Methodik aus der Sicht von SEWA.....	35
4.	Zu den Erfolgsbedingungen.....	36
5.	Gesamtbewertung und Anwendung von Exposure- und Dialogprogrammen - Erfahrungen und Perspektiven.....	39
5.1	Anwendung im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit	40
5.2.	Anwendung durch SEWA.....	42
5.3.	Exposure-Training für Führungskräfte der Dritten Welt im Rahmen der Aus- und Fortbildung	43

Kapitel IV Der Erfahrungsbericht als Lerninstrument

	Fallbeispiel: Lernen aus Erfahrungen	44
--	--	----

Anlagen

(1)	Listen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer 1992 und 1995	61
(2)	Programmkonzept 1992 und Einladungsbrief mit Programmkonzept 1995	65
(3)	Programmabläufe 1992 und 1995	81
(4)	Synoptische Darstellung der Auswertung 1992 - Erfahrungen, Bewertungen, Empfehlungen aus Sicht der Teilnehmer	89
(5)	Exposure-Begleiter 1995: „Zweites Exposure und Dialogprogramm der GTZ mit SEWA in Ahmedabad/Indien vom 17. bis 26. Februar 1995 Ein ‘Begleiter’ mit Hinweisen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von K. Osner“	99
(6)	Frageleitfäden für die Exposure 1995 „Guidelines for the Exposure training programme of members of the German Agency for Technical Cooperation (GTZ), the Federal Ministry for Economic Cooperation and Devel- opment (BMZ) and the Bank for Reconstruction and Development (KfW) „Organizing poor women for self-reliance and related support strategies - the example of SEWA Ahmedabad“	115
(7)	SEWA-Anleitung „How to write a profile“	123
(8)	SEWA-Darstellung „Capacity Building through SEWA Academy Training“	129
(9)	Literaturliste	139

Abkürzungsverzeichnis

BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CIDR	Centre International de Developpement et de Recherche
CENDHRRA	Centre for the Development of Human Resources in Rural Asia
EDP	Exposure- und Dialogprogramm(e)
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FZ	Finanzielle Zusammenarbeit
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
NRO	Nichtregierungsorganisation(en)
Rs	Rupien
s.	siehe
SEWA	Self Employed Women's Association
TZ	Technische Zusammenarbeit
u.a.	unter anderem
u.ä.	und ähnliches
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

Leitgedanken

zum Auswertungstreffen des ersten Programms in Limburg im Juni 1993
von Dr. Ela Bhatt

Aus den Veden

*Laßt uns miteinander gehen
Laßt uns miteinander sprechen
Laßt uns miteinander denken und uns
gegenseitig mitteilen, wie wir denken
Mit gefalteten Flügeln sitzen wir, um
zu Füßen des Universums zu lernen
Unser Samen wurzelt in der gleichen Erde
Unsere Begegnungen sind gegenseitig
Unser Geist ist derselbe und vereint
Unser Mantra - der Weg zur Erkenntnis - ist gemeinsam
Unser geheiligtes Feuer ist dasselbe
Gemeinsam widmen wir unsere Herzen und Seelen
Wie es dem menschlichen Geist entspricht.*

Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen

Die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) hat mit der Self Employed Women's Association (SEWA), einer indischen Selbsthilfeorganisation von Frauen, im November 1992 und im Februar 1995 zwei Exposure- und Dialogprogramme (EDP) in Ahmedabad (Gujarat)/Indien, dem Sitz von SEWA, durchgeführt. Die Programme waren Fortbildungsveranstaltungen für Mitarbeiter der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit (GTZ, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, BMZ, und Kreditanstalt für Wiederaufbau, KfW). Sie sollten innovative Entwicklungsansätze im Bereich partizipativer Armutsbekämpfung, - hier die Organisationsprozesse armer Frauen - die von Südorganisationen entwickelt wurden, vermitteln. Dadurch sollten die Teilnehmer motiviert und befähigt werden, die Lernerfahrungen in ihren Arbeitsbereich zu übertragen (Handlungsorientierung). Die Programme sind in die Bemühungen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) eingeordnet, die selbsthilfeorientierte Armutsbekämpfung zu stärken, auch durch die Kooperation mit Selbsthilfebewegungen des Südens. Sie sind einer der Umsetzungsschritte, die das sektorübergreifende Konzept des BMZ von 1990 „Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe“ vorschlägt und entsprechen dem Beschluß des Deutschen Bundestages zur armutsorientierten Entwicklungszusammenarbeit vom Januar 1993.

Mit beiden Programmen sollte geprüft werden, ob und in welcher Weise Exposure- und Dialogprogramme (EDP) als handlungsorientierte Fortbildungsmethode für die GTZ geeignet sind.

Mit diesem Bericht liegt eine Gesamtauswertung beider Programme, vor allem unter dem Gesichtspunkt der Eignung des Instruments Exposure und Dialog für die Fortbildung von Mitarbeitern staatlicher Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit, vor. Der Bericht basiert im wesentlichen auf dem Auswertungsbericht zum ersten Exposure- und Dialogprogramm 1992¹ und den Berichten der Teilnehmer des 1995' Programms.

Lernerfahrungen und Folgerungen

Beide Programme belegen, auch in der Einschätzung der Teilnehmer, daß wichtige Lernerfahrungen gemacht werden konnten, die nützlich für die weitere Arbeit und darüber hinaus persönlich bereichernd sind:

- Die persönliche Begegnung und der intensive und direkte Kontakt mit Angehörigen der sogenannten Zielgruppe, den in Armut lebenden Frauen, wurde als wichtige Ergänzung der beruflichen und persönlichen Erfahrung empfunden. Sie ermöglichte es den Teilnehmern, Einblicke in die Lebens- und Arbeitsbedingungen und die Selbsthilfeaktivitäten sowie die Probleme und Potentiale von in Armut lebenden Menschen zu erhalten. Sie machten sich ein Bild über die persönliche Dimension eines strukturellen Problems und verstanden die praktischen Auswirkungen von sozio-kulturellen, ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen auf der Mikroebene.

¹ Vgl. Auswertungsbericht vom Juli 1993: Exposure- und Dialogprogramm der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) mit der Self Employed Women's Association (SEWA) über Organisationsprozesse armer Frauen vom 22. bis 29. November 1992 in Ahmedabad (Gujarat)/Indien, unveröffentlicht.

- Das Kennenlernen einer beteiligungsorientierten und effizienten Selbsthilfebewegung und -organisation ermöglichte darüber hinaus Einblicke in deren Funktionsweise und Erfolgsfaktoren und zeigten, wie Zielgruppen erreicht werden und Nachhaltigkeit gesichert werden kann - kurz, wie Förderansätze aussehen können. Besonders wichtig war das Verständnis der politischen Strategie der Organisation und die Art und Weise, wie SEWA, ausgehend von konkreten Problemlösungsansätzen auf der Mikroebene, auf die rechtlichen, politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen sowie die Verwaltungspraxis Einfluß zu nehmen versucht. Dieses hat die Teilnehmer befähigt, Selbsthilfeorganisationen besser zu verstehen und einzuschätzen. Vor allem die Teilnehmer am Programm 1992 haben Denkansätze entwickelt, in welcher Weise Selbsthilfeorganisationen in die bilaterale EZ zur verbesserten Armutsbekämpfung einbezogen werden können, besonders unter dem Gesichtspunkt der strukturellen Wirksamkeit.
- Im einzelnen konnten sich die Teilnehmer mit relevanten Themen und Fragestellungen der Armutsbekämpfung wie Partizipation, Selbsthilfe(förderung), Organisationsprozesse, informeller Sektor und selbständig beschäftigte Frauen befassen. Sie erlangten ein vertieftes Verständnis aufgrund der praktischen Anschauung und Umsetzung.
- Der Austausch zwischen den Teilnehmern mit unterschiedlichem institutionellen und beruflichen Hintergrund beförderte ein intensives Lernen und eröffnete Möglichkeiten der informellen aber auch institutionellen Kooperation.
- Die meisten Teilnehmer sind stärker motiviert und befähigt, sich für eine verbesserte Armutsbekämpfung in den staatlichen Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit einzusetzen.

Über die gemachten Lernerfahrungen hinaus gibt es eine Reihe von Fragestellungen und Aspekten, die die thematische Ausgestaltung des Exposure- und Dialogprogramms mit SEWA betreffen, und die im Zusammenhang weiterer Programme vertieft werden sollten. Sie sind auf S. 42 aufgeführt.

In der **Einschätzung von SEWA**, die die Lernerfahrungen aus der Teilnehmersicht abstützt, sind folgende Punkte von Bedeutung:

- Der Eindruck, daß die Teilnehmer SEWAs Konzept von Selbsthilfe, Beteiligung und Dezentralisierung verstanden haben.
- Die Zusage der Teilnehmer des 92' Programms, sich SEWAs Grundprinzip, etwas zu **tun**, selbst wenn dieses Tun zunächst nur wenig bewirken kann, als Leitorientierung für ihre Arbeit zu eigen zu machen.
- Die Akzeptanz der Prinzipien der Partnerschaft und Gleichberechtigung als Voraussetzung für eine Zusammenarbeit von staatlichen Organisationen des Nordens mit beteiligungsorientierten nichtstaatlichen Organisationen des Südens durch die Teilnehmer.

- Die Lernbereitschaft, Offenheit und die zwischenzeitlich unternommenen Kooperations-schritte haben wesentlich dazu beigetragen, SEWAs anfängliche Skepsis gegenüber einem solchen Programm mit staatlichen Organisationen des Nordens zu überwinden und eine Grundlage für eine vielseitige, konzeptionell wichtige Entwicklungszusammenarbeit zu schaffen.

Die meisten Teilnehmer empfehlen eine intensivere und partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren, wobei die Autonomie der Partnerorganisation respektiert werden muß. Das bedeutet, daß die Verfahren und Instrumente staatlicher EZ stärker auf den Bedarf der Partner ausgerichtet werden müssen. Außerdem machen die meisten Teilnehmer deutlich, daß im Politikdialog zwischen den staatlichen Partnern dem Thema partizipative Armutsbekämpfung zentraler Stellenwert eingeräumt werden und auf die Veränderung des Umfeldes zugunsten armer Bevölkerungsgruppen und ihrer Beteiligung hingewirkt werden sollte.

Direkte Folgen hatte das erste Programm 1992, indem eine Kooperation mit SEWA vor allem im Bereich soziale Sicherungssysteme aufgebaut wurde. Außerdem gibt es seit 1994 eine Unterstützung der GTZ für die SEWA Akademie. Beide Kooperationen haben für die GTZ exemplarischen Charakter und sollen zur Erfahrung der GTZ in diesen Bereichen beitragen. Die KfW plant mit SEWA eine Kooperation im Wohnungsbausektor.

Methodische Bewertung des Exposure- und Dialogprogramms

Die beiden Exposure- und Dialogprogramme machen mit ihren Ergebnissen und der Akzeptanz von SEWA deutlich, daß sie ein geeignetes Instrument zur Erreichung der drei mit dem Exposureprogramm verbundenen Zielkomponenten sind:

1. das **individuelle Lernen** vor Ort und die Aufarbeitung der Lernerfahrungen in der Gruppe und in der Nacharbeit,
2. die **Einordnung dieser individuellen Lernerfahrung in bestehende Konzepte** und ein vertieftes Verständnis derselben, z.B. um deren Zielsetzung vertreten und absichern zu können,
3. die **Umsetzung des Gelernten** in den eigenen Arbeitsbereich und in das eigene Handeln (Handlungsorientierung).

Der Lernprozeß ist induktiv, partizipativ, innovativ und ganzheitlich.

Es stellte sich heraus, daß gerade die dritte Zielkomponente, die Handlungsorientierung, am schwierigsten zu realisieren ist. Voraussetzung dafür ist der ausgesprochene Wille des Veranstalters und der Teilnehmer, sich diese Zielsetzung zu eigen zu machen und schrittweise vorzubereiten. Ein erster Schritt der Umsetzung ist die schriftliche und reflektierte Dokumentation der Lernerfahrungen, die Grundlage für die konzeptionelle Auswertung des Programms sein und so zur Umsetzung der Lernerfahrungen in den Arbeitsbereich der Teilnehmer beitragen kann.

Ein wichtiges Ergebnis des zweiten Programms 1995 war die Empfehlung, EDP noch stärker in operationelle Zusammenhänge zu stellen und ganz bewußt in bestehende oder aufzubauende Arbeitsbeziehungen einzuordnen, z.B. zum Kennenlernen eines bestimmten sektoralen

Ansatzes, der repliziert werden soll, oder auch für die Anbahnung von Kooperationsbeziehungen oder zur Erprobung neuer Instrumente. Diese operationelle Ausrichtung stärkt bzw. bedingt sogar die Möglichkeit, die Lernerfahrungen in den eigenen Arbeitsbereich umzusetzen, also die Komponente der Handlungsorientierung. Fortbildungseffekte im Sinne individuellen und konzeptionellen Lernens werden mit dieser Ausrichtung von Programmen ebenso erreicht.

Diese positive Gesamteinschätzung geschieht ungeachtet der verschiedenen Verbesserungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten der Methodik, die sich auf die einzelnen Programmelemente beziehen. Diese Elemente sind die Thematik und die Partnerwahl, die Lerninhalte und das Zeitbudget, die Auswahl und Einladung der Teilnehmer, die Auswahl, Vorbereitung und Reaktion der Gastgeberinnen, die Programmstruktur und der Programmablauf, mit Vorbereitung der Teilnehmer, Exposure, Dialog und Nachbereitung sowie die Lerninstrumente. Gerade das zweite Programm hat bestätigt, wie wichtig eine intensive, ruhige und streßfreie Ausgestaltung des Programms und ein angepaßtes Verhältnis von angezielten Lerninhalten und Zeitbudget ist. Voraussetzung dafür ist eine intensive Vorbereitung der Teilnehmer und eine flexible und transparente Handhabung des Programms, das auch die kurzfristig entstehenden Bedürfnisse der Teilnehmer aufnimmt.

Der Erfolg eines Exposure- und Dialogprogramms wird in dem Maße wahrscheinlicher, in dem den folgenden Sachverhalten im einzelnen entsprochen wird:

- EDP dienen dem Oberziel Armutsbekämpfung.
- Die konkrete Zielsetzung und Ergebniserwartung ist klar formuliert und entspricht den Bedürfnissen der Teilnehmer.
- Das EDP vermittelt Zugang zu innovativen Erfahrungs- und Lernfeldern, die durch starke Partner repräsentiert sind.
- Die Teilnehmerauswahl entspricht der Zielsetzung und/oder umgekehrt, und die Vorkenntnisse und Bedürfnisse der Teilnehmer sind berücksichtigt. Die Teilnahme ist freiwillig. Der Zusammenhang zwischen Teilnehmerauswahl und Thematik ist transparent. Je spezifischer die Ergebniserwartungen sind, desto spezifischer erfolgt die Teilnehmerauswahl.
- Die Erwartungen und das Vorverständnis von Veranstalter, Partnerorganisation und Teilnehmern sind vor Beginn des Programms ausgetauscht und gegenseitig akzeptiert.
- Die methodische Vorgehensweise von Exposure und mögliche programmimmanente Beschränkungen sind den Teilnehmern vor Beginn des Programms vermittelt.
- Die Teilnehmer beteiligen sich aktiv.
- Die Programmgestaltung ist der jeweiligen Thematik angepaßt, und den Aspekten Erleben und persönliche Begegnung sowie Reflexion und Dialog ist in ausgewogener Weise Rechnung getragen. Die Programmgestaltung wird flexibel gehandhabt.

- Veranstalter und Südpartner haben die gemeinsame Trägerschaft für das Programm.
- Der Veranstalter beteiligt sich an dem Programm mit einem Delegationsleiter.
- Die organisatorischen Arrangements entsprechen der thematischen Schwerpunkt- und Zielsetzung und sind allen Beteiligten transparent.
- Das Programm wird konzeptionell ausgewertet, die Ergebnisse werden dem Südpartner zugänglich gemacht, und diese Auswertung ist Grundlage für weitere praktische Folgerungen.

Unter diesen Voraussetzungen tragen Exposure- und Dialogprogramme zu dem Brückenschlag zwischen zwei weit auseinanderliegenden Gruppen von Akteuren der Entwicklungszusammenarbeit bei, die sich normalerweise nicht unmittelbar begegnen oder in der EZ aneinander vorbeigehen, obwohl sie zusammenkommen müssen, wenn das Konzept partizipativer Armutsbekämpfung in die Praxis der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit umgesetzt werden soll. Die Programme ermöglichen den Brückenschlag zwischen den Akteuren, die im Süden durch Selbsthilfe und Eigeninitiative ihre Lebensbedingungen nachhaltig verbessern und denen, die sie in den staatlichen EZ-Institutionen des Nordens dabei unterstützen wollen. Das 'Exposure' ist das Mittel der intensiven direkten Begegnung von Person zu Person, der 'Dialog' ist das Mittel des Austauschs und der Verarbeitung der in dieser Begegnung gewonnenen Eindrücke und Einsichten, **wie** der Brückenschlag in der Praxis erfolgen kann.

Beide Programme haben gezeigt, daß es sich verbietet, ein standardisiertes Programm zu entwickeln, weil dies nicht den Erfordernissen und Bedürfnissen der Anwender, d.h. der Teilnehmer gerecht wird. Vielmehr scheint es angeraten, die Vielzahl der Einsatz- und Anwendungsmöglichkeiten des EDP-Instruments zu nutzen und bedarfsgerechte Programme durchzuführen. In beiden Programmen sind Elemente und Standards für qualifizierte Fortbildung erarbeitet worden, die nun weiteren Anwendungen und Anwendern zur Verfügung stehen.

Anwendung von Exposure- und Dialogprogrammen - Erfahrungen und Perspektiven

Für die Zusammenarbeit zwischen SEWA und der GTZ im Rahmen der handlungsorientierten Fortbildung durch Exposure und Dialog zur Verbesserung der staatlichen EZ zur Armutsbekämpfung liegt mit dieser Gesamtauswertung nunmehr eine methodische und inhaltliche Grundlage für die Weiterführung von Fortbildungsexposures vor. Der Erfahrungsschatz beider Programme und die Ausarbeitung und Bewertung der einzelnen Programmelemente und der Erfolgsbedingungen ermöglicht die Gestaltung von jeweils auf die spezifische Zielgruppe und deren Bedürfnisse angepaßten Programmen.

Zu begrüßen ist die Anregung, die bei der Auswertungstagung des 95' Programms ausgesprochen wurde, Exposure- und Dialog stärker in operationelle Zusammenhänge zu stellen, um so die Handlungsorientierung zu stärken und die Kosten-Nutzen-Relation zu verbessern. Dabei ist festzuhalten, daß vornehmlich operationell angelegte Exposures immer auch einen Fortbil-

dungseffekt haben, so daß zu empfehlen ist, bei solchen Exposureveranstaltungen immer auch Plätze für Fortbildungszwecke zu reservieren.

Die Idee, Kurzexposure von drei bis vier Tagen Länge für einzelne Dienstreisende zu erarbeiten, ist bislang nicht umgesetzt, sollte aber weiterverfolgt und, auch unter Kosten-Nutzen-Aspekten, getestet werden.

SEWA hat gute Erfahrungen bei der Anwendung der EDP-Methodik für die Fortbildung der eigenen Mitarbeiter und Mitglieder gemacht und benutzt das Instrument auch für den Süd-Süd Austausch in Indien und Südostasien. Dabei hat SEWA das Lerninstrumentarium, z.B. die Frageleitfäden für das Exposure und die Lebensberichte für ihre eigenen Zwecke weiterentwickelt und angepaßt.

Noch nicht weiter umgesetzt ist der Vorschlag SEWAs, die Methodik auch für die Durchführung von Exposure- und Dialogprogrammen für indische Schlüsselpersonen und politische Entscheidungsträger zu nutzen, zum Beispiel zur verstärkten Umsetzung des Regierungsberichtes SHRAMSHAKTI. Das 1991 von der Deutschen Stiftung für internationale Entwicklung (DSE) durchgeführte Exposure- und Dialogprogramm in Indien und Indonesien, an dem drei hochrangige indische Beamte (Staatssekretärebene) teilgenommen haben, belegt die Wirksamkeit dieses Ansatzes ebenso wie das 1994 von der GTZ durchgeführte Exposure für vietnamesische Regierungsangehörige in Indonesien. Solche Maßnahmen können zum Anlaß genommen werden, einen Programmtyp Exposure-Training im Rahmen der Aus- und Fortbildung für einheimische Führungskräfte der Länder der Dritten Welt zu entwickeln, und zwar sowohl als sur-place Maßnahme als auch für die Fortbildung in anderen Ländern des Südens und in der Bundesrepublik.

Empfohlen wird ferner ein schrittweiser Aufbau von Kooperationsbeziehungen mit weiteren Selbsthilfeorganisationen als ständige Partner für handlungsorientierte Exposure-Fortbildungsmaßnahmen in regionalen Schwerpunktbereichen, für Ostasien, für das englisch- bzw. französischsprachige Afrika und für Lateinamerika. Im Interesse einer verbesserten Kosten-Nutzen-Relation könnte jeweils auch ein Vertreter einer weiteren potentiellen Partnerorganisation eingeladen werden (Schneeballeffekt). Auf diese Weise kann der Aufbau einer Zusammenarbeit mit weiteren Organisationen effektiver, zeitsparender und kostengünstiger gestaltet werden.

Maßnahmen dieser Art würden die kontinuierliche Weiterentwicklung eines bedarfsgerechten Fortbildungsinstruments erlauben und entsprechend den vom Deutschen Bundestag am 10. Januar 1993 beschlossenen Empfehlungen dazu beitragen, die deutsche EZ nachhaltiger und breitenwirksamer auf Armutsbekämpfung und Partizipation durch die Motivierung und Qualifizierung der staatlichen Akteure im Norden und Süden auszurichten.

Kapitel I Ziel und Ablauf der Exposure- und Dialogprogramme der GTZ mit SEWA

Die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) hat mit der Self Employed Women's Association (SEWA), einer indischen Selbsthilfeorganisation von Frauen, im November 1992 und im Februar 1995 zwei Exposure- und Dialogprogramme (EDP) in Ahmedabad (Gujarat)/Indien, dem Sitz von SEWA, durchgeführt.

1. Zielsetzung der EDP und Aufgabenstellung des Berichtes

Die beiden Exposure- und Dialogprogramme (EDP) waren als Fortbildungsprogramme für Mitarbeiter staatlicher Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit konzipiert. Sie hatten das Oberziel, innovative Entwicklungsansätze im Bereich partizipativer Armutsbekämpfung, die von Südorganisationen entwickelt wurden, in der deutschen bilateralen Zusammenarbeit zu verbreiten und zu verankern. Als Partnerorganisation stand die Self Employed Women's Association (SEWA) in Ahmedabad (Gujarat)/Indien zur Verfügung. Die Programmkonzeptionen wurden gemeinsam mit SEWA erarbeitet.

Thema **beider Programme** war der Organisationsprozeß armer Frauen in der informellen Wirtschaft in Indien zur nachhaltigen Verbesserung ihrer Lebensbedingungen - am Beispiel von SEWA. In diesem Rahmen stellten sich die Exposure- und Dialogprogramme die folgenden inhaltlichen Ziele:

Die Vermittlung eines vertieften Verständnisses und der Konkretisierung wichtiger Konzepte, die u.a. die Kerngedanken des sektorübergreifenden Konzeptes des BMZ von 1990 „Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe“ aufgreifen.

Dazu zählen

- Armutsbekämpfung
- Partizipation
- Selbsthilfe(förderung)
- Frauenförderung.

Speziell ging es bei beiden Programmen um die Vermittlung eines umfassenden Verständnisses des Organisationsprozesses armer Frauen.

Dazu zählen das Verständnis für

- den Aufbau und die Entwicklung eigenständiger Selbsthilfeorganisationen (Genossenschaften, Gewerkschaften),
- den Aufbau und die Entwicklung von Selbsthilfefördereinrichtungen einschließlich des Aufbaus einer Managementstruktur und der Ausbildung von Führungspersönlichkeiten,
- die Einflußnahme auf Verwaltung und Politik (lokale und nationale Rahmenbedingungen).

Die Entwicklung von Handlungsansätzen im eigenen Verantwortungsbereich der Teilnehmer aus der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit.

Dazu zählen

- die Ausgestaltung von Instrumenten und Verfahren zur Förderung beteiligungsorientierter Organisationsprozesse,
- die Identifizierung von potentiellen Projekten der technischen und finanziellen Zusammenarbeit (FZ und TZ),
- die Ausgestaltung von Förderkonzepten für relevante Fachbereiche zur Armutsbekämpfung (z.B. in den Bereichen Organisationsentwicklung, Kleinstgewerbeförderung, soziale Sicherungssysteme),
- der Aufbau von Kooperationsbeziehungen mit beteiligungsorientierten nichtstaatlichen Organisationen,
- die Einleitung partizipativer Prozesse zur Armutsbekämpfung als Bestandteil der Entwicklungszusammenarbeit zwischen Regierungen.

Exposure- und Dialogprogramme sind ein relativ neues Mittel der Mitarbeiteraus- und -fortbildung im Rahmen der staatlichen EZ. Daher sollte mit den Programmen getestet werden, **in welcher Weise EDP für die Mitarbeiterfortbildung geeignet sind** und wie solche Programme ausgestaltet sein müssen (methodisches Ziel). Besonderer Wert wurde dabei auf die Frage gelegt, wie EDP **handlungsorientierte** Fortbildung ermöglichen.

Mit diesem Zielkatalog sind drei **Zielkomponenten** angesprochen, denen sich die methodische Ergebniserwartung zugesellt:

1. das **individuelle Lernen** vor Ort und die Aufarbeitung der Lernerfahrungen in der Gruppe und in der Nacharbeit,
2. die **Einordnung dieser individuellen Lernerfahrung in bestehende Konzepte** und ein vertieftes Verständnis derselben, z.B. um deren Zielsetzung vertreten und absichern zu können,
3. die **Umsetzung des Gelernten** in den eigenen Arbeitsbereich und in das eigene Handeln (Handlungsorientierung).

Dieser Dreiklang der Zielkomponenten (individuelles Lernen, konzeptionelle Schlußfolgerungen, Handlungsorientierung) hat sich inzwischen auch bei anderen Fortbildungsexposure, insbesondere dem Fortbildungsprogramm des BMZ in Simbabwe im September 1994, als Zielhorizont für qualifizierte Mitarbeiterfortbildung erwiesen. Da mit der Vorbereitung und Durchführung von EDP ein nicht unerheblicher Aufwand für den Veranstalter und den Südpartner verbunden ist, rechtfertigt sich dieser Aufwand nur, wenn Ergebnisse in allen diesen Bereichen zu erwarten sind.

Zusätzlich zu diesen drei Zielkomponenten kam die Erwartung, das Instrument EDP für die Zwecke der GTZ methodisch und inhaltlich fortzuentwickeln. Das galt vor allem für die Erarbeitung der inhaltlich/thematischen Ausgestaltung, sollte aber auch testen, ob diese Inhalte in kürzerer Zeit an eine kleinere Teilnehmergruppe vermittelt werden können (vgl. Auswertungsbericht des ersten Programms, S. 27).

Dementsprechend liegen dieser **Gesamtauswertung**, die die Ergebnisse beider Programme aufgreift, folgende Fragestellungen zugrunde:

1. Sind Exposure- und Dialogprogramme ein geeignetes Mittel zur Gewinnung von Einsichten in partizipative Prozesse und Organisationsstrukturen, die zur Armutsbekämpfung beitragen (individuelles Lernen)?
2. Können Exposure- und Dialogprogramme diesem Ziel entsprechende strukturelle Prozesse (z.B. die Erarbeitung von angepaßten Verfahren, Instrumenten, Konzepten sowie Verhaltensweisen) unterstützen oder induzieren und zu institutionellen Verbesserungen in den Organisationen der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) führen (Handlungsorientierung)?
3. Wie sehen - als Ergebnis der beiden Erfahrungen - die Programmelemente und Erfolgsbedingungen für mögliche weitere Fortbildungsexposure aus (methodisches Ergebnis)?
4. Wie kann die Methode - auch unter Kosten-Nutzen-Aspekten - verbessert und stärker an den Bedarf der GTZ angepaßt werden?

Diese Gesamtauswertung basiert im wesentlichen auf dem Auswertungsbericht zum ersten Exposure- und Dialogprogramm 1992 von Karl Osner² und den Berichten der Teilnehmer des 1995' Programms.

2. Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Am ersten Programm von 1992 nahmen insgesamt 16 Personen teil: 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der staatlichen und nichtstaatlichen Entwicklungszusammenarbeit (EZ), darunter acht von der GTZ, eine davon als verantwortliche Koordinatorin für das Programm, fünf vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), ein Mitarbeiter von der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und eine Mitarbeiterin einer französischen Nichtregierungsorganisation (CIDR) sowie ein Vertreter der Deutschen Kommission Justitia et Pax/Gesellschaft zur Förderung des Nord-Süd-Dialogs e.V. als Berater und Koordinator. Am zweiten Programm 1995 beteiligten sich sechs GTZ-Mitarbeiter, eine KfW-Mitarbeiterin, ein Wissenschaftler der Universität Göttingen, sowie zwei Mitarbeiter der Deutschen Kommission Justitia et Pax/Gesellschaft zur Förderung des Nord-Süd-Dialogs e.V., von denen einer mit der Koordinierung des Programms betraut war, insgesamt also 10 Personen (s. Teilnehmerlisten in Anlage 1).

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer³ sind in ihren Institutionen für regionale und sektorale Aufgaben, für die Zusammenarbeit mit nichtstaatlichen Trägern oder aber für die Mitarbeiterfortbildung zuständig. Im zweiten Programm wurde zudem ein Mitarbeiter aus der Presseabteilung dazugeladen, um die Verbreitung der Ergebnisse und Erfahrungen sicherzustellen. Sie waren jeweils aufgrund ihrer Funktion und der Relevanz des Themas für ihren Arbeitsbereich eingeladen worden. Die Teilnahme war freiwillig. Die Zusammensetzung der Gruppe erfolgte bewußt so, daß Teilnehmer mit unterschiedlichen Vorerfahrungen dabei waren, also auch Teilnehmer verschiedener Institutionen der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit, um den

² Dito.

³ Im folgenden wird statt 'Teilnehmerinnen und Teilnehmer' in Kürze 'Teilnehmer' verwendet.

institutionellen Austausch anzuregen. So können verschiedene Erfahrungshintergründe kombiniert und gemeinsames Lernen ermöglicht werden.

3. Programmstruktur

Die Struktur beider Exposure- und Dialogprogramme sollte den Teilnehmern ein exemplarisches Lernen erlauben, das vor allem mit dem Mittel des Dialogs arbeitet. Ausgehend von den realen Lebensbedingungen armer Frauen und ihrem Umfeld erfolgte der Lernprozeß im **ersten Programm** in folgenden Schritten (s. auch Programmkonzepte und -abläufe in Anlagen 2 und 3):

Exposure:

1. dreieinhalb tägige Begegnung der Teilnehmer mit einer der selbständig beschäftigten Frauen bzw. Arbeiterinnen in Ahmedabad oder im ländlichen Gujarat in Kleingruppen von zwei Teilnehmern und einem Facilitator einschließlich einem Tag Reflexion und Austausch in zwei Gruppen von je sieben Personen,
2. zweitägige Auseinandersetzung mit einem der beiden Organisationsbereiche (Gewerkschaften, Genossenschaften) oder einer der Fördereinrichtungen von SEWA (Bank, soziale Dienste, Akademie) in Kleingruppen von zwei bis drei Teilnehmern.

Dialog:

eine eineinhalb tägige Reflexion zunächst in den Kleingruppen später in der Gesamtgruppe über

1. die politische Strategie von SEWA und
2. mögliche Folgerungen für die staatliche Entwicklungszusammenarbeit.

Mit Anreise sowie Einführungs- und Abschlußveranstaltung dauerte das Programm insgesamt 9 Tage.

Nach dem Pilotprogramm 1992 sollte das **zweite Programm** 1995 kürzer sein. Die ursprünglichen Überlegungen für ein 4-6 Tage dauerndes Programm wurde auf Anregung SEWAs und im Einvernehmen der Partner zugunsten eines Programms von insgesamt acht Tagen revidiert, da die angestrebten Lerninhalte in der kurzen Zeit nicht vermittelbar erschienen.

Die **Programmstruktur des zweiten Programms** wurde daher modifiziert, zum einen, um der verkürzten Aufenthaltsdauer Rechnung zu tragen, zum anderen aber auch, um eine Akzentverschiebung in die thematische Schwerpunktsetzung des Exposure hineinzubringen, was die Auswertung des ersten Programms nahelegte:

- Die Verkürzung ging vor allem zu Lasten der Reflexion und des Dialogs: Der Dialogteil war auf einen halben Tag Reflexion in der Mitte des Programms und einen halben Tag Auswertung am Ende des Programms beschränkt, also insgesamt 1,5 Tage kürzer als in dem ersten Programm.
- Das Exposure fand nur im städtischen Bereich, also Ahmedabad, statt, um die Anfahrtszeiten in den ländlichen Raum zu sparen.

- Das Exposure bei SEWA als Organisation wurde so gestaltet, daß **alle** Teilnehmer die Gelegenheit hatten, die Arbeit der SEWA-Akademie kennenzulernen. Im ersten Programm war dies noch eine Alternative unter anderen Förderbereichen gewesen. Die Schwerpunktsetzung wurde nun so gewählt, um die Bedeutung der internen Führungskräfteausbildung der SEWA-Mitglieder zu betonen. Daraus ergab sich, daß zum Exposure bei SEWA ein voller Tag für die Akademie und der zweite Tag wahlweise für einen der anderen Arbeitsbereiche SEWAs vorgesehen war: Gewerkschaft, Genossenschaften oder Förderbereiche wie Bank und Gesundheitsdienst. Auch in der Akademie stand den Teilnehmern die Wahl für einen der Tätigkeitsbereiche offen: Teilnahme an der Führungskräftefortbildung und Bewußtseinsbildung (nur für weibliche Teilnehmer), Forschungsbereich oder Kommunikation.

Die Durchführung der Programme vor Ort lag in den Händen von SEWA.

Die Teilnehmer beider Programme waren durch jeweils eintägige Workshops vorbereitet worden. In diesen wurde neben einer Einführung in die Arbeit von SEWA und in die deutsch-indische Zusammenarbeit vor allem die EDP-Methodik und das Lerninstrumentarium vorgestellt. Am Vorbereitungsworkshop 1992 konnte eine Vertreterin von SEWA teilnehmen. Bei den Programmen folgten Auswertungsveranstaltungen in Deutschland.

4. **Entstehungsgeschichte des Exposure- und Dialogprogramms der GTZ mit SEWA**

Das Exposure- und Dialogprogramm der GTZ mit SEWA ist eine der vier Komponenten eines Pilotprojektes des Sektorreferats 220 'Übersektorale Grundsätze, Armutsbekämpfung, Sozio-kulturelle Faktoren' des BMZ. Damit führt die GTZ den Prozeß weiter, der 1983 vom BMZ durch die Einrichtung der Arbeitseinheit S 24 eingeleitet und bis 1989 durch die Einheit ES 31 'Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe' und die 'Gemeinsame Arbeitsgruppe Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe' fortgeführt wurde. Einer der neun Arbeitsschwerpunkte der Gemeinsamen Arbeitsgruppe, an der auch die GTZ beteiligt war, betraf die Verbesserung der Situation der Frauen im informellen Sektor⁴.

Die Bildung dieses Arbeitsschwerpunktes ist nicht zuletzt der Mitwirkung von SEWA an den Arbeiten von ES 31 während der zweiten Arbeitsphase 1984/85 zu verdanken, in der vertiefte Fallstudien über innovative Selbsthilfemaßnahmen, auch die von SEWA, entstanden⁵. Seit dieser Zeit haben sich die Arbeitskontakte mit SEWA vertieft. Sie fanden ihren Niederschlag beispielsweise in den Arbeitsergebnissen der dritten internationalen Konferenz der 'Gemeinsamen Arbeitsgruppe' in Feldafing 1988⁶, in dem Beitrag von Dr. Ela Bhatt, der Leiterin von SEWA, in der öffentlichen Anhörung des Ausschusses für wirtschaftliche Zusammenarbeit des Deutschen Bundestages vom 20.6.1988⁷ und in der Beteiligung SEWAs an der Evaluierung des BMZ 'Partizipative Förderung von Frauen im städtischen und ländlichen Sektor'⁸. Im Anschluß an das erste Exposureprogramm 1992 haben sich die Kontakte zwischen SEWA und der GTZ weiter vertieft. Seit 1993 unterstützt die GTZ den Aufbau eines sozialen Sicherungssystems für SEWA-Mitglieder und engagiert sich bei der SEWA-Akademie seit 1994.

Im Oktober 1995 wurde Frau Dr. Bhatt wiederum als Sachverständige zur öffentlichen Anhörung des Ausschusses für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung des Deutschen Bundestages über Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe eingeladen.

Darüber hinaus beteiligte sich SEWA auch an mehreren Exposure- und Dialogprogrammen der Deutschen Kommission Justitia et Pax: 1988 an dem EDP mit der Indo-German Social Service Society (IGSSS) und dem Indian Social Institute (ISI) "Was heißt hier Gerechtigkeit?", 1989 an dem EDP mit der Grameen Bank in Bangladesh und an der internationalen Folgeveranstaltung in der Bundesrepublik 1990 in Weiskirchen/Saarland zur „Wirtschaft der kleinen Leute“. 1991 war SEWA auch bei dem EDP „Dauerhafte Überwindung von Armut“ auf den Philippinen und dessen Folgeveranstaltung 1992 in Bonn mit CENDHARRA, der philippinischen Partnerorganisation von Justitia et Pax, sowie zehn weiteren deutschen und internationalen Trägern von Exposure- und Dialogprogrammen, beteiligt⁹.

⁴ Vgl. Ergebnisbericht aus dem Arbeitsschwerpunkt "Informeller Sektor" (AS 5) vom April 1989, in dem u.a. die Durchführung eines Exposure- und Dialogprogramms vorgeschlagen wurde.

⁵ Vgl. Bericht der Internationalen Tagung der DSE vom 29.9.-4.10.1986, IT-74-062-86, S. 23 u. S. 35 ff.

⁶ Vgl. Bericht IT-74-022-88, S. 71 ff.

⁷ Vgl. Protokoll der Anhörung, Bundestagsdrucksache 714-2450, S. 12 und S. 64.

⁸ Vgl. Bericht von Frau Dr. Kochendörfer-Lucius vom 18.12.1988.

⁹ Zu den diesbzgl. Publikationen vgl. Literaturliste in Anlage 9.

Kapitel II Inhaltliche Lernerfahrungen und Folgerungen

1. Lernerfahrungen und Folgerungen aus der Sicht der Teilnehmer

Diese Auswertung beruht auf der synoptischen Darstellung der Ergebnisse der **Teilnehmerbefragung** zum ersten Programm 1992 durch Marion Winkelmann-Brunner¹⁰ und der Auswertung der **Teilnehmerberichte** zum zweiten Programm 1995.

1.1. Gemeinsame Erfahrungen und Erkenntnisse

Ein Kern von Erfahrungen und Erkenntnissen sind für einen Großteil der Teilnehmer beider Programme gleich:

Persönliche Begegnung

Besonders wichtig ist den Teilnehmern der Exposure- und Dialogprogramme das Erlebnis der Begegnung mit armen Frauen, Mitarbeiterinnen der Partnerorganisation SEWA und anderen Teilnehmern des Programms. Auch diejenigen, die sich häufiger im Ausland aufhalten, empfinden den direkten und intensiven Kontakt mit armen Frauen als wichtige Ergänzung ihrer eigenen beruflichen und persönlichen Erfahrungswelt. *„Das Exposure- und Dialogprogramm hat seine Stärke aus meiner Sicht im ersten Teil, dem persönlichen Kontakt und dem direkten Kennenlernen einer Familie. Diese emotionale Erfahrung wird das zukünftige Denken und Handeln am meisten beeinflussen.“* Die Begegnung wurde vielfach als sehr emotional erlebt und von einigen Teilnehmern des 95' Programms fast als zu intensiv empfunden: *„Nach drei Stunden war ich am Ende meiner seelischen Kräfte.“*

Der Einblick in Lebens- und Arbeitsbedingungen, Probleme und Potentiale von in Armut lebenden Menschen hat Betroffenheit und Respekt für deren Kreativität, Stärke und Selbstbewußtsein ausgelöst, Optimismus geweckt und fachliches Interesse hervorgerufen. *„Das ist die Stärke und einmalige Chance dieser Methode... . Alleine diese Erfahrung wäre es schon wert, nach Indien gefahren zu sein.“* Die überragende Relevanz wirtschaftlicher, politischer und kultureller Rahmenbedingungen für die praktische Lebensgestaltung wurde den Teilnehmern durch den Einblick in die Lebenssituation armer Frauen sehr anschaulich vermittelt. *„Ich habe ein differenziertes, personenbezogenes Bild von den sozialen und wirtschaftlichen Verhältnissen armer Personen in Ahmedabad gewonnen“, und „Das EDP hat mir geholfen, sensibel für die persönliche Dimension eines strukturellen Problems zu werden.“* Allerdings konnte sich nicht jedem Teilnehmer der Entwicklungsprozeß des SEWA-Mitgliedes erschließen. *„Für mich ist der Prozeß von der armen Marktfrau zum SEWA-Bank Board-Mitglied nicht transparent geworden. Der Weg ist für mich eine black box geblieben“.*

Zentrale Fragestellungen erschließen

Die Teilnehmer betonen, daß ihnen durch das Programm ermöglicht wurde, sich intensiv mit zentralen Themen (Informeller Sektor, selbständig beschäftigte Frauen, Armutsbekämpfung,

¹⁰ Grundlage der zusammenfassenden Darstellung der Ergebnisse der Teilnehmerbefragung bildet die Synopse in Anlage 4.

Partizipation, Selbsthilfe, Organisationsprozesse, Dienstleistungen) zu beschäftigen. *„Das EDP bei SEWA hat mir auch einen guten Einblick in Aktivitäten einer NRO ermöglicht, so daß ich neue, noch nicht in der Zusammenarbeit mit der GTZ bekannte NRO besser einschätzen kann. Dabei denke ich vor allem an das Selbsthilfeprinzip und wie dies organisatorisch adäquat berücksichtigt wird.“* Die eigenen Erfahrungen während des Exposure- und Dialogprogramms und die Vermittlung der Thematik im Dialog erlaubte nach ihrer Einschätzung eine intensive Wahrnehmung und - für die 92' Teilnehmer - Verarbeitung der Eindrücke sowie die Entwicklung neuer Fragestellungen. Allerdings meinen einige Teilnehmer, daß der Entwicklungsprozeß von SEWA (als Bewegung und Organisation) im Laufe des Programms nicht deutlich genug herausgearbeitet wurde, und zwei haben sich besser strukturierte und tiefere Angaben über die Organisation und die Tätigkeiten von SEWA gewünscht, als sie sie ohnehin schon hatten. *„Über die Organisation und die Struktur von SEWA habe ich in diesen Tagen wenig erfahren, was nicht im Vorbereitungsmaterial schon dargelegt worden wäre.“* Auch fehlte einem Teilnehmer mehr Information und Reflexion von Seiten SEWAs über die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen, unter denen SEWA arbeitet.

Kennenlernen von Förderansätzen durch einen starken Partner

SEWA wurde von den Teilnehmern insgesamt als starker und kompetenter Partner erlebt, der über innovative Erfahrungen, Zugang zur Zielgruppe und organisatorische Kapazität verfügt. Das Kennenlernen der Förderansätze und der Gesamtstrategie einer effizienten, beteiligungsorientierten Nichtregierungsorganisation (NRO), die mit armen Frauen arbeitet und diese bei der Entwicklung von Problemlösungsansätzen unterstützt, wurde über die Begegnung mit einzelnen Mitarbeiterinnen aus beispielhaften Arbeitsbereichen von SEWA (Gewerkschaft, Genossenschaften, Akademie, Bank, soziale Dienste) möglich. *„Drittens habe ich gelernt, wie wirksam eine Selbsthilfeorganisation, die diesen Namen wirklich verdient, die Eigeninitiative der Armen unterstützen kann“.* *„Ebenfalls sehr deutlich wurde mir, wie umfassend und professionell SEWA das komplexe Thema ‘Armut’ angeht“.*

Ihr Engagement, ihre Glaubwürdigkeit und ihre aufgrund einer gemeinsamen Zielsetzung und Umsetzungsstrategie starke Bindung an die Organisation waren beeindruckende Momente in der Begegnung. *„Ich habe großen Respekt vor ihrer Gründerin und Mitarbeiterinnen... Von solchem Engagement lebt SEWA.“* Etliche Teilnehmer betonen besonders, daß es ihnen über den Dialog mit Vertreterinnen von SEWA möglich geworden sei, die Bedeutung der politischen Dimension von SEWAs Arbeit zu verstehen. *„Ich war beeindruckt vom großen Engagement, aber auch von der Fachkompetenz und dem politischen Kampfwillen der Frauen bei SEWA. Sie sind für mich im besten Sinne des Wortes ‘starke Frauen’. An ihrer Persönlichkeit entscheidet sich letztendlich die Effizienz der Organisation als Ganzes.“* Ein Erfolgsfaktor für starke Selbsthilfeorganisationen sind engagierte und gut ausgebildete Mitarbeiter und Führungspersönlichkeiten, wie im Kapitel II, 1.2.2 weiter ausgeführt wird.

Insgesamt machen die Teilnehmer vor allem des 92' Programms deutlich, daß sie über die persönliche Begegnung mit Vertreterinnen der ‘Zielgruppe’ und der Förderorganisation motiviert und befähigt worden seien, die eigene Arbeit in der jeweiligen Institution für Armutsminderung und Partizipation weiterzuführen bzw. diese stärker auf diese Ziele hin auszurichten. Im Rahmen ihrer Arbeit stehen dabei der Aufbau längerfristiger Kooperationsbeziehungen mit SEWA und anderen kompetenten Partnerorganisationen des Südens im Vordergrund.

Austausch mit anderen Teilnehmern

Die Begegnung und Zusammenarbeit mit den anderen Teilnehmern des Exposure- und Dialogprogramms wird von den Teilnehmern des 92' Programms als besonders positiv empfunden. Vor allem in den (Exposure-) Kleingruppen erlebten die Teilnehmer einen offenen Austausch, der ihnen einen intensiven Lernprozeß ermöglichte. Die Zusammensetzung der Gruppe nach unterschiedlichen Institutionen, Arbeitsebenen und Erfahrungshintergrund und die sich daraus ergebenden Möglichkeiten der informellen Kooperation ist den meisten Teilnehmern des Exposure- und Dialogprogramms besonders wichtig. Für die Kleingruppen wurde dies von den Teilnehmern des 95' Programms bis auf eine Ausnahme auch genannt. *„Ich sage bewußt ‘wir’, weil viele der hier wiedergegebenen Eindrücke in einem intensiven Austausch mit meiner Exposure-Partnerin überprüft, vertieft, korrigiert und bestätigt wurden.“* Von keinem der Teilnehmer des 95' Programms allerdings wurde dies für den Dialog in der Gruppe genannt. Im Gegenteil wurde der Mangel an Gelegenheit zum Austausch in der Gruppe beklagt: *„Als erstmaliger Teilnehmer an einem Exposureprogramm wären für mich mehr Pausen zur Reflexion und zum Dialog mit anderen Teilnehmern - ohne SEWA Beteiligung - hilfreich gewesen“, und „...die Zeit, das Erlebte zu strukturieren und zu diskutieren war aus meiner Sicht viel zu kurz.“*

1.2. Einzelne Lernerfahrungen der Teilnehmer

Nicht jede Lernerfahrung wird von jeder Teilnehmerin und jedem Teilnehmer in den beiden Programmen gleichermaßen gemacht. Dies auch deswegen nicht, weil die Teilnehmer unterschiedlichen Personen begegneten und verschiedene Arbeitsbereiche kennenlernten. Hinzu kommen die unterschiedlichen Aufgabenbereiche, fachlichen Voraussetzungen und nicht zuletzt auch die jeweilige persönliche Einstellung zu der Aufgabe Armutsbekämpfung. Die nachfolgend erwähnten Lernerfahrungen von Teilnehmern sollen demzufolge in Ergänzung der vorangegangenen zusammengefaßten Lernerfahrungen beispielhaft aufzeigen, welche Bandbreite an Impulsen die Exposure- und Dialogprogramme insgesamt ausgelöst haben, bzw. welche einzelnen Aspekte herausgestellt werden. Ein vollständiges Bild der Lernerfahrungen würde die systematische Beschreibung des Lernprozesses eines jeden Teilnehmers voraussetzen. Ein Versuch, einen solchen Lernprozeß zu dokumentieren, wurde 1992 vom Verfasser mit dem Fallbeispiel „Lernen aus Erfahrungen“ gemacht und ist in Kapitel IV dargestellt. In welcher Weise dieses Lerninstrument im zweiten Programm aufgenommen und weiterverarbeitet wurde, wird in Kapitel III diskutiert.

1.2.1. Aus den Begegnungen der Teilnehmer mit der Zielgruppe

Die Aussagen der Teilnehmer belegen, daß ihre Lernerfahrungen vor allem ihr Grundverständnis und ihre Einstellung zur Entwicklungszusammenarbeit betreffen, aber auch persönliche Impulse vermitteln.

Armut und Selbsthilfe

- „Ich habe gesehen und gespürt, was Armut konkret für Menschen heißt.“
- „Ich konnte feststellen, daß Selbsthilfe und Partizipation geholfen haben, die Existenz zu sichern.“
- „Die Frauen haben Kampfgeist.“
- „Das Exposure- und Dialogprogramm hat mir geholfen, sensibel für die persönliche Dimension eines strukturellen Problems zu werden“.
- „Die Erscheinungsformen der Armut sind außerordentlich vielfältig.“
- „Ich wurde in der Begegnung mit diesen drei ‘armen’ Frauen existentiell angerührt, ich habe ‘körperlich’ verspürt, wie verzweifelt und grausam Armut ist.“

Entwicklungszusammenarbeit

- „Die Armen müssen im Mittelpunkt der Entwicklungszusammenarbeit stehen - was oft nicht der Fall ist.“
- „Die Begegnung mit den Frauen und mit SEWA hat eine Basis geschaffen, von der ich in meiner Berufsarbeit ausgehen werde.“
- „Mir ist diese Erfahrung (religiöse Wurzeln) zu einem wichtigen Merkposten im Gespräch mit anderen Ansätzen kirchlicher Entwicklungszusammenarbeit geworden.“

Persönliche Impulse

- „Das Exposure- und Dialogprogramm vermittelt Impulse für die eigene persönliche Entwicklung.“
- „Ein Gefühl der Stärke wurde vermittelt; umgehen lernen mit der eigenen Situation als berufstätige Frau und Mutter im Spannungsfeld zwischen Emanzipation und Familie.“
- „Trotz harter Arbeit und tiefer Armut ist die Ausgeglichenheit der Frauen beeindruckend; man kann für sich selbst aus der Arbeit Zufriedenheit und Lebenserfüllung gewinnen.“
- „Verstanden, wie Leben besser bewältigt werden kann.“

1.2.2. Aus der Begegnung der Teilnehmer mit SEWA als Organisation und Bewegung

Die Lernerfahrungen betreffen den Charakter von SEWA als Bewegung und Organisation sowie wichtige Erfolgsfaktoren einer beteiligungsorientierten, nichtstaatlichen, intermediären Struktur, ihres Organisationsaufbaus, ihres weltanschaulichen Hintergrundes und schließlich die politische Strategie von SEWA.

SEWA als Bewegung

Wichtige Erfolgsbedingung für selbsthilfeorientierte Armutsbekämpfung ist das Vorhandensein einer beteiligungsorientierten intermediären Struktur. Notwendig ist daher eine Differenzierung der Nichtregierungsorganisationen. SEWA ist in erster Linie eine (gewerkschaftliche) Bewegung, die auf der Mitgliedschaft der selbständig Beschäftigten und Arbeiterinnen des informellen Sektors beruht und über ausgeprägte Mitwirkungsstrukturen verfügt. Davon

zu unterscheiden sind die (von der Anzahl der Mitarbeiter gesehenen wesentlich größeren) nichtstaatlichen Organisationen, die vorwiegend bedarfsorientiert sind und eher ein Gegenüber zu der geförderten Zielgruppe darstellen. SEWA hingegen ist Teil der Bewegung und bildet zusammen mit den Mitgliedern bzw. der Zielgruppe ein gemeinsames Selbsthilfesystem. *„Beeindruckend war ohne Zweifel die Zielgruppennähe, die SEWA zeigt.“* Wichtig ist die Identifikation der Mitglieder mit den Zielen und Aktivitäten der Bewegung, auch über den unmittelbaren ökonomischen Nutzen hinaus: *„Aus ihrer Sicht (Mitglied Godavari) zählen die persönlichen Vorteile der SEWA-Mitgliedschaft weniger, als das Bewußtsein, die Welt ein bißchen gerechter zu machen“*, und *„Mitglied bei SEWA zu sein, das bedeutet, den Selbstmord zu vermeiden.“*

Erfolgsfaktoren einer Selbsthilfebewegung und -organisation wie SEWA

Voraussetzung für die Effizienz und Wirksamkeit einer partizipativen Selbsthilfebewegung und -organisation, einer sog. *‘people’s organization’* wie SEWA, ist ihre Fähigkeit,

- ihre **Ziele/Visionen** gemeinsam mit der Zielgruppe zu formulieren,
- die Verankerung der Bewegung in den **realen Bedürfnissen** der Frauen (rechtliche Sicherung und Unterstützung, Schaffung von Einkommen),
- die **Eigeninitiative** und das **Potential** der Mitglieder zur Wirkung kommen zu lassen und auf vorhandene Fertigkeiten zurückzugreifen,
- Ziele mit einer den Bedürfnissen und Potentialen der Zielgruppe entsprechenden **Umsetzungsstrategie** zu verbinden,
- die Schnelligkeit der **Umsetzung** an die Fähigkeiten und Entwicklung der Frauen anzupassen und auch Zeit für Entwicklung zu geben,
- berufliche und persönliche **Weiterbildung** der Frauen als integralen Bestandteil der Aktivitäten zu sehen,
- die **persönliche Identifikation** der Mitglieder mit den Zielen und Aktivitäten der Bewegung zu ermöglichen, was über den materiellen Nutzen hinausgeht,
- als Teil einer erfolgreichen Umsetzungsstrategie die gewerkschaftlichen, genossenschaftlichen und politischen Aktivitäten (Einkommenssicherung, Kampf um Rechte, soziale Sicherheit, Gesundheitsdienste, Bankendienste, persönliche Weiterbildung u.ä.) **bausteinartig zusammensetzen** und zu **vernetzen**,
- die mit den Mitgliedern entwickelten **Lösungsansätze** als Ansatzpunkt des Gespräches mit **Regierung und Politik** einzusetzen,
- Ziele und Umsetzungsstrategie im Alltagshandeln **glaubwürdig und zuverlässig** zu vertreten,

- den Mitgliedern ökonomische und persönliche **Perspektiven**, z.B. Entwicklung ihrer Fähigkeiten in der Gruppe, für ihr Leben zu eröffnen.

Organisationsaufbau als wichtiger Erfolgsfaktor

Der Organisationsaufbau entspricht den Zielen und Aktivitäten der Bewegung und bildet teilweise eine Erfolgsbedingung. Dazu zählen:

- die demokratische Verfassung der Organisation, die Partizipation und Selbsthilfe sowie gegenseitige Hilfe der Mitglieder und Kontrolle durch die Mitglieder (lokale Führungsstrukturen, Vertretung der Mitglieder in allen Entscheidungsgremien),
- die Fähigkeit der Organisation, das Führungspersonal aus den eigenen Reihen zu rekrutieren und Führungsverantwortung an die Mitglieder zu übertragen,
- ein Führungskräfte-Training, das den (analphabetischen) Frauen gerecht wird und ihre kreativen Fähigkeiten mobilisiert,
- eine offene und flexible Organisationsstruktur - eine "living structure", die prozeßhaftem Vorgehen gerecht wird, und schließlich die
- Verbindung von Bewegung und Diensten.

Disziplin und Hierarchie

Eine wohl nicht zu unterschätzende Erfolgsvoraussetzung von SEWA ist die strenge Disziplin, die sich die SEWA-Mitarbeiterinnen und Mitglieder auferlegen. Diese bezieht sich sowohl auf inhaltliche und organisatorische Aspekte wie z.B. Pünktlichkeit, Durchführung der Arbeit der Genossenschaften, Finanzdisziplin, klare Programmstrukturen und -durchführung, aber auch auf Fragen der Menschenführung, Umgang und Ämterverteilung, wie z.B. die strenge Auswahl und Bewertung der Teilnehmer des Führungskräfte-Trainings. Drei Teilnehmer des 95' Programms erkennen darin eine strenge und festgefügte Hierarchie und autoritäre Umgangsformen, andere betonen ausdrücklich, daß sie die Strukturen für durchlässig halten. *„Trotz der inzwischen erreichten Größe scheint die Organisation immer noch lebendig und kreativ zu sein, nicht verknöchert und nicht bürokratisch. Ich habe auch nicht den Eindruck, daß ihre Hierarchie nicht mehr durchlässig wäre für Initiativen von unten“.*

Organisation und Qualifikation

Eine Reihe von Teilnehmern betont, daß sie bei den SEWA-Frauen auch starke Persönlichkeiten mit Fleiß, Selbstdisziplin und Willenskraft getroffen hat, die sich durchzusetzen und zu artikulieren vermögen. Sie haben die Bedeutung der persönlichen Eigenschaften und Qualifikationen für die Armutüberwindung erkannt. Es wird deutlich, daß SEWA diese Stärke zum einen durch Organisation, zum anderen durch gezielte Aus-, Weiter- und Persönlichkeitsbildung fördert. Die Ausbildung einzelner zu Gruppenleitern ermöglicht eine dezentrale, bedürfnisnahe und zeitnahe Durchführung von Aktivitäten. *„SEWA ist es auf beeindruckende Weise gelungen, das Potential von armen Frauen zu fördern“.* Die Organisation in der Gruppe von Gleichgesinnten stärkt die einzelne und gibt ihr Handlungsspielraum und Verhandlungsmacht gegenüber anderen Marktteilnehmern (z.B. den Zwischenhändlern) oder aber gegenüber der lokalen und nationalen Regierung und Verwaltung. *„Die Gruppe arbeitet als eine Einheit und fühlte sich verantwortlich gegeneinander“*, und *„Das Selbstwertgefühl von Shibi-ben ist durch ihre Zugehörigkeit zu SEWA gestärkt worden, sie ist Mitglied einer einflußreichen Bewegung“.*

Weltanschaulicher Hintergrund

Wichtiges Merkmal der Arbeit von SEWA ist ihre Einbettung in einen starken religiösen bzw. weltanschaulichen Hintergrund, der sich an gandhianischen Prinzipien orientiert. Diese Einbettung, die nicht an die einzelne Religion gebunden ist, sondern Anhängern verschiedener Religionen eine gemeinsame Grundlage bietet, stärkt den einzelnen und die Gemeinschaft und trägt stark zur Identifikation bei. *„Jede Versammlung der SEWA begann mit Meditation und Gebet. ... Zum ‘Empowerment of the Poor’ gehört es auch, die spirituelle Dimension von Lebensmut, Selbstvertrauen und Hilfsbereitschaft zu aktivieren. Das können Mitteleuropäer bei SEWA lernen“.*

Politische Strategie von SEWA

Zu den wichtigen Lernerfahrungen der Teilnehmer zählt SEWAs Fähigkeit, mit rechtlichen und politischen Mitteln dem Handeln auf der Mikro-Ebene strukturelle Wirkung zu verschaffen, d.h. die Fähigkeit zur Beeinflussung von Rahmenbedingungen bzw. zur Politikgestaltung¹¹ ‘von unten’ durch Aktivierung des Beziehungsfeldes mit den staatlichen Akteuren. *„Die Frauen sahen SEWA als ‘ihre’ Organisation und nannten neben ökonomischen Möglichkeiten, die durch SEWA möglich sind, auch den Vorteil, daß es einen starken Partner im Hintergrund gibt. Dies sei v.a. wichtig, um eigene Interessen gegenüber staatlichen Stellen vor Ort durchsetzen zu können“*, und *„SEWA will das System immanent, aber nicht subversiv verändern“*. SEWA versucht, direkt auf das Verwaltungshandeln der Behörden einzuwirken, sie kämpft um Recht und um die Einhaltung der Gesetze und versucht, Einfluß auf die lokale und nationale Politik zu nehmen. Zu den Erfolgsbedingungen für diese politische Strategie zählen:

- die Verankerung der Bewegung in den realen Bedürfnissen der Frauen;
- die demokratische Verfassung der Organisation;
- die Partizipation und Selbsthilfe der Mitglieder;
- die Fähigkeit, gemeinsam mit den Mitgliedern eigene Lösungsansätze zu entwickeln, zu erproben und sie als Hebel gegenüber Regierung und Politik einzusetzen.

Vgl. dazu im einzelnen die Auflistung von rechtlichen und politischen Aktionen in der Fallstudie in Kapitel IV. SEWA versucht dies u.a. dadurch zu stärken, daß es seine Mitgliederzahl seit 1993 systematisch in ganz Indien erhöht auf inzwischen 150.000, mit dem Ziel, 500.000 Mitglieder zu erreichen, um so unionsweit als Gewerkschaft anerkannt zu werden und Anhörungsrechte bei Gesetzgebungsverfahren zu erhalten.

1.3. Folgerungen für die Entwicklungszusammenarbeit

Die **konzeptionellen Lernerfahrungen** betreffen vor allem folgende Sachverhalte:

Die **Einbeziehung beteiligungsorientierter** Nichtregierungsorganisationen des Südens in die staatliche Entwicklungszusammenarbeit ist eine wichtige Voraussetzung für die Ziel-

¹¹ Dieser strategische Ansatz, den neben SEWA auch eine Reihe anderer wichtiger Selbsthilfeorganisationen verfolgen, fand seinen Niederschlag in dem Ergebnisbericht über die zweite Arbeitsphase von ES 31 vom 10. Juli 1986 (vgl. z.B. Kurzfassung Ziffer 2.1, S. 4) und zählt zu den Kernelementen des sektorübergreifenden Konzepts des BMZ zur selbsthilfeorientierten Armutsbekämpfung von 1990.

gruppenerreichung und Nachhaltigkeit der EZ. Es ist nach wie vor schwierig, dies inzwischen weithin anerkannte Ziel auch in die Programm- und Projektwirklichkeit zu übersetzen. Daher müssen die entsprechenden Verfahren entwickelt werden, z.B. Verfahren zur Identifikation solcher NRO sowie zur Anbahnung von Kooperationsbeziehungen mit ihnen.

Der Erfolg einer Selbsthilfeorganisation im Sinne von Nachhaltigkeit und Breitenwirksamkeit hängt entscheidend an der Fähigkeit der Organisation, die Mitglieder der Zielgruppe bei Entscheidung und Durchführung zu beteiligen und diese dafür zu qualifizieren, und dies auch in der Organisationsstruktur zu manifestieren.

- Die Zusammenarbeit mit Selbsthilfeorganisationen, die wie SEWA eine politische Strategie verfolgen, eröffnen der staatlichen EZ Möglichkeiten, selbst **strukturell** wirksam zu werden und den Prozeß der Beeinflussung von Rahmenbedingungen durch den Einsatz spezifischer Instrumente (Regierungsberater, Regierungsverhandlungen, Politikdialog) mitzugestalten und zu verstärken.
- Voraussetzung aus Sicht der Süd-NRO ist die Bereitschaft staatlicher Organisationen zur Zusammenarbeit auf **gleichberechtigter Ebene**, d.h. der Verzicht auf die Instrumentalisierung von Nichtregierungsorganisationen.

Damit im Rahmen von Entwicklungszusammenarbeit ein Beitrag zu Armutsminderung und Beteiligungsorientierung geleistet werden kann, halten es die Teilnehmer daher für wesentlich, die aus dem Programm gewonnenen Impulse zur strukturellen Verbesserung staatlicher Entwicklungszusammenarbeit und des entsprechenden Instrumentariums zu nutzen.

Sie empfehlen vor allem, die Zusammenarbeit zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren wie SEWA zu intensivieren. Die Autonomie der Partnerorganisationen und der eigenständige Aufbau von Gruppen muß dabei von staatlicher deutscher Seite in hohem Maße respektiert werden. Voraussetzung für eine partnerschaftliche und konstruktive Zusammenarbeit zwischen Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen ist, daß Verfahren und Instrumente staatlicher Entwicklungszusammenarbeit stärker auf den Bedarf der Partner ausgerichtet werden, d.h. zugunsten einer höheren Risikobereitschaft bei der Mittelvergabe geändert werden. Außerdem machen die meisten Teilnehmer deutlich, daß im Politikdialog zwischen den staatlichen Partnern dem Thema partizipative Armutsbekämpfung zentraler Stellenwert eingeräumt und auf die Veränderung des Umfelds zugunsten armer Bevölkerungsgruppen und ihrer Beteiligung hingewirkt werden müsse.

Zur deutsch-indischen Entwicklungszusammenarbeit

Die Bemühungen von Teilnehmern tragen konkret dazu bei, in der deutsch-indischen EZ selbsthilfeorientierte EZ zur Armutsbekämpfung verstärkt zu verankern:

Kooperationsvorhaben (FZ und TZ)

Zu den Vorhaben zählen

- das im Aufbau befindliche soziale Sicherungssystem auf Gegenseitigkeit bei SEWA zur Absicherung von Risiken im Krankheitsfall, bei Unfällen und für eine Altersversorgung, in das die GTZ seit dem EDP 1992 involviert ist,

- die seit 1994 laufende Unterstützung der SEWA-Akademie durch die GTZ,
- evtl. die Einrichtung eines Kleinstkreditfonds,
- ein mit der KfW in Planung befindliches Vorhaben zum Einfachwohnungsbau,
- die gemeinsame Weiterentwicklung des Instruments Exposure für kürzere Programme mit kleineren Gruppen zwischen GTZ und SEWA. Dies sollte mit dem 95' Programm getestet werden, das aus genannten Gründen dennoch nur einen Tag kürzer war als das 92' Programm.

Regierungsverhandlungen

Von grundsätzlicher, über die Zusammenarbeit mit SEWA und die deutsch-indische EZ hinausgehender Bedeutung ist die Tatsache, daß bei den deutsch-indischen Regierungsverhandlungen im Mai 1993 die selbsthilfeorientierte Armutsbekämpfung, die Einbeziehung der Nichtregierungsorganisationen und die Beteiligung der Bevölkerung an politischen Entscheidungsprozessen Gegenstand der Beratungen waren, und daß Armutsbekämpfung als prioritäres Ziel der deutsch-indischen EZ auf Regierungsebene auch im Protokoll der Regierungsverhandlungen verankert wurde. Inzwischen hat auch die indische Regierung die Initiative ergriffen und strebt für 1996 ein Seminar zur partizipativen Armutsbekämpfung mit der Bundesregierung an.

2. Erfahrungen aus der Sicht von SEWA

Trotz der seit Jahren bestehenden Beziehungen hatte SEWA zunächst erhebliche Bedenken, mit einer Regierungsorganisation aus dem Norden, wie der GTZ, Exposure- und Dialogprogramme durchzuführen. Die Gründe dafür wurden bei der Auswertung am Ende des ersten Programms in Indien und während der Folgeveranstaltung im Juni 1993 in Limburg benannt. Ela Bhatt: *„Meist kommen die Besucher und sagen uns, wie wir Armut bekämpfen sollen,“* und *„Ich zögerte sehr, weil Sie (gemeint sind die Teilnehmer, d.V.) Regierungsleute eines mächtigen Industrielandes sind. Schließlich sagte ich mir, laßt sie kommen.“*

Während des EDP 1995 nannte sie konkret ihre Motivation für die Durchführung des Programms: Sie erhofft sich, daß Armutsbekämpfung einen höheren Stellenwert in den bilateralen Regierungsverhandlungen erhält, und sie erhofft sich eine Verbesserung der Rahmenbedingungen der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit sowie für die Zusammenarbeit im informellen Sektor, bzw. der Frauen im informellen Sektor.

Aus SEWAs Reaktionen **nach** den Programmen:

- *„Das Exposure- und Dialogprogramm war für SEWA eine einzigartige Erfahrung.“*
- *„Die Frauen sagten uns, die Besucher waren Menschen wie wir, keine Deutsche.“*
- *„Die Besucher haben sich für unser Leben interessiert.“*
- *„Als ich den engen Kontakt der Besucher zu den Frauen sah, dachte ich mir, auch unsere Mitarbeiterinnen müßten einen engeren Kontakt zu den Mitgliedern haben.“*
- *„Ich habe durch das Exposure noch mal Gelegenheit gehabt, meine eigene Arbeit zu reflektieren“.*
- *„Früher besuchte ich (im BMZ) einen Beamten, heute treffe ich Herrn... .“*

- *„Die kulturellen Unterschiede waren eher interessant und amüsant als unangenehm oder peinlich.“*
- *„Nach dem ersten Programm haben wir weitere Programme auch mit Partnern hier in Indien gemacht. Exposure ist für uns ein mächtiges Instrument geworden.“*

Während der Exposure-Teil von SEWA für beide Programme durchweg positiv beurteilt wird, gilt dies für den Dialog-Teil nur mit Einschränkungen. Vor allem wird bemängelt, daß Sinn und Zweck der Dienstleistungs- bzw. Fördereinrichtungen, z.B. das Genossenschaftskonzept von SEWA, nicht genügend vermittelt werden konnten. Positiv werden hervorgehoben:

- der vertiefte Dialog der Teilnehmer mit der SEWA-Bank,
- das Verständnis des Selbsthilfekonzepts und des Dezentralisierungsansatzes von SEWA vor allem seitens der Teilnehmer des ersten Programms,
- die Bereitschaft der Teilnehmer, sich mit der Struktur von SEWA auseinanderzusetzen und die Rolle der Mitglieder zu verstehen,
- die Bereitschaft der Besucher, die Nichtregierungsorganisation als Partner und nicht als 'Instrumente' anzusehen,
- die Zusage der Teilnehmer des ersten Programms aus „SEWAs Wörterbuch“ folgendes zu übernehmen: Erstens, die Armen müssen im Mittelpunkt der EZ stehen, zweitens, etwas zu **tun**, auch wenn es nur wenig ist.

Kapitel III Exposure- und Dialogprogramme als Instrument der Fortbildung

1. Zu den Zielkomponenten der Fortbildung und den Lernschritten

Wie schon eingangs erwähnt, sollten die beiden Programme der Entwicklung eines Standards dienen, mit dem in Zukunft einfach und kostengünstig Exposure- und Dialogprogramme als Fortbildungsveranstaltungen der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit mit SEWA durchgeführt werden können, die sich an die Mitarbeiter der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit, also auch an BMZ- und KfW-Mitarbeiter, richten. Bei dieser Fortbildung geht es der GTZ zum einen um die **Vermittlung** von innovativem Wissen und Ansätzen im Bereich der partizipativen Armutsbekämpfung, die von Südorganisationen entwickelt wurden, und zum anderen um die **Verankerung** von partizipativer Armutsbekämpfung in der deutschen bilateralen Zusammenarbeit.

Mit den beiden Begriffen **Vermittlung** und **Verankerung** sind die verschiedenen **Zielkomponenten** und ein stufenweiser Prozeß des **Lernens und der Umsetzung** beschrieben:

- Zum einen geht es um ein **individuelles Lernen**, um den Erwerb von Wissen über innovative Ideen und Ansätze, die den Teilnehmern nicht ohne weiteres zugänglich sind. Dieses Wissen hilft den Teilnehmern, Probleme und Vorgänge besser zu verstehen und zukünftige Entscheidungen fundierter zu treffen.
- Zum zweiten geht es um die **Einordnung dieser individuellen Lernerfahrung in bestehende Konzepte** und ein vertieftes Verständnis derselben, z.B. um deren Zielsetzungen vertreten und absichern zu können.
- Drittens aber geht es darum, daß die Teilnehmer diese Erfahrungen und das verarbeitete Wissen aufnehmen, um es in die Praxis ihrer Alltagsarbeit und des eigenen Verantwortungsbereiches **umzusetzen**, z.B. die Anwendung, Umsetzung oder Anpassung von Konzepten, Verfahren und Instrumenten oder auch die Ausgestaltung von Partnerbeziehungen, Projektidentifikation und Projektgestaltung (Handlungsorientierung).

Wichtig ist, daß Exposure- und Dialogprogramme immer alle drei Lern- und Umsetzungs-komponenten anzielen und stufenweise vorgehen. Individuelles Lernen ohne Handlungsorientierung oder Handlungsorientierung ohne individuelles Lernen sind nicht angestrebt.

In welcher Weise nun Exposure- und Dialogprogramme als Fortbildungsprogramme konzipiert werden und wie die Schwerpunktsetzung erfolgt, hängt hauptsächlich von den Bedürfnissen und Vorerfahrungen der Teilnehmer und des Veranstalters ab und muß jeweils neu überlegt und entschieden werden. Grundsätzlich gilt: Je allgemeiner das Lernziel formuliert ist, desto größer ist die Bandbreite möglicher Teilnehmer, und je spezieller das Lern- und Arbeitsziel ist, desto genauer und spezifischer muß die Auswahl der Teilnehmer erfolgen. Methodik und Konzeption des Programms muß der Zielsetzung entsprechen: Dazu zählen die Thematik und die entsprechende Partnerwahl, die Lerninhalte und das Zeitbudget, Auswahl der Teilnehmer, die Auswahl und Vorbereitung der Gastgeber, die Programmstruktur und Vorgehensweise und schließlich die Instrumente des Lernens.

2. Zur Methodik der einzelnen Programmelemente

2.1. Thematik und Partnerwahl

Die Thematik „Partizipative Organisationsprozesse armer Frauen“ konnte in der Einschätzung der Teilnehmer überzeugend vermittelt werden. Die Thematik ordnet sich in das Oberziel der Fortbildung ein und reflektiert einen wichtigen Aspekt partizipativer Armutsbekämpfung. Mit SEWA als Partnerorganisation wurde der Zugang zu einem dieser Thematik entsprechenden Erfahrungshintergrund ermöglicht. Wichtig ist, daß der Partner in der Lage ist, seine Erfahrungen konzeptionell zu reflektieren und entsprechend zu vermitteln. Dazu gehören auch organisatorische und sprachliche Kapazitäten. Nach übereinstimmender Meinung vor allem der 92' Teilnehmer ließ sich SEWA voll auf die Zielsetzung des Programms ein und zeigte eine hohe Bereitschaft zur kritischen Anschauung der eigenen Arbeit.

Die meisten Teilnehmer bringen zum Ausdruck, daß die durch Organisation und Durchführung des Exposure- und Dialogprogramms entstandene Belastung für SEWA sehr hoch gewesen sei. Sie weisen darauf hin, daß die Partnerorganisation die Möglichkeit haben sollte, ihre Belastung durch entsprechenden konkreten Nutzen aus dem Programm auszugleichen.

2.2. Lerninhalte und Zeitbudget

Die aus der Thematik abgeleiteten Lerninhalte konnten im ersten Programm zum großen Teil vermittelt werden. Das verkürzte Zeitbudget bei gleichbleibenden umfangreichen Lerninhalten führte im zweiten Programm zu einer nicht ausgleichbaren Verkürzung der Reflexions- und Dialogphase und zu Einbußen bei der Aus- und Bewertung der Lernerfahrungen. Werden kürzere Programme angestrebt, sollten Lerninhalte angepaßt werden und in Relation zur Reflexionsphase gesetzt werden. Es gibt keine endgültige Faustregel für das optimale Verhältnis von Exposure und Dialog, aber es scheint sich ein Anteil von etwa der Hälfte der Zeit für Reflexion und Dialog als Bedarf für einen Großteil der Teilnehmer als richtig herauszustellen: Diejenigen, die wenig Vorerfahrung haben, brauchen die Zeit zur Verarbeitung und Strukturierung des Erlebten - auch emotional. Diejenigen mit mehr Vorerfahrung brauchen die Zeit, um zu systematisieren und das Erfahrene und Erlebte in das bereits bestehende Verständnis einzuordnen und im Gespräch auszuwerten (vgl. dazu Absatz 2.5.3. Dialog und Absatz 4. Erfolgsbedingungen, wo der Wert des Dialogs weiter diskutiert wird). Die Kürzung sollte jedoch nicht zu Lasten des Exposures/der Begegnung mit der Gastgeberin gehen, da dies, wie zu zeigen sein wird, der strukturelle Kern des Programms ist. Hiervon ausgehend müssen klare Schwerpunkte für das Exposure bei SEWA als Organisation gesetzt werden, je nach spezifischer Ausprägung des Programms.

2.3. Auswahl und Einladung der Teilnehmer

Wie schon im Kapitel II 1.1 erläutert, hat sich die heterogene Zusammensetzung der Gruppe bewährt. Auch die Teilnehmer mit großer Vorerfahrung erhalten Zugang zu neuen Erkenntnissen.

Die Einladung der Teilnehmer erfolgte an Mitarbeiter, die entweder regional oder sektoral mit der Thematik zu tun haben, oder aber an Mitarbeiter, die sich mit Fragen der Fortbildung beschäftigen. Das Programm wurde nicht ausgeschrieben. Ganz bewußt waren Mitarbeiter sowohl aus GTZ als auch aus BMZ und KfW angesprochen worden, um die Teilnehmerschaft heterogen zu halten und so einen Austausch zu ermöglichen. Die Teilnehmer brachten zudem sehr unterschiedliche Vorbedingungen bezüglich ihrer Vor-Ort-Erfahrung und regionalen Kenntnisse mit. Diese Zusammensetzung hat sich bewährt und die damit verbundene Zielsetzung erfüllt.

Die Teilnahme war grundsätzlich freiwillig. Nicht allen Teilnehmern im 95' Programm aber war klar, warum gerade sie, angesichts ihrer großen Vorerfahrung, eine Einladung erhalten hatten, und so warfen sie am ersten Abend im Ahmedabad die Frage auf, ob sie wohl die richtigen Teilnehmer seien. Diese Frage beantworteten sie am Ende des Programms positiv, da erkannt wurde, daß es um eine spezifische, bislang nicht vermittelte Themenstellung ging. Die methodische Verbesserungsmöglichkeit liegt hier in einer noch größeren Präzisierung der Erwartungshaltung des Veranstalters gegenüber den Teilnehmern und der Vermittlung der Ziele, aber vor allen Dingen in der eigenen Formulierung und Präzisierung der Erwartungen der Teilnehmer. Die eigene Erwartungshaltung steuert die Ausrichtung der Teilnehmer im Exposure und die Aus- und Bewertung.

2.4. Auswahl, Vorbereitung und Reaktionen der Gastgeberinnen

Die Auswahl der Gastgeberinnen aus der Mitgliedschaft von SEWA erfolgte vor allem unter dem Gesichtspunkt, welche der Frauen durch ihre persönliche Erfahrung und Geschichte die Lernaspekte und Thematik des Programms verkörpern. D.h., es ging um jene Frauen, die sich bereits organisiert haben und bei SEWA Führungsrollen übernommen haben. In ihnen verbinden sich die Erfahrungen des Kampfs (*struggle*) und der notwendigen Anstrengungen mit den positiven Impulsen des Lösungsansatzes. Die Frauen repräsentieren unterschiedliche Grade von Armut, was aber nicht Auswahlkriterium war. Es geht also, und das gilt für alle Exposures², nicht darum, Armut vorzuführen, sondern Erkenntnisse und Impulse durch gelebte Lösungsansätze zu vermitteln. Die Beteiligung der Frauen erfolgte freiwillig. Entsprechend waren die Frauen von SEWA vorbereitet, indem sie sich darauf einstellen, mitzuteilen, Auskünfte zu geben und sich auf die Situation einzulassen. Das wird von fast allen Teilnehmern gewürdigt und als positive Lernerfahrung beschrieben (vgl. auch Kapitel II).

Die Erwartungshaltung weniger Teilnehmer richtete sich auf die Begegnung mit noch größerer Armut, das heißt Frauen, die erst am Anfang des Weges stehen. Bei weiteren Programmen sollte daher über diese Erwartungshaltung und die Kriterien für die Auswahl der Gastgeber im vorhinein noch deutlicher gesprochen werden. Eine methodische Anregung ist es, die Begegnung mit zwei Frauen unterschiedlicher ökonomischer Entwicklungsstufen zu ermöglichen, wie es für das EDP der Deutschen Kommission Justitia et Pax mit der Grameen Bank in Bangladesh vorgesehen ist. Dadurch dürfte der Entwicklungsprozeß und die notwendigen Anstrengungen für diesen Prozeß noch deutlicher werden.

Insgesamt wurden die Teilnehmer sehr positiv von den Frauen aufgenommen. Der Besuch wird als Privileg gesehen: „*Es sei ein Privileg, die Fremden bei sich zu Besuch zu haben,*

meint sie“, und „Ein wenig stolz ist sie, daß sich jemand mit ihr befaßt hat.“ Sie freuen sich über das Interesse an ihrem Leben und ihren Aktivitäten und sie erfahren, dank der Besucher, Beachtung und Achtung bei den Nachbarn. „Sibi-ben und die beiden jungen Männer genießen es augenscheinlich, mit uns durch die Straßen zu wandern.“

2.5. Programmstruktur und -ablauf

Grundsätzlich hat sich die Programmstruktur mit der Unterteilung in die drei Phasen:

- Vorbereitung,
- Durchführung mit Begegnung (= Exposure) und Reflexion und Austausch (= Dialog),
- Nachbereitung

bewährt.

2.5.1. Vorbereitung der Teilnehmer und ‘Exposure-Begleiter’

Der ‘Exposure-Begleiter’

Wie im Vorangegangenen schon geschildert, sind die Teilnehmer eines Exposure- und Dialogprogramms vor und während des Programms mit einer Reihe von inhaltlichen und methodischen Fragestellungen und Erwartungen konfrontiert, die das Vorverständnis prägen: Da ist zunächst die **Erwartung, die jeder einzelne** Teilnehmer an das Programm hat, und die sich aus den jeweiligen Aufgaben- und Interessensfeldern definiert. Den **Rahmen** für die Teilnehmererwartungen geben die Ziele und Erwartungen des **Veranstalters**, die sich in die unternehmenspolitischen Ziele zur Armutsbekämpfung einordnen. Diese wiederum sind in den **Referenzrahmen** des sektorübergreifenden **Konzepts** „Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe“ des BMZ von 1990 eingebettet. Außerdem gibt es die **Erwartungen der Partnerorganisation**, die mit dem Veranstalter abgestimmt sind und den Teilnehmern übermittelt werden.

Klarheit über diesen Rahmen und die darauf abgestimmte **Programmgestaltung und -methodik** ist eine wichtige Voraussetzung dafür, daß die Teilnehmer sich auf den Exposureprozeß einlassen wollen und können und sich selber darin verorten.

Ein Instrument der Vorbereitung und Begleitung der Teilnehmer ist ein vom Verfasser entworfener ‘Exposure-Begleiter’, der in Abstimmung mit der GTZ vor Beginn des 95’ Programms an die Teilnehmer gegeben wurde. Er arbeitet die Erfahrungen aus etwa 20 EDP auf und sollte den Teilnehmern Hinweise geben, **wie** mit einem Exposure umgegangen werden kann. Außerdem gibt er Hinweise auf den **Rahmen**, d.h. die Erwartungen des Veranstalters und der Partnerorganisation.

Die Gliederungspunkte sind dementsprechend

- „Hinweise allgemeiner Art“, bei denen über das ‘wie’ eines Exposures gesprochen wird,
- ein Kapitel „Der Erfahrungsbericht“, der in das Lerninstrumentarium einführt und
- als drittes ein Kapitel über „SEWA’s Erwartungen“,

- ein viertes Kapitel „Das sektorübergreifende Konzept des BMZ vom Dezember 1990 zur beteiligungsorientierten Armutsbekämpfung“ beschäftigt sich mit den konzeptionellen Grundlagen und deren Verbindung zum Exposure und
- schließlich ein abschließendes Kapitel mit persönlichen Schlußfolgerungen über die Wirkungen der Begegnung mit den SEWA Frauen, über die Rolle, die die Frauen in dem Entwicklungsansatz bei SEWA spielen und die institutionelle Kultur und schließlich über die strukturelle Wirksamkeit von SEWA.

Aus den Reaktionen der Teilnehmer war nicht ersichtlich, ob und in welcher Weise sie den 'Exposure-Begleiter' aufgenommen und genutzt haben. Die Gründe, warum dazu keine Rückmeldung kam, sind ebenfalls unklar. So läßt sich über den Nutzwert des Begleiters keine Aussage treffen. Jedoch war im 95' Programm deutlich geworden, wie wichtig gerade das Vorverständnis und die Erwartungen der Teilnehmer für den Programmablauf und den Programmserfolg sind. Der Begleiter kann hierzu einen Beitrag leisten.

Vorbereitungsveranstaltung

Die Vorbereitung der Teilnehmer beider Programme bestand insgesamt aus den persönlichen vorbereitenden Gesprächen zwischen den zuständigen Koordinatoren in der GTZ und den Teilnehmern, aus einer eintägigen Vorbereitungsveranstaltung und der individuellen Vorbereitung der Teilnehmer anhand von Material, das zur Verfügung gestellt wurde - einschließlich des Begleiters. Inhalte der eintägigen Veranstaltung waren die Vorstellung der Ziele und Erwartungen der Teilnehmer und des Veranstalters, die Einführung in die Methodik des EDP sowie in das Lerninstrumentarium und schließlich die Vorstellung des Partners SEWA.

Die Notwendigkeit einer Vorbereitung wurde allgemein bejaht. Für das 92' Programm wurde die Vorbereitung teilweise als zu kurz und zu wenig auf die Vermittlung des spezifischen politischen und kulturellen Kontextes empfunden. Auch bestand wegen der Kürze der Veranstaltung kaum die Möglichkeit, sich als Gesamtgruppe zu erfahren. Die Möglichkeit, sich untereinander in persönlicher, beruflicher und gesellschaftspolitischer Hinsicht kennenzulernen, wurde vermißt. Die Vorbereitung des 95' Programms konnte mit Beiträgen der einzelnen Teilnehmer (aktueller Stand der deutsch-indischen Zusammenarbeit) und einem Erfahrungsbericht aus dem ersten Programm angereichert werden, was bei den Teilnehmern auf großes Interesse und Zustimmung stieß.

Wie sich im Anschluß an das 95' Programm herausstellte, waren die Spezifika von Exposure als Lernmethode dennoch nicht ausreichend verstanden worden. Es war nicht allen Teilnehmern klar, daß es weder um ein Participatory Rural Appraisal noch um ein individuelles Betroffenheitserlebnis geht, wenn auch Elemente von beiden enthalten sind. Deutlich wurde diese Unklarheit z.B. dadurch, daß mehrfach die Empfehlung ausgesprochen wurde, doch höher-rangige Mitarbeiter der Institutionen zu beteiligen, weil bei diesen geringere Zielgruppennähe angenommen wurde und sie Vor-Ort-Erfahrung und Betroffenheit benötigten. Damit hängt auch zusammen, daß, wie bereits angesprochen, in der Vorbereitung nicht jedem Teilnehmer klar wurde, warum gerade er/sie Zielgruppe eines solchen Programms sei, da doch bereits erhebliche Vorerfahrungen vorlagen.

Da sich die Kombination der Vorbereitungsschritte bewährt hat und deren Notwendigkeit anerkannt ist, geht es methodisch insgesamt um die Verbesserung der Einzelelemente der Vor-

bereitung - Gespräche, schriftliche Vorbereitung, Vorbereitungstreffen - im Sinne klarer formulierter Erwartungen, d.h. auch des Aufzeigens der Chancen und Möglichkeiten **und** Grenzen von Exposure.

2.5.2. Exposure

Das Exposure auf der **Zielgruppenebene** und die Zusammensetzung der Kleingruppen bestehend aus vier Personen - der besuchten Frau, den zwei Teilnehmern aus dem Norden und der Dolmetscherin (*Facilitator*) - erlaubten intensive persönliche Begegnungen und vertiefende Dialoge. Die Kleingruppe hat sich als 'produktive' Lerneinheit erwiesen. Sie bildet den strukturellen Kern eines Exposure- und Dialogprogramms. Positiv wurde die komplementäre Zusammensetzung der Kleingruppe, insbesondere die Mann/Frau-Zusammensetzung, hervorgehoben, die unterschiedlichen Zugang zu den Frauen und zur Thematik erlaubte.

Die beiden Exposure-Phasen des 92' Programms ließen nach Meinung der Teilnehmer ausreichend Zeit für die intensive persönliche Begegnung mit den Inderinnen. Einige, die die erste Exposure-Phase (Begegnung mit einer armen Frau) im ländlichen Bereich erlebten, fanden diese Phase allerdings zu kurz. Andere, die im städtischen Bereich waren, fanden diese erste Phase im Vergleich zur zweiten (Begegnung mit Mitarbeiterinnen der Partnerorganisation) zu lang und zu wenig ergiebig. Sie merkten deshalb kritisch an, daß für den städtischen Bereich eine methodisch andere Herangehensweise entwickelt werden sollte, um die Begegnung zu intensivieren. Schwierigkeiten sind dann aufgetreten, wenn (wie bei dem Exposure im städtischen Bereich) die Unterbringung bei den gastgebenden Familien und damit das persönliche 'Eintauchen' der Teilnehmer in das häusliche, familiäre und wirtschaftliche Lebensumfeld des Gastgebers nur begrenzt möglich war. So war der Begegnungsablauf unterbrochen und es entstanden z.T. künstliche Interviewsituationen, was vor allem von Teilnehmern des 95' Programms bemängelt wurde. Einige Teilnehmer störte es auch, daß eine direkte Kommunikation ohne Übersetzer nicht möglich war und damit die Unmittelbarkeit und Spontaneität der Begegnung litt. Es wird in Indien auch in Zukunft nicht möglich sein, ohne Übersetzer auszukommen¹². Bei der Auswahl der Gastgeber im städtischen Bereich aber könnte, soweit wie möglich, die Unterbringungsmöglichkeit bei den Familien berücksichtigt werden. Organisatorische Voraussetzung dafür wiederum ist, daß entsprechend viele Facilitatoren 24 Stunden am Tag zur Verfügung stehen, womit sich die Belastung für die Partnerorganisation erhöht.

Das Exposure auf der **Ebene der Organisation**, d.h. die **unmittelbare** Erfahrung partizipativer Organisationsprozesse auf der Ebene der Sekundärstruktur bzw. der Fördereinrichtungen war im ersten Programm nur zum Teil gelungen, so z.B. im gewerkschaftlichen Bereich und bei der Akademie, und sollte verbessert werden. Der Dialogprozeß mit SEWA wurde nach der Meinung der Teilnehmer zwar während der Gespräche zwischen Kleingruppen und SEWA-Mitarbeiterinnen begonnen, in der eigentlichen Dialogphase in der Mitte und am Schluß des Programms aber nicht fortgesetzt. Diese Phase war in vielen Augen - auch aus der Sicht von SEWA - nicht durch einen vertieften Dialog über zentrale Punkte, sondern eher durch die Darstellung der Institution geprägt.

¹² Inzwischen liegen aus Programmen in Simbabwe und Ghana sehr positive Erfahrungen mit Exposure vor, wo kein Übersetzer benötigt wurde, weil in den Gastfamilien Englisch gesprochen wurde.

Um Organisationsprozesse auf der Ebene der Sekundärstruktur (Gewerkschaft, Bank, Akademie) exemplarisch erfahrbar zu machen, wurden nach dem 92' Programm folgende Ansätze angeregt:

- Teilnahme am Arbeitsalltag einer für eine Region zuständigen hauptamtlichen Mitarbeiterin oder auch
- Beteiligung an der Vorbereitung und Durchführung bestimmter gewerkschaftlicher Aktionen oder an einem Fortbildungskurs für hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Leiterinnen in der Akademie,
- Dialog mit den jeweils beteiligten hauptamtlichen Mitarbeiterinnen oder Leiterinnen, mit dem Ziel, den persönlichen Prozeß, den diese Personen selbst durchlaufen, und die Erfahrungen, die sie dabei gemacht haben, zu verstehen und zu verarbeiten.

Im 95' Programm wurden diese Ideen mit unterschiedlichem Erfolg aufgegriffen: So war es für die weiblichen Teilnehmer möglich, an einem Führungskräfte-Training der SEWA-Akademie beobachtend teilzunehmen. Auch während des Exposuretages bei den übrigen Förderinstitutionen haben einige Gruppen an planmäßig ablaufenden Veranstaltungen (z.B. Alphabetisierungskurs) teilnehmen können. Beides hat sich bewährt. Nur sehr rudimentär aber konnte die Idee des vertieften Dialogs um den persönlichen und beruflichen Prozeß der SEWA Mitarbeiterinnen verwirklicht werden. Hauptgrund war hier wiederum der Mangel an Zeit, der einen intensiveren Austausch nicht ermöglichte. Diese Vorgehensweise ist auch nur dann ratsam, wenn der Dialog zwischen Teilnehmer und Facilitator, der ja bereits im Exposure auf der Zielgruppenebene beginnt, nicht an die Stelle der Begegnung mit dem SEWA-Mitglied tritt. Darin besteht ein gewisse Gefahr, da es einfacher ist, in einer bekannten Sprache zu kommunizieren und der Besucher daher leicht in die Versuchung gerät, an die Stelle des Gespräches mit dem Mitglied das Gespräch mit dem Facilitator zu setzen.

2.5.3. Dialog

Reflexion und Austausch sind gerade in einem auf induktives und exemplarisches Lernen angelegten Prozeß unverzichtbar und werden von allen Beteiligten generell auch als nützlich und wünschenswert angesehen. Der reflektive und dialogische Lernansatz beginnt bereits während des Exposure in der Kleingruppe und bildet eine durchgehende methodische Perspektive, die über mehrere flexibel zu handhabende Stufen in den zweiten, systematisierenden Teil des Programms einmündet. Einige Teilnehmer des 92' Programms und alle Teilnehmer des zweiten Programms 1995 beklagen aber die Kürze der Zeit und den Mangel an Dialog über das Erlebte. Dies betrifft nach Einschätzung der Teilnehmer sowohl die Möglichkeit zur individuellen Reflexion als auch die Reflexion in Kleingruppen und zwischen den Gruppen, die sich im städtischen bzw. ländlichen Raum aufgehalten hatten. Verstärkt wurde dieser Aspekt 1995 auch durch ein Programm, das mit seinen organisatorischen Rahmenbedingungen (u.a. feste Essenszeiten außerhalb der SEWA-Akademie und fehlender Versammlungsraum) eingeschränkt flexibel war, womit auch die Teilnehmer wiederum Schwierigkeiten hatten, spontan und flexibel umzugehen.

In Anbetracht der hohen Motivation der Teilnehmer (und auch im Hinblick auf die meist große Arbeitsbelastung zu Hause vor und im Anschluß an das Programm) geht es um eine mehr reflektive Programmstruktur, die ein intensives dialogisches Lernen in entspannter Atmosphä-

re bei Vermeidung von unproduktivem Streß erlaubt. Dies organisatorisch umzusetzen, ist jedoch schwieriger als eine rigide Programmdurchführung.

Der Versuch, das Programm bei Beibehaltung der Lernziele zu kürzen, führte für die 95' Teilnehmer hingegen, wie schon ausgeführt, zu einer nicht ausgleichbaren Verkürzung der Dialog- und Reflexionsphase. Zwar war die Gesamtdauer des Programms nur um einen Tag verkürzt, aber die Reflexionsphase um eineinhalb Tage. Für zukünftige Programme muß es hier zu einer Entscheidung kommen, ob die Zeiten wieder auf die ursprüngliche Länge zurückgeführt werden oder aber, welche Lerninhalte aus dem Programm herausgenommen werden sollen.

2.5.4. Nachbereitung

Nachhaltige Wirkungen und insbesondere praktische Folgerungen für die EZ mit struktureller Relevanz sind nur zu erwarten, wenn die Ergebnisse systematisch ausgewertet und in gebührendem zeitlichen Abstand (von ca. 6 Monaten) im Dialog untereinander und mit dem Partner vertieft werden. Die Teilnehmer des 92' Programms haben die Notwendigkeit eines (ursprünglich nur als Möglichkeit angenommenen) follow-up bejaht und durch ihre zahlreiche Beteiligung an der Folgeveranstaltung in Limburg im Juni 1993 mitgetragen.

Gegenüber den Teilnehmern des 95' Programms hatte die GTZ viel stärker ihre Erwartungen auch für eine Nacharbeit formuliert (siehe 'Exposure-Begleiter') und bereits bei der Vorbereitungsveranstaltung einen Termin für die Nachbereitung festgesetzt. Außerdem waren diesmal alle Teilnehmer aufgefordert, einen Erfahrungsbericht zu erstellen, was von fast allen Teilnehmern positiv aufgenommen und umgesetzt wurde.

Gerade für die Partner ist die Nachbereitung und Auswertung des Programms ein entscheidender Punkt, der ihr Engagement und die hohe Belastung schlußendlich erst rechtfertigt, und der es ihnen ermöglicht, prozeßhaft mit dem Veranstalter zusammenzuarbeiten. Das beinhaltet, daß den Partnern auch die schriftlich vorliegenden Ergebnisse zugänglich gemacht, d.h. übersetzt werden. Zu diesem Schritt konnte sich die GTZ nach 1992 nicht entschließen, so daß die Übersetzung aus Eigenmitteln des Verfassers finanziert und SEWA zur Verfügung gestellt wurde. Damit war eine wichtige Grundlage für die Weiterführung des Prozesses gegeben.

2.5.5. Optimierung der einzelnen Programmphasen

Fast alle Teilnehmer wiesen auf die Notwendigkeit von Akzentverschiebungen zwischen den verschiedenen Phasen des Gesamt-Programms hin: So war die Vorbereitungsphase, deren Notwendigkeit im allgemeinen bejaht wird, vor allem in den Augen der 92' Teilnehmer ohne Vor-Ort-Erfahrung zu kurz. Ihnen fehlte die Möglichkeit zur Auseinandersetzung mit dem spezifischen kulturellen und politischen Kontext des Partnerlandes, die sie brauchten, um sich einen Referenzrahmen für die Verarbeitung der Exposure-Erfahrungen schaffen zu können. Und immer wird die Kürze der Reflexionsphase beklagt.

Die hier noch erforderlichen methodischen und organisatorischen Verbesserungen beziehen sich vor allem auf:

- die Vermittlung eines vertieften, umfassenden Verständnisses einer Organisation wie SEWA bzw. ihres Entwicklungsansatzes und auf die Einordnung der subjektiven und ausschnittshaften Lernerfahrungen der Teilnehmer in ein Gesamtbild. Die Erarbeitung dieser sehr komplexen Zusammenhänge sollte im Dialog der Teilnehmer untereinander und mit der Partnerorganisation bzw. unter Mitwirkung von Ressourcenpersonen erfolgen. Dies kann erleichtert werden, wenn das Faktenwissen, was Bestandteil des Verständnisses ist, aber nicht notwendigerweise im Dialog erarbeitet werden muß, herausgenommen wird. Eine kurze Faktendarstellung mit Abriss über die Entwicklung von SEWA, Organisationsaufbau, Mitgliederzahlen usw., die den Teilnehmern zur Verfügung gestellt wird, würde diesen Zweck erfüllen. Die bereits zur Verfügung gestellten umfangreichen Materialien können diese Kurzinformation offensichtlich nicht ersetzen. In den Literaturhinweisen in Anlage 9 sind wichtige Grundlagendokumente zusammengestellt. Allerdings erscheint es wenig sinnvoll, hier eine solche Kurzfassung zur Verfügung zu stellen, da sie in ihren Schwerpunkten jeweils auf die spezifischen Programminhalte abgestimmt sein muß;
- die Ermöglichung eines inner- bzw. interinstitutionellen Dialogs der Teilnehmer untereinander, verbunden mit der Möglichkeit, sich während des Programms als Gruppe zu erfahren, die auch in der weiteren Arbeit miteinander verbunden bleibt;
- die stärkere Berücksichtigung sozio-kultureller Aspekte und eine noch stärker partizipative und flexible Ausgestaltung des jeweiligen Programms;
- die weitere Anpassung der organisatorischen Arrangements an diese Ziele. Allem voran ist ausreichend Zeit für Reflexion einzuplanen, was im zweiten Programm eindeutig zu kurz kam. Außerdem sollte das Rahmenprogramm und die Essenszeiten flexibel gestaltet sein.

2.6. Instrumente des Lernens - Lebens- und Erfahrungsberichte

Ein wichtiger methodischer Aspekt ist die Frage, welche Mittel als Instrumente des Lernens geeignet sind und von den Teilnehmern als hilfreich angesehen werden. Grundsätzlich sollte der einzelne Teilnehmer sich über das Ergebnis seines Lernprozesses selbst Gewißheit verschaffen, etwa indem er seine Lernerfahrung schriftlich festhält. Die Bereitschaft der Teilnehmer, die Lernerfahrungen in dieser oder jener Form festzuhalten, sind eine wichtige Voraussetzung dafür, die Erfahrungen aus Exposure- und Dialogprogrammen systematisch auswerten und konzeptionell für verbesserte Förderinstrumente und -verfahren verwenden zu können. Sie sind auch ein wichtiges Mittel, um den Dialog mit den Partnerorganisationen zu vertiefen und nachhaltig zu gestalten.

Ein Instrument sind **Lebensberichte** über die Menschen, denen die Teilnehmer im Exposure begegnen. Sie entsprechen dem Ziel des Exposure, die Sichtweise und Erfahrungen einer Person, die in Armut lebt und sich aus ihr zu befreien sucht, zu verstehen und diese Sichtweise möglichst im Originalton wiederzugeben. Ein Lebensbericht ist demzufolge kein Evaluierungsinstrument, sondern die Wiedergabe des Erfahrenen in einer zusammenhängenden und möglichst authentischen Form in der subjektiven Wahrnehmung des Teilnehmers. Der Teil-

nehmer sucht den Kern der Person, der er begegnet, zu erfassen und ihren Lebenskampf zu verstehen: Es geht also um etwas sehr einfaches und gleichzeitig sehr schwieriges. Dieser Ansatz entspricht dem Entwicklungsansatz von SEWA „*Die individuelle Person spielt eine entscheidende Rolle in unserer Arbeit und wir versuchen immer, diese Person zu verstehen.*“ Der Teilnehmer sollte eine ihm gemäße und geeignet erscheinende Form wählen, um sich dem angestrebten Ziel des Verstehens anzunähern.

Die Anforderung, Lebensberichte als Ergebnis der Begegnung mit Armen zu erarbeiten, führt bei einigen Teilnehmern zu Unsicherheiten. Nicht alle Teilnehmer des ersten Programms haben Lebensberichte erhoben, z.B., weil nach ihrem Eindruck das Gespräch mit der besuchten Frau den Charakter eines Interviews erhalten hätte und die persönliche Begegnung dabei beeinträchtigt worden wäre. Schwierigkeiten gibt es auch dabei, die Wirklichkeit von Organisationen und Organisationsprozessen mit Hilfe von ‘Lebensberichten’ zu erfassen.

Im Interesse der Weiterentwicklung des Lerninstrumentariums wurde daher nach dem ersten Programm der in Kapitel IV dargestellte Versuch unternommen, die Lernerfahrung des Verfassers, ausgehend von dem Lebensbericht der besuchten Person, in einem Fallbeispiel zusammenhängend zu beschreiben. Es ging darum, die persönliche Begegnung mit der Lernerfahrung aus dem Exposure bei der Organisation, mit Ergebnissen aus den Dialogen über SEWAs politische Strategie und den Folgerungen für die Entwicklungszusammenarbeit zu verbinden. **Erfahrungsberichte** wurden bei zwischenzeitlich stattfindenden Exposureprogrammen von BMZ und Justitia et Pax und auch bei dem 95’ Programm angewendet. Sie sind aber nach wie vor schwierig zu erstellen, da sie auch nach Beendigung des Programms eine intensive Beschäftigung mit der Thematik und weitergehende Reflexion des einzelnen erfordern. Erfahrungsberichte stellen damit einen weiteren Schritt in der Stufenfolge des Lernens dar, der den Übergang vom Programm in den Arbeitsalltag der Teilnehmer darstellt, weil es darin bereits zu Analysen und Schlußfolgerungen kommt.

Neben diesen von den Teilnehmern zu erarbeitenden Instrumenten stellt der Veranstalter **Hilfestellungen** für die Teilnehmer zur Verfügung. Dazu gehören neben dem schon besprochenen ‘Exposure-Begleiter’ (s. Anlage 5) die Zusammenstellung von Frageleitfäden (s. Anlage 6). Frageleitfäden sind in vielen Exposures bewährte Hilfsmittel zur Orientierung in und Strukturierung des Exposures. Sie werden für jedes Exposureprogramm und seine spezifische Zielsetzung neu überdacht. Sie enthalten im Kern drei wichtige Elemente,

1. Anregung zur Reflexion über die persönlichen Erfahrungswerte,
2. Stichworte zur Erfassung der Lebenswirklichkeit der Gastgeber.
3. Stichworte zur Erfassung von Zielen, Aufgaben und Struktur der besuchten Fördereinrichtung.

Je nach Ausrichtung und Ziel des Programms können weitere Aspekte hinzukommen, wichtig ist z.B. eine Hilfestellung zur Verknüpfung der konkreten Lernerfahrung mit dem konzeptionellen Referenzrahmen, z.B. dem sektorübergreifenden Konzept „Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe“ des BMZ von 1990.

Aus den Reaktionen der Teilnehmer wird ersichtlich, daß es nicht gelungen ist, die Rolle der beiden Instrumente - Leitfäden und Begleiter - und ihr Aufeinander-abgestimmt-sein deutlich zu machen, mit der Folge, daß diese Hilfestellungen je einzeln nicht in Wert gesetzt wurden. Methodisch muß hier noch ein weiterer Schritt zur Integration der Instrumente erfolgen.

3. Zur Methodik aus der Sicht von SEWA

In methodischer Hinsicht läßt sich die Einschätzung der Exposure- und Dialogprogramme aus der Sicht von SEWA in folgenden fünf Punkten zusammenfassen und mit den Äußerungen von Ela Bhatt, Renana Jhabvala und Namrata Bali belegen. Die Punkte wurden von SEWA nach dem 92' Programm formuliert und von der Verantwortlichen des 95' Programms, Namrata Bali, auch nach dem zweiten Programm bestätigt:

1. **Es geht um Begegnung:** *„Sie wollten unsere Mitglieder kennenlernen. Wir sind beeindruckt, wieviel Interesse die Teilnehmer den Armen entgegengebracht haben. In den meisten Fällen entstand eine sehr positive Beziehung von Person zu Person (good vibrations).“*
2. **Es geht um Lernen - nicht um das schon vorher Gewußte und schon immer Gesagte:** *„Wir haben ein gutes Gefühl: Die Teilnehmer wollten lernen, haben unerbetene Ratschläge vermieden, und die meisten waren offen.“*
3. **Es geht um wechselseitiges Lernen:** *„Exposure und Dialog sind Methoden, die es Menschen verschiedener Gemeinschaften und Gesellschaften erlauben, einander zu verstehen“, und „Uns mit den Augen anderer zu sehen, ist für uns neu und sehr interessant. Für die Frauen, besonders für die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen von SEWA, ist die Exposure- und Dialogmethode mit ihrer Systematik ein wichtiges intensives Fortbildungsinstrument. Wir haben eine Menge gelernt.“*
4. **Es geht um ein gemeinsames Verständnis und um Entwicklungszusammenarbeit auf gleichberechtigter Ebene:** *„Wir möchten nicht als Hilfeempfänger oder als ‘Projekt’ angesehen werden. Die Frauen mögen wirtschaftlich arm sein. Sie sind aber nicht geistig arm. Sie haben Ideen und den Willen, Herausforderungen zu begegnen. Darauf sind wir stolz.“*
5. **Es geht um Engagement und seine Umsetzung in Politik und strukturelle Armutsbekämpfung:** *„Strukturelle und politische Veränderungen müssen Bestandteil jedes Exposure- und Dialogprogramms sein. Wir wissen aus Erfahrung, wie schwer strukturelle Veränderungen zu bewerkstelligen sind. SEWA ist an Exposure- und Dialogprogrammen nur dann interessiert, wenn sie sich strukturell für die Überwindung von Armut auswirken.“*

Aus den Erfahrungen leitet SEWA einige **Hinweise zur Zielsetzung und Struktur der Exposure- und Dialogprogramme** ab, die sich größtenteils mit den Folgerungen der GTZ decken:

- **Zielsetzung und Ergebnis:** Der wichtigste Punkt ist für SEWA die Zielsetzung eines Programms: Ein Exposure- und Dialogprogramm muß ein präzise formuliertes Ziel haben: *„Warum lernen wir was und für welche Aufgaben? Was können wir lernen und wie? Das Ergebnis sollte konkret sein.“*

- **Vorbereitung:** Die Vorbereitung (in Deutschland) sollte nicht nur in Form einer Sitzung ablaufen, sondern eine gewisse Atmosphäre haben und bereits vor Programmbeginn ein Gruppengefühl schaffen.
- **Exposure:** Exposure ist kein Besuch oder gar eine Besichtigung von Armen, sondern Begegnung: Die Lebensgeschichte ist ein gutes Mittel, um den anderen zu verstehen und um ihm näher zu kommen. Ela Bhatt: „*Wenn ich (die Lebensgeschichte) schreibe, identifiziere ich mich mit dem Inhalt.*“ Namrata Bali: „*Wir kannten Lebensgeschichten, was wir bisher nicht wußten, ist, wieviel da drin steckt.*“
- **Dialog:** Sachkundige Dialoge vor dem Hintergrund der gemeinsamen Erfahrung der Realität werden als ebenso bereichernd empfunden wie die Systematisierung der Ergebnisse.
- **Follow-up:** Ein Exposure- und Dialogprogramm sollte etwa 6 Monate später evaluiert werden. Dabei sollte es vor allem um die konkreten Folgerungen gehen. Die Berichte der Teilnehmer und Auswertung sollte der Partnerorganisation zur Verfügung gestellt werden.

4. Zu den Erfolgsbedingungen

Aus der Gesamterfahrung beider Partner läßt sich ableiten, daß Exposure- und Dialogprogramme als Mittel handlungsorientierter Fortbildung von Mitarbeitern staatlicher Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit zur selbsthilfeorientierten Armutsbekämpfung in dem Maße erfolgreich sind, wie im konkreten Fall den folgenden Bedingungen entsprochen wird. Übergeordnet gelten für alle Erfolgsbedingungen die Stichwörter: Mitwirkung, Flexibilität, Transparenz.

Oberziel Armutsbekämpfung

Das Exposure- und Dialogprogramm ist dem Oberziel partizipative Armutsbekämpfung in der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit zuzuordnen. Dieses Kriterium ist auch eine entscheidende Voraussetzung für die Gewinnung geeigneter Selbsthilfeorganisationen das Südens als Partner für Exposure- und Dialogprogramme und für Entwicklungszusammenarbeit generell.

Zielsetzung

Das Lernziel kann mehr allgemeiner Art sein oder spezifischen, sektoralen, regionalen, institutionellen und/oder instrumentellen oder verfahrensmäßigen Fragestellungen gewidmet und konkreten operationellen Zielsetzungen zuzuordnen sein. Grundsätzlich gilt: Je stärker das Exposure- und Dialogprogramm in einem operationellen Zusammenhang steht, um so größer die Betonung der Handlungsorientierung in der Fortbildung. Die Häufigkeit der Programme, die Anzahl und Auswahl der Teilnehmer sowie die jeweilige Programmkonzeption sollte strengen Maßstäben unterliegen und sich vor allem an dem operationellen Bedarf der Institutionen ausrichten.

Erfahrungs- und Lernfelder

Das Exposure- und Dialogprogramm muß im konkreten Fall den Zugang zu innovativen Erfahrungen vermitteln, über die die Teilnehmer (noch) nicht verfügen, die aber für die Realisierung der mit dem Programm verfolgten Zielsetzung notwendig und hilfreich sind. Diese Erfahrungsbereiche umfassen fachliche, persönliche und sozio-kulturelle sowie politische Aspekte. Die Auswahl geeigneter Erfahrungs- und Lernfelder, die durch Personen und Organisationen, d.h. Partner, gelebt und repräsentiert sind, bildet neben der Teilnehmerauswahl und dem Programmkonzept den wichtigsten Erfolgsfaktor eines Exposure- und Dialogprogramms. Den Teilnehmern sollte die Begründung für die Auswahl der Lernerfahrungen und damit für Partner und Gastgeber transparent sein.

Teilnehmerauswahl

Je allgemeiner die Ergebniserwartungen sind, um so größer ist die mögliche Bandbreite der Teilnehmer. Je spezifischer die jeweiligen Ergebniserwartungen sind, um so wichtiger ist das Vorliegen entsprechender fachlicher Voraussetzungen auf seiten der Teilnehmer und die Verbindung mit ihren Aufgabenbereichen; zudem müssen entsprechende spezifische Erfahrungs- und Lernfelder im Süden gefunden werden. Die übergreifende inner- bzw. interinstitutionelle Zusammensetzung der Teilnehmer verbessert die Voraussetzungen für die Zusammenarbeit in und zwischen den Institutionen. Im Kontext betonter operationeller Ergebniserwartungen ist die Netzwerkbildung eine wichtige Bedingung für den Erfolg von Exposure- und Dialogprogrammen als handlungsorientiertes Instrument der Fort- und Weiterbildung.

Die Kriterien für die Auswahl der Teilnehmer sollten allen Beteiligten einsichtig und rechtzeitig bekannt sind. Dies gilt für das Verständnis der eigenen Teilnahme, aber auch für das Verständnis für die Zusammensetzung der Gruppe. Der Zusammenhang zwischen Thematik des Programms und den jeweiligen Arbeitsfeldern und Erfahrungen der Teilnehmer sollte klar sein. Die Freiwilligkeit der Teilnahme ist darüber hinaus eine unabdingbare Erfolgsvoraussetzung. Teilnehmer, die den Eindruck haben, daß sie gleichwertige Lernerfahrungen bereits hinter sich haben, bzw. diese ohne viel Aufwand auf Projektreisen erhalten können, fehlt die Motivation und Notwendigkeit, sich auf das Exposure einzulassen.

Übereinstimmung von Zielsetzung, Erfahrungs- bzw. Lernfeldern und Teilnehmerauswahl

Alle drei Faktoren sollten zielgerichtet miteinander kombiniert werden: Die Zielsetzung des Exposure- und Dialogprogramms, die Auswahl der Teilnehmer aus dem Norden und die Auswahl der Erfahrungs- bzw. Lernfelder im Süden.

Austausch über Erwartungen und Vorverständnis

Neben den Erwartungen des Veranstalters und den Zielsetzungen des Programms gibt es die individuellen Erwartungen und Zielsetzungen der Teilnehmer. Sie sind nicht notwendigerweise deckungsgleich. Diese Zielsetzungen und Erwartungen der Teilnehmer und des Veranstalters sollten vor Beginn des Programms klar und beiderseitig akzeptiert sein. Dies gilt sowohl für Inhalt als auch Methode. Neben dem schriftlichen Vorbereitungs-material und einem gemeinsamen Vorbereitungstreffen sind hier vor allem persönliche Gespräche zur Klärung offener Fragen wichtig. Es gilt auch, das Vorverständnis der Teilnehmer über Sinn, Zweck und Methodik eines Exposures an den Konzepten und Programm des Veranstalters zu spiegeln,

um Mißverständnissen - ein typisches ist die Erwartung der Teilnehmer über die Auswahl und das Armutsniveau der Gastgeber - und dann möglichen Enttäuschungen vorzubeugen. Ein mögliches Instrument ist der 'Exposure-Begleiter'.

Wünschenswert ist auch eine möglichst frühzeitige Diskussion und Abstimmung des Programms mit allen Teilnehmern, wie es für das Exposureprogramm des BMZ in Ghana im Juni 1995 größtenteils gelungen ist und wo sich diese Vorgehensweise bewährt hat. Das setzt voraus, daß die Teilnehmer möglichst frühzeitig eingeladen werden.

Verständnis von Exposure

Der Begriff Exposure (sich aussetzen) bezieht sich sowohl auf die Begegnung mit den Menschen - der Gastgeberin, der Facilitatorin - als auch auf eine Exposure-Erfahrung gegenüber einer Institution. Das Exposure auf der Ebene der Organisation sollte möglichst unmittelbare Erfahrungen beispielsweise durch teilnehmende Beobachtung und Dialog ermöglichen und eine strukturierte (Selbst)Darstellung der Organisation in den Hintergrund rücken. Exposure bei den Menschen heißt auch, Sensibilität für Privatsphäre und unerwünschte Nähe zu entwickeln. Teilnehmer sollten versuchen, sich dies im Vorhinein deutlich zu machen und sich darauf einzustellen.

Aktive Beteiligung der Teilnehmer

Die Teilnehmer müssen zur aktiven Mitarbeit, insbesondere zur selbständigen Vorbereitung und zur aktiven Mitwirkung während des Programms und bei der Auswertung bereit sein. Die diesbezüglichen Erwartungen an die Teilnehmer, z.B. Teilnahme an einer Vorbereitungs- oder Auswertungsveranstaltung, das Verfassen von Lebens- oder Erfahrungsberichten, sollten von vornherein geklärt und Gegenstand der Einladung bzw. Ausschreibung sein.

Programmgestaltung

Programmaufbau und -gestaltung sollte den Ergebniserwartungen des Trägers sowie der Teilnehmer und der Partnerorganisation entsprechen und sollte allen Beteiligten verständlich sein sowie kurzfristige Modifikation von seiten der Partner und der Teilnehmer zulassen. Da jeder Teilnehmer und jede Gruppe andere Bedürfnisse und Schwerpunkte hat, müssen bei der Programmplanung Freiräume gelassen werden. Unter Berücksichtigung der jeweiligen Umstände und der Situation vor Ort sollten die Exposure- und Dialogprogramme im einzelnen Fall den Aspekten

- Erleben und persönliche Begegnung mit den Vertretern der Zielgruppen
- Reflexion
- Dialog und Austausch in der Gruppe und mit den Partnern und Folgerungen

in ausgewogener Weise Rechnung tragen. Sie sollen ein intensives Lernen in entspannter Atmosphäre erlauben. Der Grund für kurzfristige notwendig werdende Programmmodifikationen sollte allen Beteiligten transparent sein. Hier ist Flexibilität auf beiden Seiten gefragt.

Es gibt keine Faustregel für das optimale zeitliche Verhältnis zwischen Exposure und Dialog und Reflexion. Es hängt stark von den Vorerfahrungen der Teilnehmer und der Programmgestaltung ab.

Gemeinsame Verantwortung

Die Trägerorganisation im Norden und die Partnerorganisation im Süden müssen bzgl. der Ziele, Ergebniserwartungen und Methode übereinstimmen und das Programm gemeinsam vorbereiten und auch auswerten. Die Abstimmung muß kontinuierlich erfolgen und mit zeitlicher Nähe zum Programm intensiver werden. Die gemeinsamen Überlegungen sollten den Teilnehmern in geeigneter Form mitgeteilt werden, bzw. sollten diese soweit wie möglich beteiligt werden. Die Identifikation mit dem Programm und dessen Zielen wächst in dem Maß, wie die Teilnehmer in den Prozeß eingebunden sind.

Delegationsleiter

Der Veranstalter sollte sich an dem Programm mit einem Delegationsleiter beteiligen, der aus der Autorität seines Amtes heraus der Sprecher der Gruppe nach außen ist. Für die Teilnehmer muß klar sein, wie Aufgaben und Verantwortung verteilt sind und wer ihr Ansprechpartner ist.

Organisatorische Arrangements

Die organisatorischen Arrangements müssen den thematischen Schwerpunkt und der Zielsetzung des Programms entsprechen und ebenfalls transparent sein. Das schließt die Art der Unterbringung, die Verfügbarkeit von Räumlichkeiten zur Reflexion und die Regelung der Essenszeiten und Transport ein. Grundsätzlich gilt, daß sowohl Veranstalter als auch Teilnehmer flexibel mit den Gegebenheiten umgehen und kurzfristige notwendige Änderungen möglich sind.

Konzeptionelle Auswertung und praktische Folgerungen

Exposureprogramme verursachen einen erheblichen Aufwand, der sich nur durch die Ergebnisse - die Auswertung und ggf. Follow-up Maßnahmen - rechtfertigt. Exposureprogramme sind handlungsorientiert und daher nicht Selbstzweck. Sie sind erster Anstoß und Hilfestellung. Der Veranstalter muß sich dessen bewußt sein, dies wollen und den Teilnehmern auch vermitteln. Die Teilnehmer sollten dies akzeptieren und bejahen. Das schließt ein, daß jeder Teilnehmer nach Rückkehr Zeit für die Auswertung aufbringen muß und darin vom Arbeitgeber unterstützt wird. Die Lernerfahrungen sollen ausgewertet und zu konzeptionellen Ergebnissen und Folgerungen für die praktische Entwicklungszusammenarbeit verarbeitet werden. Die Kontinuität des Prozesses sollte sichergestellt werden, z.B. in Form einer in angemessenem Zeitabstand durchgeführten Folgeveranstaltung und/oder Publikation.

5. Gesamtbewertung und Anwendung von Exposure- und Dialogprogrammen - Erfahrungen und Perspektiven

Die Exposure- und Dialogprogramme der GTZ mit SEWA bestätigen durch die Ergebnisse und die Akzeptanz seitens der Teilnehmer und von SEWA ihre Eignung als Instrument für ein intensives und handlungsorientiertes Lernen aus Erfahrungen. Diese positive Gesamtbewertung, die auch durch die Ergebnisse der Auswertung der vier Exposure- und Dialogprogramme der GTZ im Bereich 'Sparen und Kredit' unterstrichen wird¹³, gilt unbeschadet der Notwendigkeit der dargestellten Verbesserungen des Instruments.

Exposure- und Dialogprogramme tragen zu dem Brückenschlag zwischen zwei weit auseinanderliegenden Gruppen von Akteuren der Entwicklungszusammenarbeit bei, die sich norma-

¹³ Vgl. Auswertungsbericht der GTZ vom Dezember 1992.

lerweise nicht unmittelbar begegnen oder in der EZ aneinander vorbeigehen, obwohl sie zusammenkommen müssen, wenn das Konzept partizipativer Armutsbekämpfung in der Praxis der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit umgesetzt werden soll: Die Programme ermöglichen den Brückenschlag zwischen den Akteuren, die im Süden durch Selbsthilfe und Eigeninitiative ihre Lebensbedingungen nachhaltig verbessern, und denen, die sie dabei in den staatlichen EZ-Institutionen des Nordens unterstützen wollen. Das 'Exposure' ist das Mittel der intensiven direkten Begegnung von Person zu Person, der 'Dialog' ist das Mittel des Austauschs und der Verarbeitung der in dieser Begegnung gewonnenen Eindrücke und Einsichten, **wie** der Brückenschlag in der Praxis der EZ erfolgen kann.

Der Lernprozeß ist

- **induktiv**: er findet im Umfeld der realen Bedingungen von Menschen statt, die in Armut leben und geht von deren Erfahrungen aus;
- **partizipativ**: er nimmt den Kerngedanken der Selbsthilfe, nämlich die Partizipation der Akteure auf, und macht ihn zur Grundlage des subjektiven Lernprozesses der Teilnehmer;
- **innovativ**: er will das Wissen und Können der Akteure im Süden mit der persönlichen Kenntnis und Erfahrung der Teilnehmer verbinden und 'in die Sprache' der Förderinstitutionen des Nordens, d.h. in Konzepte, Instrumente und Verfahren übersetzen;
- **ganzheitlich**: er zielt nicht nur auf verbesserte Professionalität im inner- und interinstitutionellen Kontext, sondern erstreckt sich auch auf die persönliche Einstellung und Entwicklung der Teilnehmer.

Insgesamt haben beide Programme gezeigt, daß es sich verbietet, ein standardisiertes Programm zu entwickeln, weil dies nicht den Erfordernissen und Bedürfnissen der Anwender, d.h. der Teilnehmer gerecht wird. Vielmehr scheint es angeraten, die Vielzahl der Einsatz- und Anwendungsmöglichkeiten des EDP-Instruments zu nutzen und bedarfsgerechte Programme durchzuführen. In beiden Programmen sind Elemente und Standards für qualifizierte Fortbildung erarbeitet worden, die nun weiteren Anwendungen und Anwendern zur Verfügung stehen.

5.1. Anwendung im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit

Exposure für operationale Ziele

Bei beiden Programmen hat sich herausgestellt, daß die Erreichung der verschiedenen Zielkomponenten (individuelles Lernen, konzeptionelle Lernergebnisse, Handlungsorientierung und zuletzt methodisches Ergebnis) der Fortbildung unterschiedlich schwierig ist. Das Ziel der Vermittlung von Wissen und Innovationen im Bereich Armutsbekämpfung, d.h. die individuelle Lernerfahrung und ihre Einbettung in den konzeptionellen Rahmen, wurden in den Programmen erreicht und können aus den Reaktionen und Berichten der Teilnehmer belegt werden. Der nächste Schritt, die Verankerung, Umsetzung und Handlungsorientierung fällt dagegen schwerer, ist aber auch erreichbar, wie vor allem die Ergebnisse des ersten Programms

belegen. Er setzt voraus, daß die individuellen Lernerfahrungen systematisch ausgewertet und umgesetzt werden, und daß die Teilnehmer den Bezug zu ihrer Arbeit herstellen können. Je näher und direkter dieser Bezug ist, desto leichter fällt es den Teilnehmern, diesen Schritt zu tun und desto zeitnäher kann er erfolgen.

Ein wichtiges Ergebnis des zweiten Programms der GTZ mit SEWA war die Überlegung, Exposure- und Dialogprogramme stärker auch in der GTZ in **operationelle Zusammenhänge** zu stellen und es ganz bewußt in bestehende oder aufzubauende Arbeitsbeziehungen einzuordnen. Hierdurch rückt klar die Handlungsorientierung in den Vordergrund. Dies kann z.B. für Ansätze in einem bestimmten Sektor gelten, die es kennenzulernen und ggf. zu übertragen gilt (vgl. z.B. die Replikation des Grameen Bank Ansatzes), er kann gelten für die Anbahnung oder die Unterstützung beim Aufbau von Kooperationsbeziehungen, wie es mit dem Exposurereprogramm und Rundtischgespräch des BMZ und der GTZ in Ghana im Juli 1995 durchgeführt wurde. Aber auch die Erarbeitung und Erprobung neuer Instrumentarien sind bereits mit Exposureprogrammen erfolgt. Zu begrüßen ist der Vorschlag der Teilnehmer aus dem 95' Programm, EDP im Rahmen von Projektprüfungen einzuplanen. Dies erleichtert das Verständnis für das Projekt und ermöglicht die Einbeziehung der Zielgruppen.

Es hat sich herausgestellt, daß EDP, die in operationellen Zusammenhängen durchgeführt wurden, immer auch Fortbildungscharakter hatten. Insgesamt wird dadurch eine Akzentverschiebung bedingt: Die Handlungsorientierung rückt in den Vordergrund und wird Schwerpunkt der Fortbildung, das individuelle Lernen erfolgt dabei ohnehin und kann durch entsprechende Programmgestaltung aufgearbeitet werden. Dadurch erweitern sich die Anwendungsfelder für Exposure erheblich und bedingen eine stärkere Zusammenarbeit zwischen Fortbildungsabteilung und operationellen Arbeitseinheiten: Es ging darum, EDP als Instrument und Hilfestellung zur Begleitung operationeller Ziele und Prozesse einzusetzen und aus diesem Bedarf heraus zu konzipieren.

Zusammenarbeit zwischen GTZ und SEWA

In Interesse einer breiteren Anwendung der EDP hatte die GTZ nach dem ersten Programm die Absicht, gemeinsam mit SEWA einen Programmtyp für kürzere (ca. 3-4-tägige) Exposure- und Dialogprogramme mit kleinerer Teilnehmerzahl oder für einzelne Personen z.B. in Verbindung mit Dienstreisen zu entwickeln und zu erproben. Dafür schlugen die Teilnehmer auch die Beteiligung weiterer Selbsthilfeorganisationen und potentieller Partner des Südens vor, um damit gemeinsames Lernen zu ermöglichen und den Aufbau von Kooperationsbeziehungen einzuleiten. Das zweite Programm war ein Versuch, ein Konzept für ein verkürztes und an der Anzahl der Teilnehmer gemessenes kleineres Programm zu erproben, das allerdings nicht die Spannung zwischen verkürztem Zeitbudget bei gleichbleibenden Lerninhalten und Zielen aufzufangen konnte. Vorschläge, wie mit dem Problem umgegangen werden kann, wurden im Kapitel III, 2.4.3 gemacht.

SEWA hat 1993 zusammen mit der Deutschen Kommission Justitia et Pax ein Konzept für ein 2,5 tages Exposure für Kleingruppen von 1-4 Personen erarbeitet, das zunächst für deutsche Parlamentarier gedacht war, aber auch Anwendung für dienstreisende Mitarbeiter der EZ finden kann.

Weiterführung der Zusammenarbeit mit SEWA bei Exposure- und Dialogprogrammen

Die Ergebnisse der beiden Exposureprogramme bestätigen, daß wichtige Lernerfahrungen gemacht wurden und daraus auch wichtige Umsetzungsschritte folgten. Sie legen die Empfehlung nahe, die Zusammenarbeit mit SEWA bei Exposure- und Dialogprogrammen fortzusetzen. SEWA ist ein starker und erfahrener Exposurepartner, der nach wie vor wichtige Lernfelder und -erfahrungen vermitteln kann.

Im Rahmen der Oberthematik „Organisierungsprozesse armer Frauen“ bleiben eine **Reihe von Lernfeldern** offen, die in den bisherigen Programmen aus verschiedenen Gründen nicht ausreichend vertieft wurden, im Rahmen einer kontinuierlichen Zusammenarbeit mit SEWA jedoch weiter vertieft werden sollten. Zu diesen Lernfeldern gehören etwa:

- die Vertiefung sektoraler Aspekte, z.B. des Genossenschaftskonzepts;
- das Verhältnis von Zielen (*Vision*), Umsetzungsstrategie und organisatorischer Struktur einschließlich Führungs-, Mitwirkungs- und Kontrollmechanismen;
- Instrumente und Erfolgsbedingungen einer Strategie der Politikgestaltung ‘von unten’;
- die Einbettung einer sozialen Bewegung wie SEWA in den gesellschaftlichen Prozeß: Die vertiefte Kenntnis der Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte der Bewegung, der Dienste und Organisationsstruktur; das Verstehen der Lernprozesse der Mitglieder, der lokalen Leiterinnen, der hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Führungskader.

Zusammenarbeit mit weiteren Selbsthilfeorganisationen

Empfohlen wird entsprechend dem Bedarf der staatlichen Institutionen der EZ ein schrittweiser Aufbau von Kooperationsbeziehungen mit innovativen Selbsthilfeorganisationen als ständigen Partnern für handlungsorientierte Exposure-Fortbildungsmaßnahmen in regionalen Schwerpunktbereichen, für Ostasien, für das englisch- bzw. französischsprachige Afrika und für Lateinamerika. Im Interesse einer verbesserten Kosten-Nutzen-Relation könnte - wie im Falle der BMZ-Fortbildung mit ORAP/Simbabwe - auch ein Vertreter einer potentiellen weiteren Partnerorganisation eingeladen werden. Auf diese Weise kann der Aufbau einer Zusammenarbeit mit weiteren Organisationen effektiver, zeitsparender und kostengünstiger gestaltet werden.

5.2. Anwendung durch SEWA

SEWA intern

Im Anschluß an das EDP vom November 1992 hat SEWA die Methodik für seine interne Fortbildung aufgenommen und weiterentwickelt. SEWA ordnet die Methodik in ihre eigene Zielsetzung und Arbeit ein und spricht damit unterschiedliche Mitarbeitererebenen und Arbeitsbereiche an: Die Einarbeitung und Orientierung der Feld- und Basisarbeiter (*field worker*), die Weiterbildung der Supervisor und den Bereich Forschung und Dokumentation. SEWA hat im Anschluß an das erste Programm 1992 eine eigene Arbeitsanleitung erstellt, die den Mitarbeitern das Wie und Warum von Lebensberichten erläutert und einen entsprechenden Frageleitfaden für das Gespräch zwischen SEWA-Mitarbeiter und SEWA-Mitglied (s. Anlage 7). Ebenso hat SEWA das Instrument Lebensbericht für die Dokumentation und Beschreibung ihrer Arbeit benutzt, z.B. bei der Selbstdarstellung der SEWA-Akademie (s. Anlage 8).

Exposure- und Dialogprogramme im Süd-Süd- Austausch

Ein weiteres Ergebnis des ersten Programms ist, daß SEWA die EDP-Methodik systematisch für den nationalen und internationalen Süd-Süd-Austausch benutzt. Es geht zum einen um SEWA Gruppen in verschiedenen Bundesstaaten, zum anderen um den Austausch mit anderen NRO in Indien und darüber hinaus mit NRO in Korea und Philippinen. Auch bei der Förderung der Akademie durch die GTZ, die 1994 angelaufen ist, sind Exposures vorgesehen.

Zur Orientierung und Weiterbildung indischer Entscheidungsträger

SEWA hat nach dem ersten Programm mit Nachdruck die Durchführung von Exposure- und Dialogprogrammen für indische Schlüsselpersonen und politische Entscheidungsträger sowie den Austausch zwischen indischen NRO empfohlen. Diese Programme sollten in Zusammenarbeit mit staatlichen Fortbildungseinrichtungen wie SPIPA und Mussoorie durchgeführt werden. Dieser Bereich ist bislang durch SEWA noch nicht umgesetzt.

5.3. Exposure-Training für Führungskräfte der Dritten Welt im Rahmen der Aus- und Fortbildung

Nicht zuletzt unter dem Eindruck der positiven Ergebnisse des Exposure- und Dialogprogramms für die Motivierung und Qualifizierung von Angehörigen aus den staatlichen Organisationen der EZ des **Nordens** fordern in jüngster Zeit Selbsthilfeorganisationen des **Südens** verstärkt die Einbeziehung von Entscheidungsträgern des Südens in derartige Programme. Erste Erfahrungen mit solchen Programmen konnte die GTZ bereits bei Exposures für vietnamesische Entscheidungsträger in Indonesien machen, die mit Hilfe der philippinischen Partnerorganisation von Justitia et Pax, CENDHARRA, durchgeführt wurden. Auch in Ghana wurde bei dem ghanaischen Partner des BMZ/GTZ-Exposure und des Rundgesprächs vom Juli 1995 ein Know-how aufgebaut, das die GTZ im September 1995 für eine Führungskräftefortbildung durch EDP für Äthiopier nutzen konnte.

Es wird daher empfohlen, den Vorschlag von SEWA aufzugreifen und ein Exposure- und Dialogprogramm für Angehörige der indischen Regierung und Verwaltung zur verstärkten Umsetzung des Regierungsberichts SHRAMSHAKTI anzubieten und möglicherweise auch eine Maßnahme in der Bundesrepublik durchzuführen. Eine solche Maßnahme könnte Anlaß dafür sein, einen Programmtyp Exposure-Training im Rahmen der Aus- und Fortbildung für einheimische Führungskräfte des Südens zu entwickeln, und zwar sowohl als sur-place Maßnahmen als auch für die Fortbildung in der Bundesrepublik.

Diese Maßnahmen würden die kontinuierliche Weiterentwicklung eines bedarfsgerechten Fortbildungsinstruments erlauben und entsprechend den vom Deutschen Bundestag am 10. Januar 1993 beschlossenen Empfehlungen dazu beitragen, die deutsche EZ nachhaltiger und breitenwirksamer auf Armutsbekämpfung und Partizipation durch die Motivierung und Qualifizierung auch der staatlichen Akteure des Südens auszurichten.

Kapitel IV Der Erfahrungsbericht als Lerninstrument

In Kapitel III, Ziffer 2.5. wurde die Notwendigkeit geeigneter 'Instrumente des Lernens' hervorgehoben, die für den erfolgreichen Einsatz eines Exposure- und Dialogprogramms und seine Umsetzung in den Arbeitsalltag der Teilnehmer von Bedeutung sind. Aus der Erfahrung der Exposure- und Dialogprogramme der GTZ mit SEWA lassen sich in Übereinstimmung mit Erfahrungen aus anderen Exposure- und Dialogprogrammen vor allem drei Kriterien ableiten, denen das **Lerninstrumentarium** in methodischer Hinsicht entsprechen sollte. Es muß

- den Zielen selbsthilfeorientierte Armutsbekämpfung und partizipative Entwicklungszusammenarbeit gerecht werden;
- für die Teilnehmer hilfreich sein und von ihnen akzeptiert werden;
- Impulse vermitteln für die Verbesserung der Förderinstrumente und für erweiterte bzw. vertiefte Kooperationsbeziehungen mit Süd-NRO.

In Kapitel IV wird mit dem nachfolgenden Fallbeispiel „Lernen aus Erfahrungen“ der Versuch unternommen, unter Beachtung dieser Kriterien die eigene Lernerfahrung des Verfassers aus dem Exposure- und Dialogprogramm der GTZ mit SEWA zusammenhängend zu beschreiben. Inwieweit dieser Versuch gelungen ist und ob solche Fallbeispiele ein geeignetes Lerninstrument sind, das ggf. zu einer Arbeitshilfe weiterentwickelt werden sollte, ist der weiteren Diskussion anheim gestellt. Nach der Erfahrung des Verfassers sind vier Aspekte wichtig:

1. Es geht um Fortbildung, d.h. es geht zunächst um das eigene persönliche Lernen - deshalb bezieht sich das Fallbeispiel auf die **subjektive** Lernerfahrung.
2. Es geht um selbsthilfeorientierte Armutsbekämpfung - deshalb beginnt das Fallbeispiel mit den Hauptakteuren, den Armen, und legt ihre Selbsthilfeanstrengungen den Überlegungen zur wirksamen internen und externen Selbsthilfeförderung zugrunde.
3. Es geht um strukturelle, d.h. auf die Beseitigung der Ursachen von Armut ausgerichtete EZ - deshalb sind mögliche Spielräume für die Gestaltung von positiven internen **Rahmenbedingungen** für Armutsbekämpfung und Partizipation und die entsprechende Ausgestaltung der EZ wichtige Zielpunkte des Lernens.
4. Es geht um handlungsorientierte Fortbildung - deshalb ist die persönliche Begegnung mit Menschen, die in Armut leben, das Kernelement für die **Motivation** der Akteure aus dem Norden; dementsprechend ist die **Lebensgeschichte** der Menschen, denen die Teilnehmer aus dem Norden im Exposure begegnen, das **Kernstück** des Erfahrungsberichts.

Fallbeispiel: Lernen aus Erfahrungen

Bericht über Ergebnisse aus dem Exposure- und Dialogprogramm der GTZ mit SEWA über
Organisierungsprozesse armer Frauen vom 22. bis 29. November 1992 in Indien

von Karl Osner

Paniben zum Gedächtnis: geboren 1930,
gestorben am 11. Juni 1993 in Mogri

Vorbemerkung

Das zehntägige Exposure- und Dialogprogramm der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) mit der Frauenbewegung SEWA im November 1992 in Indien diente der Vermittlung von Erfahrungen mit Organisationsprozessen armer Frauen. Es sollte den vierzehn Teilnehmern vorwiegend aus drei staatlichen Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit in der Bundesrepublik (BMZ, GTZ, Kreditanstalt für Wiederaufbau) ein exemplarisches Lernen erlauben, das sich - entsprechend der Strategie und dem Aufbau von SEWA - von 'unten' und 'innen' nach 'oben' und 'außen' entfaltet.

SEWA (*Self Employed Women's Association*), eine gewerkschaftliche Organisation selbständig beschäftigter Frauen und Arbeiterinnen mit Sitz in Ahmedabad(Gujarat)/Indien, hat gegenwärtig etwa 100.000 Mitglieder. Sie sind im sogenannten informellen Sektor wirtschaftlich aktiv. Dieser Sektor ist für die indische Volkswirtschaft von großer Bedeutung, denn 90% der Beschäftigung wird hier geschaffen. Welcher Anteil entfällt davon auf die Frauen? Die nationalen Statistiken geben darüber keine Auskunft. Die wirtschaftliche Tätigkeit der Frauen wird definitorisch nicht als 'produktive' Arbeit angesehen, daher in den Statistiken nicht erfaßt und offiziell nicht anerkannt, sie bleibt 'unsichtbar'. Zahlreiche Einzelstudien belegen jedoch, daß ein Drittel der Frauen das Einkommen für ihre Familie alleine erwirtschaftet und ein weiteres Drittel etwa 50% zum Familieneinkommen beiträgt. Dies, obgleich die meisten Frauen Analphabetinnen, arm und stark benachteiligt sind.

Das Fallbeispiel ist Bericht und Beleg über das eigene subjektive Lernen des Verfassers als Teilnehmer. Es fußt auf den Mitteilungen der Mitglieder, Mitarbeiterinnen und Leiterinnen von SEWA und dient dem Zweck, selbst Klarheit darüber zu gewinnen, welches die wichtigsten Lernerfahrungen aus dem Programm sind. Dritten erlaubt es, am konkreten Beispiel zu überprüfen, wie Ergebnis und Lernmethode unter dem Gesichtspunkt handlungsorientierter Fortbildung zu bewerten sind.

Entsprechend der Struktur und dem Ablauf des Exposure- und Dialogprogramms ist auch das Fallbeispiel aufgebaut. Es enthält Berichte und Aussagen über

1. das **Exposure** bei Paniben in Mogri mit dem Lebensbericht der 62-jährigen Tabakarbeiterin;
Programmziel: Den Alltag der Mitglieder von SEWA, Arbeit, Erfahrungen, Erfolge und Probleme kennenlernen;
2. das **Exposure** bei der Akademie, der zentralen Bildungseinrichtung von SEWA;
Programmziel: Lernen, wie SEWA die lokalen Gruppenleiterinnen (*leaders*) qualifiziert;
3. **SEWA's Strategie**;
Programmziel: SEWA als Beispiel einer selbsthilfe-orientierten Organisation armer Frauen zur Armutsbekämpfung verstehen lernen;
4. Voraussetzungen für die **Entwicklungszusammenarbeit** mit Selbsthilfeorganisationen wie SEWA;
Programmziel: Herausfinden, von welchen Erwartungen an die bilaterale staatliche Entwicklungszusammenarbeit aus Sicht des Südens auszugehen ist.

Das nachfolgende Fallbeispiel ist Bestandteil des Berichts über die Auswertung des Exposure- und Dialogprogramms für die GTZ. Der Entwurf des Fallbeispiels wurde anlässlich der Folgeveranstaltung der GTZ mit SEWA im Juni 1993 in der Bundesrepublik eingehend mit SEWA erörtert. Zahlreiche vertiefende Hinweise, besonders zur Strategie von SEWA und zu dem Exposure bei der Akademie, sind Dr. Ela Bhatt und der Leiterin der Akademie, Namrata Bali, zu verdanken. Damit wird auch auf eine Möglichkeit hingewiesen, wie die infolge der zeitlichen Begrenzung eines Exposure- und Dialogprogramms zwangsläufig begrenzten Lernerfahrungen weiter vertieft werden können.

1. Exposure bei Paniben in Mogri

Die Leiterin der Indienabteilung der GTZ, die für den Distrikt Kheda verantwortliche SEWA-Mitarbeiterin Jyotiben und ich sind drei Tage zu Gast bei Paniben in Mogri. Wir sind bei ihr untergebracht, schlafen und essen in ihrem Haus und beteiligen uns an den Hausarbeiten. Wir stehen mit ihr auf, gehen mit ihr auf's Feld, verfolgen, wie sie die Tabakpflanzen bearbeitet, versuchen es auch selbst. Wir besuchen mit ihr die Tabakfabrik, die Mitglieder des Sparclubs und begleiten sie beim Einkaufen und zum Bürgermeister. Meine Exposure-Partnerin hat die Idee, für Paniben zu kochen und sie nach der Arbeit zum Abendessen einzuladen. Die Überraschung gelingt. Paniben: „Noch nie, außer bei einem Hochzeitsessen, hat mich jemand eingeladen.“ Nach dem Essen erzählt sie - ungefragt - aus ihrer Kindheit und ihrem Leben. Jyotiben ist für Paniben eine wichtige Bezugsperson. Sie ist über Jyotiben's Mutter, die gestorben ist, mit SEWA in Verbindung gekommen. Jyotiben über Paniben: „Sie ist jetzt meine Mutter.“ Am Ende des langen abendlichen Gesprächs singt Paniben das Lied von SEWA, das heute überall bei SEWA gesungen wird und das Paniben selbst verfaßt und komponiert hat:

*Montags organisierte SEWA in Mogri die Gewerkschaft
Dienstags versammelten wir uns
Mittwochs gingen wir zum Fabrikbesitzer und verlangten den Mindestlohn
Donnerstags verbot der Besitzer den Arbeiterinnen, die Fabrik zu betreten
Freitags gingen wir vor Gericht
Samstags gab das Gericht uns Recht
Sonntags hatten wir einen Feiertag und waren glücklich.*

Paniben findet es gut, daß wir sie besuchen, um SEWA's Arbeit kennenzulernen. Sie selbst möchte auch gerne reisen, „um andere SEWA's“ kennenzulernen.

Auch Jyotiben findet das dreitägige miteinander-leben und -sprechen nützlich: „Zwei Besucher sind gerade richtig, einer wäre zu wenig, drei zu viel.“ Sie findet es wichtig, solange mit Paniben zu sprechen. Jyotiben: „Ich bin zwar schon mehrfach in Panibens's Haus gekommen, aber normalerweise gehen wir Mitarbeiterinnen (*organizers*) wieder, wenn die zu erledigenden Punkte besprochen sind.“

Der Lebensbericht von Paniben

Kindheit, Familie, soziale und wirtschaftliche Situation

Paniben, eine alleinstehende 62-jährige Landarbeiterin, lebt in einem kleinen Backsteinhaus, bestehend aus zwei Räumen und einem Vordach, im Dorf Mogri (Kheda-Distrikt), etwa drei bis vier Autostunden von Ahmedabad(Gujarat)/Indien entfernt. Das Dorf hat 6.000 Einwohner, meist Landarbeiterfamilien. 90% sind Hindu. Paniben ist seit fast 30 Jahren verwitwet, sie hat eine Tochter und einen Bruder, der sie zwei- bis dreimal im Jahr besucht.

Panibens's Familie war arm. Ihre Mutter erzählte ihr, daß sie von Haus zu Haus betteln gehen mußte, um für Paniben Medizin kaufen zu können, als das Kind einmal schwer krank war. Aus den Tagen ihrer Kindheit erinnert sich Paniben, daß ihr Vater sie mit Stockschlägen zur

Schule getrieben hat: „Nach vier Tagen ging ich zur Schule, damit ich nicht mehr geschlagen wurde.“ Sie besuchte die Schule bis zur 5. Klasse. „Als ich nur noch Rang 11 war, wurde ich wieder geschlagen. Da habe ich mich entschieden, nicht weiter zur Schule zu gehen, weil ich nicht mehr an mich selbst glaubte. Seit ich zwölf war, arbeite ich als Tabakarbeiterin in der Fabrik oder auf dem Feld.“ Paniben hat eine gute Erinnerung an ihren Mann, von dem sie das Haus geerbt hat: „Er war gut zu mir.“ Zuerst bekam Paniben eine Tochter. „Ich nahm sie mit auf's Feld. Wenn sie schrie, durfte ich mich nicht um das Kind kümmern, der Landeigentümer verbot es. Nach der Tochter bekam ich einen Sohn. Da wurde ich gut behandelt. Ich durfte nicht mehr auf dem Feld arbeiten. Im Alter von drei Jahren starb mein Sohn, drei Jahre danach mein Mann. Da wollten mich meine Verwandten aus dem Haus vertreiben. Mit Hilfe des Bürgermeisters konnte ich es verhindern.“

Paniben hat sich nicht mehr verheiratet, aus Rücksicht auf ihre Tochter. Da Witwen nach der Tradition ihrer Kaste nur Witwer heiraten können, fürchtete sie, daß dieser im Zweifel seine eigenen Kinder bevorzugen würde. Paniben: „Meine Tochter hat mir dies jedoch nie gedankt. Sie sorgt nicht für mich, obwohl ich sie gut verheiratet habe. Als ich schwer (Krebs-) krank und im Krankenhaus war, besuchte sie mich nicht, weil ich ihr kein Geld für die Fahrkarte geben konnte - obwohl es ihr gut geht. Jetzt gehe ich sie nicht mehr besuchen.“

Paniben arbeitet, wenn es Arbeit gibt, auf dem Feld. Sie bearbeitet die Tabakpflanzen, acht Stunden am Tag, von 8 bis 12 und von 14 bis 18 Uhr, in gebückter Haltung, Hitze und Wetter ausgesetzt. Von Pflanze zu Pflanze müssen die überschüssigen Triebe und Blätter entfernt werden, eine Arbeit, die wegen des klebrigen Saftes, den die Pflanzen absondern, jedesmal Hände und Kleidung so stark verschmutzen, daß sie nur sehr schwer abzuwaschen bzw. zu reinigen sind. Seife und Arbeitskleidung sind deshalb nicht unwesentliche Ausgabenfaktoren für Paniben. Die Arbeit ist saisonbedingt. Paniben rechnet mit zwei Tagen Arbeit pro Woche während der sechsmonatigen Saison. Ihr Stundenlohn beträgt 0,90 DM (15 Rs), pro Arbeitstag verdient sie also 7,00 DM (120 Rs), d.h., sie rechnet für die Dauer von sechs Monaten mit einem wöchentlichen Einkommen von 14,00 DM (240 Rs). Einen Anspruch auf Beschäftigung hat sie nicht. Paniben ist täglich davon abhängig, ob der Landeigentümer ihr Arbeit gibt. Reserven hat Paniben keine: „Wenn ich krank werde, muß ich mein Dach beleihen oder mein Geschirr verkaufen.“ Eine Altersversorgung hat sie nicht, da für die Arbeiterinnen im informellen Sektor keinerlei soziale Versicherungssysteme bestehen. Für ein neues Gebiß fehlt ihr das Geld (18,00 DM oder 300 Rs). Um ihre völlig ungesicherte Situation zu verbessern, denkt Paniben, wie viele andere SEWA-Mitglieder daran, einen kleinen Gemüsehandel aufzuziehen. Es wäre die erste Initiative dieser Art von SEWA-Mitgliedern in Mogri. Dazu benötigt sie jedoch einen Kredit von 60,00 DM oder 1.000 Rs von der SEWA-Bank.

Paniben - Mitglied und Leiterin

Etwa 1985 lernte Paniben SEWA kennen. Die Mutter von Jyotiben arbeitete mit SEWA und kam häufiger nach Mogri, um die Situation der Arbeiterinnen in der Tabakfabrik zu untersuchen. Paniben: „Zunächst habe ich den Kontakt mit Jyotiben's Mutter vermieden, denn zu dieser Zeit war sie Vorarbeiterin in der Fabrik. Ich hatte Angst, was der Fabrikbesitzer sagen würde, wenn er uns zusammen gesehen hätte. Später bekam ich von ihm die Erlaubnis, einen Schulungs-Kurs von SEWA zu besuchen. Ich sagte ihm nachher, daß ich das Alphabet gelernt hätte. Als der Eigentümer aber erfuhr, daß ich 1988 ein großes Treffen mit 3000 Tabakarbeiterinnen organisiert hatte, verbot er mir, die Fabrik zu betreten, was er legal nicht durfte. SEWA

strengte einen Prozeß für mich an, und gewann ihn schließlich.“ Paniben: „Während des Prozesses hatte ich keine Angst mehr, ich war überzeugt, daß wir ihn gewinnen.“

Die starke persönliche Bindung an SEWA beruht vor allem darauf, daß SEWA-Mitarbeiterinnen Paniben während ihrer schweren Krankheit besuchten. Sie waren die einzigen Menschen, die Paniben versorgten: „Niemand von meiner Familie kam und brachte mir Essen. Jyotiben's Mutter kam jeden Tag. Nur so konnte ich überleben. Ich verdanke SEWA mein Leben und deshalb lebe ich jetzt für SEWA.“

Paniben setzt die Arbeit von Jyotiben's Mutter fort. Heute hat SEWA in Mogri 200 Mitglieder, 125 davon sind Harijans (Unberührbare). Es besteht eine Gewerkschaft der Tabakarbeiterinnen mit 180 Mitgliedern, es gibt eine Gesundheitsstation und einen Sparclub. Die Gewerkschaft kämpft um den Mindestlohn von 1,30 DM (22 Rs) pro Stunde. Bis jetzt konnten sie für die Fabrikarbeiterinnen 0,70 DM (12 Rs) erkämpfen - anfänglich waren es 0,35 DM (6 Rs). Paniben konzentriert sich, wenn sie keine Arbeit hat oder am Abend nach der Arbeit, auf den SEWA Sparclub (derzeit 52 Mitglieder; die monatliche Sparrate beträgt 0,60 DM (10 Rs), die bei der SEWA-Bank angelegt und mit 6% verzinst werden) und auf die Einrichtung einer Kinderkrippe. Paniben: „Wir brauchen eine eigene Kinderkrippe, denn der bestehende Kindergarten ist nicht für uns Arbeiterinnen gedacht. Er ist nur von 11 bis 15 Uhr geöffnet. Das entspricht nicht unseren Arbeitszeiten auf dem Feld und in der Fabrik von 8 bis 12 und von 14 bis 18 Uhr. Wie sollen da die Frauen ihre Kinder versorgen? Ich habe dem Bürgermeister einen der beiden Räume in meinem Haus angeboten, um beginnen zu können.“ In einem intensiven Gespräch mit dem Bürgermeister will dieser seinen guten Willen zeigen und spendet 120,- DM oder 2.000 Rs für die Einrichtung und Spielzeug. Die Kinderkrippe verbessert die Chancen, regelmäßig arbeiten und damit das Einkommen verbessern zu können und: „Wir können beruhigt zur Arbeit gehen“ (*we have peace in our mind*).

Einmal im Monat fährt Paniben nach Ahmedabad, wo sie als Mitglied an den Sitzungen des *Executive-Committee*, dem obersten Führungsorgan von SEWA, teilnimmt. Ein Punkt beschäftigt sie besonders: Es ist SEWA's Plan, ein soziales Sicherungssystem für den Krankheitsfall und für die unfall- bzw. altersbedingte Arbeitsunfähigkeit aufzubauen. Es ist ein Vorhaben von existentieller Bedeutung für die Mitglieder von SEWA und darüber hinaus für selbständig beschäftigte Frauen oder Frauen ohne Arbeitsverträge.

Paniben hat eine klare Vorstellung, welchen Kriterien die örtlichen Leiterinnen (*leaders*) und Mitarbeiterinnen (*organizers*) von SEWA entsprechen sollen. Paniben: „Sie müssen ein Gefühl für die anderen Landarbeiterinnen besitzen, dürfen keine Angst vor anderen haben und müssen hart arbeiten können.“ Was SEWA stark macht? Paniben als Fazit: „Wenn sich mehr Frauen zusammentun, werden wir stark“ (*when more working women come together, then the strength comes*).

2. **Exposure bei der Akademie, der zentralen Bildungseinrichtung von SEWA**

Das Exposure besteht vor allem in der Teilnahme an dem zweitägigen Grundkurs für Frauen, die örtliche SEWA-Gruppen aufbauen, eine Aufgabe, wie sie vor Jahren Paniben begonnen hat. Es geht um die Heranbildung der Führungskader der Bewegung. Das Ziel der Bildungsarbeit ist, den Frauen und künftigen Führungskräften das Gefühl zu vermitteln, daß sie Teil einer größeren Bewegung und nicht allein sind. Die Bildungsarbeit baut auf den eigenen Lebenserfahrungen der Frauen auf: Sie besteht aus einer ständigen Selbst-Evaluierung, die widerspiegelt, wie die Frauen sich selbst sehen. Die Kursteilnehmerinnen sind Analphabetinnen. Aus ihnen rekrutieren sich später die meisten der festangestellten Mitarbeiterinnen und Leiterinnen von SEWA: 80% stammen aus den eigenen Reihen, nur 20% kommen von außen, aus der Mittel- oder Oberschicht. Am Ende des Kurses erhalten die Teilnehmerinnen ein Zertifikat. Namrata Bali: „Die Frauen wissen nicht, was eine Schule ist. Wir geben ihnen das Zertifikat, weil es ihnen das Gefühl des Stolzes vermittelt, da sie an einem Bildungssystem teilgenommen haben.“

Meine Option für das Exposure in der SEWA-Akademie erfolgte in der Überlegung, zu erfahren, wie sich Konzept und Praxis von SEWA in der Bildungsarbeit niederschlagen und welche Mittel dabei eingesetzt werden.- Außerdem waren Exposures bei der SEWA-Bank und den sozialen Diensten angeboten oder betrafen die gewerkschaftlichen bzw. genossenschaftlichen Aktivitäten von SEWA.

Sichtbar werden: Beten, sich vorstellen und ausdrücken

Der zweitägige Kurs beginnt nach Gebet und Gesang mit der Aufforderung der Moderatorin, Namrata Bali, an die etwa vierzig Frauen, vor die Gruppe zu treten, sich nacheinander mit Namen, Herkunft und Tätigkeit laut und deutlich vorzustellen und dabei ins Mikrofon zu sprechen. Die Vorstellungsrunde wird gefilmt.

Die Moderatorin erläutert den Frauen den Zweck der Übung: „Wir wollen wissen, wer wir sind. Wenn sie Euch begegnen, fragen sie Euch nicht nach Eurem Namen, sie messen ihm keine Bedeutung zu. Wir wollen aber unsere eigene Identität haben.“ Die Frauen verstehen, wovon die Rede ist. Sie haben zwar einen eigenen Namen, werden aber nicht bei ihrem Namen genannt. Sie sind die Tochter, Schwester, Frau, Enkelin des ..., immer werden sie über eine andere Person, und zwar einen Mann definiert. Nicht nur ihre Arbeit bleibt in der Statistik ohne Niederschlag, auch die Persönlichkeit der Frauen ist in der Sprache von SEWA ‘unsichtbar’ (*invisible*). Die Moderatorin zu den Frauen: „Deshalb müßt Ihr Euch selber einen Namen geben, niemand darf ihn abwerten. Im übrigen, wenn wir einander kennen, wissen wir, welche und wieviele Tätigkeiten wir ausüben.“- Namrata läßt Blätter und Malstifte verteilen und bittet die Frauen, am Abend ihr Haus und Lebensumfeld zu zeichnen.

Der Name ‘SEWA’ und seine Bedeutung

Das Gespräch wendet sich den Tätigkeiten der Frauen zu. In dem Hin und Her zwischen der Moderatorin und den Frauen fällt das Stichwort ‘selbständig Beschäftigte’ (*self employed*). Was heißt das? Eine der Frauen: „Jemand, der bei sich selbst beschäftigt ist.“ Die Zigaretten-dreherin (*bidi roller*) beschreibt ihre Tätigkeit, andere Frauen folgen. ‘SEWA’, der Name der

Organisation der selbständig beschäftigten Frauen wird genannt. Was meint SEWA? Namrata: „Wir buchstabieren SEWA

- ‘S’ und ‘E’ stehen für Self Employed (selbständig Beschäftigte). Wir sprechen von armen Arbeiterinnen, die ihre Hände und Füße gebrauchen, weil sie keine anderen Mittel haben. Wir leben von unserer Hände Arbeit.
- ‘W’ steht für Women (Frauen). Wir unterscheiden uns von vielen anderen Frauen. Wir sind Mütter wie sie, aber wir sind arbeitende, berufstätige Frauen. Wir sind, wie andere Frauen und Männer, Selbstbeschäftigte, aber wir gehören zu den ärmeren Schichten.
- ‘A’ steht für Association (Organisation) und bedeutet, wir sind Teil einer solidarischen Bewegung. Wir organisieren uns. Wir sind eine Frauenbewegung. Wir haben ein Ziel.“

„‘SEWA’ hat aber auch noch“, fährt Namrata fort, „eine weitergehende Bedeutung: ‘SEWA’ heißt (in Hindi) **dienen**, einem Gott, einer Familie und jedem anderen helfen - ohne Geld. Das ist die Idee von SEWA. SEWA als Organisation will die Frauen unterstützen.“

Die wirtschaftliche Lage der Frauen

An Hand einer Bildtafel mit ILO-Statistiken erklärt sie die generelle Situation: „55% der Werktätigen sind Frauen, ihr Anteil am Einkommen beträgt nur 10%, nur 1% der Produktionsmittel gehört Frauen“. Namrata: „Das bedeutet, wir Frauen arbeiten mehr und bekommen weniger.“ Mit Blick auf die Bildtafel: „Ihr seht selbst, Eure Arbeit erscheint da gar nicht, sie ist für die Allgemeinheit nicht ‘sichtbar’, deshalb wird sie auch von keiner Statistik erfaßt. Deshalb meint auch jeder, Ihr habt nichts zu tun und viel Zeit. Niemand schätzt Eure Arbeit. Niemand hilft uns. Deshalb müssen wir uns selbst zu Wort melden. Wir müssen selbst dafür sorgen, daß unsere Arbeit anders bewertet wird. Wir müssen unser eigenes Geld verdienen: Politik kann man nur mit denen machen, die ihre Stimme erheben.“ - Mit dem SEWA-Lied schließt das Gespräch.

Nachdenken und sich ausdrücken

Am nächsten Tag wiederholen die Frauen, was sie am Vortag gelernt haben. Sie erklären die Zeichnungen, die an der Wandtafel aufgereiht sind. Eine Frau berichtet: „Ich hatte eine Diskussion mit meinem Mann. Er fragte mich, was wir Frauen machen, wenn wir zusammenkommen. Ich sagte ihm, wenn ich mein eigenes Geld verdiene, möchte ich, daß ich ein eigenes Haus habe, das auf meinen Namen eingetragen wird. Mein Mann lehnte ab. Ich sagte ihm, ‘dann mußt Du mich aber respektieren.’ Er: ‘Wirst Du Probleme machen?’ ‘Nein’, sagte ich, und habe lieb (*nicely*) mit ihm gesprochen.“

Namrata kommentiert ausführlich die Zeichnungen der Frauen: „Wir Frauen haben eine Menge Geduld. Manchmal stehen wir unter Streß. Wir denken nicht an unsere Zukunft. Wenn wir zum Führungskader von SEWA gehören wollen, müssen wir ‘groß’ denken - aber mit den Füßen auf dem Boden bleiben. Deshalb denken wir positiv und produktiv.“ Zu den Besuchern gewandt, erläutert sie die Kriterien des dialogischen Lernens: „Das Gedächtnis üben, das Umfeld beobachten und verstehen, die Vision von SEWA begreifen. Wenn die Frauen ‘Wasser’ zeichnen, brauchen sie vielleicht Wasser. Zeichnen sie einen Arzt, benötigen sie ärztliche Hilfe. Einen Lehrer, möchten sie vielleicht etwas lernen.“ Sie wiederholt das für die Frauen und fährt fort: „Was habt Ihr gefühlt, als Ihr das erste Mal den Zeichenstift in die Hand genommen habt?“ Eine Frau: „Ich habe gezittert.“ Namrata: „Die Zeichnungen spiegeln unsere Gedanken wider. Schöne Zeichnungen sind Zeichen für gute Gedanken. In keiner Eurer Zeichnungen

kommt Gewalt vor. Eine Frau hat ein Messer gezeichnet, als Werkzeug, um Gemüse zu schneiden.“ Zu den Besuchern: „Ein Messer kann auch ‘Waffe’ bedeuten. Aber - bis jetzt kam das nicht vor.“

Von Gandhis Leben lernen

Anlaß für Namrata, um mit den Frauen über die zentrale gandhianische Idee der Gewaltlosigkeit und die Bedeutung Gandhis für die SEWA-Bewegung zu sprechen. Namrata: "Was lernen wir aus Gandhi's Lebensgeschichte? Er lehrt uns:

- wahrhaftig zu sein,
- eigenständig zu sein,
- gewaltfrei zu sein,
- an die Menschen zu glauben,
- einfach zu sein in unserer Lebensführung und in unserem Äußeren.“

„Zu dem Äußeren“, fährt Namrata fort, „gehört unsere Kleidung, ‘Khadj’. Khadj meint aber nicht nur das Gewand, sondern eine Idee, ein Gedanke: Unsere Kleidung besteht aus reiner Baumwolle, sie ist schlicht und rein, sie verweist auch auf grundlegende Wertvorstellungen unserer Bewegung. Baumwolle wächst im Feld. Wer arbeitet im Feld? Wir Frauen. Wer schält die Baumwollhülsen? Es ist unsere Arbeit. Es ist handgesponnen. Wer spinnt das Garn? Wir Frauen. All' das ist mit unserer Hände Arbeit gemacht: Im Tun verwirklicht Ihr Euch. Ihr seid durch die Arbeit mit so vielen anderen Frauen verbunden.“

Die Frauen singen ein Lied: „Gandhi ist unser Führer. Wir fallen nicht, weil Gandhi uns führt. Er ist wie ein Anker im Wasser. Selbst wenn es stürmt, wenn es Probleme gibt und wir treiben, bleiben wir aufrecht.“ Namrata: „Wenn es Bewegung gibt, müßt Ihr stark sein. Deshalb brauchen wir enge Verbindungen untereinander: Zwischen den Mitgliedern, zwischen den Leiterinnen, im Vorstand. Und deshalb brauchen wir immer mehr Führungspersönlichkeiten, die die Bewegung weitertragen und voranbringen.“ Namrata kommt auf die Zeichnungen der Frauen zurück. Sie insistiert: „Wir müssen zu unseren Gedanken Vertrauen haben.“ Eine Hebamme: „Eine Gruppenleiterin muß denken. Warum sollte ich als Hebamme nicht ebenso denken können wie ein Arzt?“

Charakteristika einer guten Leiterin

Das Video über die Vorstellungsrunde nimmt den Gedanken des ‘sichtbar’ werdens und sich ‘sichtbar’ machens wieder auf. Namrata: „Es ist wichtig zu sehen, wie wir aussehen, wie wir stehen und sprechen. Eine Gruppenleiterin muß wissen, wie die Mitglieder, der Bürgermeister, Fabrikbesitzer oder wer immer sie sehen und wahrnehmen.“ Sie insistiert: „Wenn Ihr Euch mit Eurem Namen vorstellt, dann heißt das, ich bin nicht irgendwer.“ Sie fragt die Frauen: „Wie seht Ihr Euch selbst? Meint Ihr, Ihr seid anders als Ihr Euch dargestellt habt?“ Die Frauen: „Das nächste Mal werde ich...“, „Ich hätte langsamer sprechen sollen“, „Ich war nervös“, „Ich mochte es gern“. Die Moderatorin: „Jetzt werdet Ihr noch ein Video sehen. Es ist der Lebensbericht einer Leiterin, die vor vier Jahren wie Ihr begonnen hat, die Frauen zu organisieren.“ Das Video beschreibt den Arbeitsalltag dieser Leiterin und den Prozeß, den sie durchlaufen hat. Heute ist diese Frau Mitglied im Vorstand einer Gewerkschaft und im Aufsichtsrat der Bank. Namrata schließt: „Ihr seht den Unterschied. Ihr müßt lernen, eines Tages so wie diese Leiterin aufzutreten und zu sprechen. Bei ihr hat es drei bis vier Jahre gedauert.“

Ihr seht, daß es möglich ist und was sie erreicht hat.“ Im Gespräch analysieren die Frauen, was ihnen in dem Video über die Leiterin aufgefallen ist und was, so das Gesprächsziel, eine gute Führungspersönlichkeit ausmacht. Folgende Führungseigenschaften werden genannt:

- *"Sie geht von Tür zu Tür*
- *Sie hat Kontakt zu den Menschen.*
- *Sie tut etwas für sie.*
- *Sie ist deshalb glaubwürdig.*
- *Sie hat Geduld und Ausdauer.*
- *Sie tritt für sie ein."*

Wie 'sichtbar werden' sichtbar machen

Die Vorstellungsrunden, die Zeichnungen, das Video sind Mittel, mit deren Hilfe SEWA die Vision, sichtbar zu werden, sich selbst sichtbar zu machen, praktisch umsetzt. Es sind Mittel, mit denen die (analphabetischen) Frauen umgehen und die sie auch unmittelbar anwenden können.

Das Video wird aber auch als Mittel eingesetzt, um in der Öffentlichkeit Situation und Bemühungen der selbständig beschäftigten Frauen sichtbar zu machen. Dies spiegelt sich wider in der Geschichte von Lilaben, der Video-Produzentin von SEWA, die einen Film über die Bedingungen der Gemüsehändlerinnen drehte, der in Indien Aufmerksamkeit erregt hat: „Als ich 1976 mit SEWA in Berührung kam, war ich Gemüsehändlerin. Ich wußte nicht, was Elektrizität war. Englisch lernte ich über die Worte auf den Apparaten.“ Eine andere Mitarbeiterin in der Videoproduktion: „Meine erste Aufgabe war, ein Video über eine Versammlung zu drehen. Ich verstand nichts. Ela Bhatt ermutigte mich: „Solange Du es nicht versuchst, lernst Du es nicht. Wir lernen im Tun. Heute verkaufen wir unsere Produktion und SEWA-Video ist finanziell weitgehend eigenständig.“

Später, im Zusammenhang mit der Arbeit an dem Bericht der Regierungskommission über die selbständig beschäftigten Frauen und die Frauen im informellen Sektor SHRAMSHAKTI werden Videos z.B. über die Situation der Zigarettenproduzentinnen, über die Gesundheitssituation der Frauen in Kalkutta oder über Frauengruppen, die den Transport von Sand mit Hilfe von Eseln organisieren, benutzt, um den Mitgliedern der Kommission aus Wissenschaft, Politik und Verwaltung Situation und Bedingungen bestimmter Gruppen dieses Sektors auch optisch nahezubringen.

3. SEWA's Strategie

Die dem Exposure bei Paniben in Mogri und bei der Akademie in den abschließenden Tagen des Programms folgenden Dialoge mit der Leitung von SEWA zielen auf die Vermittlung von Einblicken in die Gesamtstrategie der Organisation. Die Organisation der Frauen in Gewerkschaften und Genossenschaften und die von SEWA angebotenen Dienstleistungen wie Beratung, Bildung, Kredit, Kindergärten, Gesundheitszentren oder Rechtsberatung sind in diese Strategie eingeordnet und verwurzeln SEWA's Förderung in den Bedürfnissen sowie in der Selbsthilfe und Eigeninitiative der Frauen. Dies macht SEWA's Stärke aus. In den Worten der jungen SEWA-Mitarbeiterin Reema Nanavaty: „**Von den Armen bekommen wir unsere Kraft.**“

Kampf um Recht - politische Aktion

Vielfach werden den Landarbeiterinnen wie Paniben, den Zigarettdreherinnen, Näherinnen, Lastenträgerinnen die gesetzlich garantierten Mindestlöhne vorenthalten. Die Gemüsehändlerinnen werden von den angestammten Verkaufsplätzen vertrieben. Waren und Verkaufsstände werden konfisziert, wenn die Frauen keine Schmiergelder zahlen oder sich die sexuellen Belästigungen von Polizeibeamten nicht gefallen lassen wollen. Der verbilligte Gewerbestrom wird den Näherinnen vorenthalten. Die Bidi-Arbeiterinnen leiden schwer unter dem alles durchdringenden Tabakstaub in der Fabrik.

Gegen die Rechtsbrüche, polizeilichen Willkürakte und Untätigkeit von Behörden und Unternehmern wehren sich die Frauen und kämpfen mit allen legalen Mitteln um ihre Rechte: Versammlungen und Streiks, direkte Verhandlungen mit den Arbeitgebern, Betriebsvereinbarun-

gen, Lohnverträge, Anträge auf Gewerbeerlaubnis, Vorsprachen, Delegationen, Beschwerden bei den zuständigen Stellen und - vor allem - weil oft nichts anderes hilft, der schwere Gang zu den Gerichten, mit Hilfe von engagierten Anwälten.

Die Durchsetzung ihrer Rechte hilft den Frauen wie Paniben und zwar auf Dauer. Es ist ein großer Schritt angesichts ihrer schwachen wirtschaftlichen Situation und ihrer politischen Ohnmacht. Dennoch, letztlich profitiert nur die Gruppe der unmittelbar Betroffenen. Daher geht SEWA's Strategie über den Einzelfall hinaus. Sie zielt darauf ab, die Umfeldbedingungen für die wirtschaftlich selbständig tätigen Frauen generell so zu gestalten, daß sie Rechtssicherheit gewähren, ja überhaupt erst Recht schaffen. Nur so kann eine dauerhafte wirtschaftliche Existenz für möglichst viele gesichert und die persönliche Integrität der Frauen gewährleistet werden. Damit aber geht es um vorsorgliches Handeln, d.h. um Politik, und zwar um eine Politik zugunsten von besonders benachteiligten, wirtschaftlich und zahlenmäßig aber bedeutsamen Gruppen von Menschen.

Bei der Einflußnahme auf die Gestaltung einer solchen Politik geht SEWA von konkreten Sachverhalten aus: Es geht z.B. um die behördliche Genehmigung, in allen städtischen Behörden Altpapier sammeln zu dürfen: Damit ist die Existenz der Gruppe der Altpapiersammlerinnen abgesichert. Es geht um die Bildung einer Drei-Parteien-Kommission aus Arbeitsministerium, SEWA und den Vertretungen der Lastenträgerinnen oder Näherinnen als Voraussetzung für die Abschlüsse von tarifvertragsähnlichen Vereinbarungen. Der Kampf gilt der Einbeziehung der Kategorien der Landarbeiterinnen in das Gesetz über Lohnarbeit oder der Näherinnen in das Gesetz über die Mindestlöhne. Es geht um die Ausstellung von Personalpapieren, und zwar durch die Behörden und nicht, wie üblich, durch die Unternehmer. Es geht um behördliche Lizenzen für feste Marktplätze, um die Erteilung der Gewerbeerlaubnis, um die Legalisierung der Händlerinnen durch entsprechende Verwaltungsakte bis hin zur Einflußnahme auf die Stadtplanung, z.B. hinsichtlich der Planung der Märkte und ihrer Platzierung.

SEWA's Strategie zu Politikgestaltung findet schließlich ihren Niederschlag in dem Bericht der nationalen Kommission der indischen Regierung über die selbständig beschäftigten Frauen und Arbeiterinnen im informellen Sektor SHRAMSHAKTI (1988). Das ist der erste Bericht seit dem Bericht der königlichen (britischen) Kommission über die industrielle Arbeit aus dem Jahre 1929. Er wurde unter der Federführung des indischen Finanzministeriums erarbeitet. Den Vorsitz der Kommission führte die Gründerin und Leiterin von SEWA, Ela Bhatt, früher Mitglied des Oberhauses. Der Kampf alleine um das Zustandekommen der Kommission dauerte sieben Jahre!

4. Voraussetzungen für Entwicklungszusammenarbeit mit Selbsthilfeorganisationen wie SEWA

Der Darlegung von SEWA's Strategie im innerindischen Kontext folgen erste Überlegungen zur entwicklungs**politischen** Zusammenarbeit mit staatlichen Organisationen des Nordens wie der GTZ, KfW und des BMZ aus Sicht einer Selbsthilfeorganisation des Südens. Renana Jhabvala: „Dies ist für uns eine fast völlig neue Dimension. Wir können vielleicht die Erfahrungen, die wir bei uns in Indien mit dem Regierungsbericht SHRAMSHAKTI gemacht haben, in die Entwicklungszusammenarbeit mit dem Norden einbringen. Wir können den Projekten eine größere politische Wirkung geben, wenn wir sie in den Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit auf Regierungsebene stellen und als Hebel benutzen.“

Ela Bhatt und Renana Jhabvala erläutern die Voraussetzungen einer Zusammenarbeit. Der Dialog über SEWA's Position mit den Teilnehmern aus staatlichen Organisationen des Nordens ist Gegenstand der Folgeveranstaltung im Juni 1993 in Deutschland.

SEWA's Position

Ela Bhatt: „Wir haben ein Konzept für unsere Arbeit entwickelt. Die wichtigsten Elemente lassen sich in den folgenden Punkten zusammenfassen:

- *Wir wollen das Selbstwertgefühl der einzelnen Frauen stärken und gemeinsam mit ihnen eine politisch einflußreiche Bewegung aufbauen.*
- *Wir verfolgen einen dezentralen Ansatz, was die Entscheidungsmechanismen und Ressourcenallokation angeht. Wie können die Frauen zu eigenständigen Entscheidungen und zur Selbstkontrolle befähigt werden? Wie können die Dienstleistungen der Organisation unsere Mitglieder erreichen?*
- *Wir bauen alternative Förderungseinrichtungen auf, die SEWA-Bank, die Genossenschaften, das soziale Versicherungssystem usw. Wir verfolgen einen Ansatz 'von unten'.*
- *Wir arbeiten beteiligungsorientiert und bauen auf den Fähigkeiten, der Selbsthilfe und Partizipation der Mitglieder auf (to make us accountabel to the people).*
- *Wir bekämpfen Armut durch die Schaffung nachhaltiger Beschäftigung. Dabei geht es nicht um Sozialhilfe, sondern um eine Politik der Regierung, die die arbeitsintensive Beschäftigung als integralen Bestandteil der Wachstumspolitik einschließt.*
- *Wir verfolgen einen ganzheitlichen Entwicklungsansatz, in dem die Dienstleistungen möglichst umfassend den Bedürfnissen und der Arbeit der Mitglieder entsprechen.*
- *Wir verfolgen die Vision einer mehr menschlichen Gesellschaft. Wenn wir uns selbst erkennen, ist dies möglich. Wir wollen 'klein' bleiben und gleichzeitig fähig sein, eine einflußreiche soziale Bewegung zu entwickeln.*

Dies sind die Elemente unseres Konzepts, wie sie auch in den zentralen Aussagen des Regierungsberichts SHRAMSHAKTI ihren Niederschlag finden: Armut, Frauen, Selbstbeschäftigung, Selbsthilfe, Eigenständigkeit.“

Ela Bhatt weiter: „Die Erarbeitung des Regierungsberichts SHRAMSHAKTI war für uns selbst ein wichtiger Lernprozeß; es war eine überwältigende Erfahrung: Wir haben die Frauen

vor Ort aufgesucht, dort, wo sie leben, um aus ihrem Mund zu erfahren, was sie zu sagen haben. Was wir daraus abgeleitet haben, läßt sich in vier Punkten zusammenfassen:

1. *Die Situation der Frauen ist instabil und anfällig.*
2. *Arme Frauen sind bessere Kämpferinnen, mit mehr Ausdauer und mehr vorausschauend.*
3. *Sie haben ein stärkeres Bewußtsein und eine größere Bereitschaft, sich als Akteure einzusetzen.*
4. *Sie sind fähig, Hilfe zu absorbieren und umzusetzen.“*

Renana Jhabvala ergänzt: „Der indischen Regierungspolitik fehlt ein Zweifaches: Sie ist weder genügend auf die Armen noch auf Beteiligung ausgerichtet. Die Armen müssen jedoch im Zentrum stehen. Dazu gehören praktische und konzeptionelle Anstrengungen.“ Ela Bhatt: „Dieses Konzept meinen wir. Wenn die staatlichen Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit des Nordens damit übereinstimmen, können wir zusammenarbeiten, dann sind sie unsere Partner.“ Renana Jhabvala zu den Teilnehmern aus Deutschland: „Wir hoffen, Sie sind unsere Verbündeten.“

Ela Bhatt schließt das Exposure- und Dialogprogramm mit den Worten: „Versöhnung (zwischen Nord und Süd)? Nein. Aber ‘Integration’ - eines Tages, vielleicht. Für die Zusammenarbeit mit dem Norden ist das Exposure- und Dialogprogramm ein Mittel, um in einem langen Prozeß **Vertrauen** aufzubauen.“