

Wolfgang Schneider-Barthold  
Karl Osner

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

**Entwicklung hat ein Gesicht bekommen**

**Band 4**

Exposure- und Dialogprogramm (EDP) als Instrument handlungsorientierter Fortbildung von Mitarbeitern der Entwicklungszusammenarbeit am Beispiel der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des EDP des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung in Simbabwe vom 2. - 12. September 1994.

Erfolgsbedingungen für die Breitenwirksamkeit und Nachhaltigkeit selbsthilfeorientierter Entwicklungsvorhaben zur Armutsbekämpfung in Afrika am Beispiel der Organisation of Rural Associations for Progress (ORAP)"

Auswertungsbericht

Schriftenreihe Gerechtigkeit und Frieden der Deutschen Kommission Justitia et Pax

**ARB 74**

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

---

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

---

Entwicklung hat ein Gesicht bekommen

Band 4

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

(Auswertungsbericht) von Wolfgang Schneider-Barthold und Karl Osner

**Wolfgang Schneider-Barthold**, (geb. 1944), Dr. rer. pol., Diplom-Politologe, seit 1971 entwicklungspolitisch tätig, zuerst für den Afrika-Verein eV. in Hamburg und Ostafrika, dann 1976 bis 1986 im Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE) Berlin. 1987 bis 1990 Kleingewerbeförderung in der GTZ-Zentrale. Seit 1991 wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Entwicklungsländerforschung des ifo Institutes für Wirtschaftsforschung, München.

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

---

Schriftenreihe Gerechtigkeit und Frieden  
Arbeitspapier 74

ISBN 3-928214-76-4

1996

Umschlagfoto: Dr. Claudia Warning

---

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

# Inhaltsübersicht

	Seite
Abkürzungsverzeichnis	4
Handlungsorientierte Fortbildung und EDP: Schlußfolgerungen der Gesellschaft zur Förderung des Nord-Süd-Dialogs	5
1. Erwartungen und Aufwand	
1.1 Das Erwartungsprofil	8
1.2 Die Vorleistungen und Vorgaben der Organisatoren	9
1.3 Der Ablauf	12
1.4 Der Aufwand	15
2. Ergebnisse des EDP	
2.1 Erkenntnisse der Teilnehmer über das Leben und die Entwicklungsbemühungen ländlicher Bevölkerungsgruppen (individuelles Lernen)	15
2.2 Erhöhtes Verständnis der Teilnehmer für das Sektorübergreifende Konzept zur Armutsbekämpfung (Lernen in der Gruppe)	17
2.3 Folgerungen der Teilnehmer aus den Erfahrungen für den eigenen Arbeitsbereich (Handlungsorientierung)	20
2.4 Folgerungen der Teilnehmer aus den Erfahrungen für den Einsatz und die Gestaltung von EDP (methodisches Ergebnis)	24
2.5 Folgerungen des Koordinators aus den Erfahrungen für den Einsatz und die Gestaltung von EDP (methodisches Ergebnis)	27
3. Bewertung des EDP	
3.1 Die überwiegend erfüllten Erwartungen	29
3.2 Die unzureichend erfüllten, aber grundsätzlich erfüllbaren Erwartungen	29
3.3 Die Ergebnisse des EDP bei DRAP rechtfertigen den Aufwand	29
Anhang	31

## Abkürzungsverzeichnis

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

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

## **Handlungsorientierte Fortbildung**

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

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

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

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

Handlungsorientierte Fortbildung sollte daher den Fortbildungsteilnehmern nicht nur Wissen und Einsichten vermitteln, sondern ihnen helfen, diese auf ihren Handlungsbereich zu beziehen, in Handlungsstrategien zu übersetzen und die strukturell relevanten Handlungsfreiräume zu erkennen und zu nutzen. EZ -Mitarbeiter können durch handlungsorientierte Fortbildung dabei unterstützt werden, sich für die Einleitung und Umsetzung struktureller Reformen zu befähigen.

## **Exposure- und Dialogprogramm: ein Instrument handlungsorientierter Fortbildung**

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

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

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

### **Erfolgsvoraussetzungen von EDP**

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

1. An erster Stelle steht die Notwendigkeit, eine Süd-Organisation als Partner zu gewinnen, die innovative Ansätze zur Bekämpfung der Armut verfolgt und damit Erfahrungen gemacht hat. Nur von solchen Organisationen können die Mitarbeiter von EZ-Organisationen des Nordens lernen. Gerade diese Organisationen sind jedoch so mit ihrer Arbeit und ihren Alltagsproblemen beschäftigt, daß sie keine Zeit für die Fortbildung von EZ-Mitarbeitern des Nordens haben. Ihre selbst gestellten Aufgaben und die Veranstalter von EDP konkurrieren um die besten Mitarbeiter der Süd-Partner.

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

## **Fazit**

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

# 1. Erwartungen und Aufwand

## 1.1 Das Erwartungsprofil

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **1.2 Die Vorleistungen und Vorgaben der Organisatoren**

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

sowie der Durchführungsorganisationen eigene Erfahrungen mit der Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe sammeln können.“

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

#### Kontakte ORAP - BMZ/NSD

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

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

- Besprechung NSD - Frau Nyoni am 31. März 1993 in Genf. NSD gewinnt Frau Nyoni grundsätzlich für die gemeinsame Durchführung des Fortbildungs-EDP.
- In einem Brief schlägt NSD am 11. April 1993 Frau Nyoni vor, ORAPs Zenzele-Konzept in den Mittelpunkt des EDP zu stellen.
- Vom 13. - 17. Dezember 1993 halten sich zwei Vertreter von ORAP in Bonn auf, um mit NSD und mit BMZ Informationen über ihre Entwicklungskonzepte auszutauschen und das EDP detailliert zu planen.
- Zwischen Dezember 1993 und September 1994 gibt es auf der Grundlage der Vereinbarungen vom Treffen im Dezember 1993 ständig brieflich und telefonisch Kontakt zwischen NSD und ORAP zur Detailplanung des EDP und zur Ausarbeitung der Vorbereitungsmaterialien.
- Besprechung NSD - Frau Nyoni am 15./16. Mai 1994 in Montreux/Glion. Weitere Konkretisierung der Planung, u.a. Vereinbarung über die Vorbereitung der simbabwischen Facilitatoren unmittelbar vor Ankunft der deutschen Teilnehmer in Simbabwe.

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

## **Schritte zur Vorbereitung auf deutscher Seite**

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

Wichtige formelle Schritte zur Vorbereitung waren:

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

## **Vorbereitung auf simbabwischer Seite**

- Auswahl und Vorbereitung der Familien, die deutsche Teilnehmer als Gäste bei sich aufnehmen; Kriterien der Auswahl: Freiwilligkeit, Selbsthilfeaktivitäten, Führungspotential, Persönlichkeit;
- Auswahl und Vorbereitung der Facilitatoren, die die Deutschen in die Dörfer begleiten und die sie über die Aktivitäten ORAPs in dessen Zentrale informieren; Krite-

rien: zum Mittelmanagement von ORAP gehörend; Arbeitskontakte zur Dorfbevölkerung; Fähigkeit, sich mit Regierungsvertretern auseinanderzusetzen;

- Programmgestaltung im Detail; Information aller auf simbabwischer Seite an dem Programm Beteiligten;
- logistische Vorbereitungen: Planung des Transports der deutschen Gäste ab Ankunft am Flughafen, ihrer Unterbringung und Verpflegung in Bulawayo und in den Dörfern, Vorbereitung kultureller Vorführungen und von Empfängen usw.
- Die Aufzählung der in Simbabwe gegangenen Vorbereitungsschritte ist kürzer als die der deutschen Seite, weil nicht genau bekannt ist, welche Schritte es im einzelnen bedurfte, das EDP vorzubereiten, und wie zeitaufwendig diese waren.

### 1.3 Der Ablauf

#### Teilnehmer

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

Die 13 Deutschen sind Mitarbeiter folgender Institutionen:

- **BMZ** (6 Personen)
  - \* Sachbearbeiter aus Ref. 222 - Frauen-, Familien- und Jugendfragen,
  - \* Sachbearbeiter aus Ref. 132 - TZ-Koordination,
  - \* Sachbearbeiterin aus Ref. 122 - Westafrika,
  - \* Sachbearbeiter aus Ref. 120 - Südliches Afrika,
  - \* Referent aus Ref. 200 - Ziele, Konzeption, Planung, Grundsätze, Forschung,
  - \* Leiter des Ref. 300 - Personal und Weiterbildung,
- **AA** (1 Person)
  - \* EZ-Referent der Deutschen Botschaft in Harare,
- **KfW** (3 Personen)
  - \* Mitarbeiter des Auslandssekretariats, zuständig u.a. für die Querschnittsaufgabe Armutsbekämpfung sowie für Fortbildung,
  - \* Projektverantwortlicher, zuständig für Projekte in Tunesien und Marokko,
  - \* Leiter der Unterabteilung Sahel (Burkina Faso, Niger, Tschad),
- **GTZ** (1 Person)
  - \* Mitarbeiterin der Abteilung Personalentwicklung, Aus- und Fortbildung,

- **NSD** (2 Personen)
  - \* Mitarbeiterin von NSD, zuständig für die Organisation des EDP,
  - \* Mitarbeiter des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung, München, Berichterstatter im Auftrag von NSD.

## **Ablauf des EDP in Simbabwe**

Sa, 3. September 1994:	Ankunft in Bulawayo (am Abend).
So, 4. September 1994:	Teilnahme an Delegierten-Versammlung (Advisory Board) im o RAP-Hauptquartier, Besuch der Zenzele-Farm in der Nähe von Bulawayo, Barbeque mit kulturellen Darbietungen.
Mo, 5. September 1994:	Selbstdarstellung von ORAP und Einführung in das EDP im ORAP-Hauptquartier, Fahrt zu vier Dörfern, weit voneinander und z.T. sehr weit von Bulawayo entfernt.
Di, 6. September bis Do, 8. September 1994	Exposure-Aufenthalt in den Dörfern bei den Gastgeber-Familien
Fr, 9. September 1994:	Exposure bei den verschiedenen Förderbereichen von ORAP in Bulawayo, Besuch einiger gewerblicher Aktivitäten von ORAP: Eisenwarenhandlung, Kunstgewerbeverkauf, Tankstelle mit Kfz. -Werkstatt.
Sa, 10. September 1994:	Darstellung der Entwicklungsstrategie von ORAP durch ORAP und der Förderbereiche durch die deutschen Teilnehmer sowie Gedanken- und Erfahrungsaustausch im ORAP-Hauptquartier, Informationsaustausch innerhalb der deutschen Dorf-Exposuregruppen, Abendempfang für örtliche Honoratioren.
So, 11. September 1994:	Evaluierung des Fortbildungs-EDP durch die Teilnehmer im ORAP-Hauptquartier, landeskundliche Fahrt in die Umgebung von Bulawayo.
Mo, 12. September 1994:	Rückreise.
Di, 13. September 1994,	früh: Ankunft in Deutschland

## Nachbereitung des Exposure-Aufenthalts in Deutschland

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

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

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

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

enthält.

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

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

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

Der Leiter von NSD hatte bereits bei dem genannten Treffen eine selbst angefertigte Auswertung der Teilnehmerberichte vorgetragen, in der es ihm besonders auf die strukturellen und konzeptionellen Ergebnisse ankam. Als die schriftliche Ausarbeitung vorlag, sandte das Personalreferat des BMZ diese am 7. Februar 1995 mit der Bitte an die Teilnehmer, dazu Stellung zu nehmen. Dieser zusätzliche Aufwand sei unter dem Gesichts-

punkt nötig, die Eignung des EDP als Instrument **handlungsorientierter Fortbildung** zu prüfen. Neun Teilnehmer reagierten schriftlich.

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

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

## **1.4 Der Aufwand**

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

## **2. Ergebnisse des EDP**

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

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

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

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

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

- a) Der Begriff 'Armut' wird in verschiedenen Kulturen verschieden definiert. Die meisten Gastgeber empfinden sich nicht als arm, weil sie Selbstvertrauen (zurück-) gewonnen, Selbstbewußtsein und Kompetenz zur Analyse und Lösung von Problemen erlangt und ein soziales Umfeld geschaffen haben, das ihnen bei der Bewältigung von Problemsituationen hilft. In ihren Augen ist Armut in erster Linie psychisch und sozial bedingt.
- b) 'Armut' muß nicht absolut sein, um bedrohlich zu sein. Die Gastgeber sind weder arm noch wohlhabend. Unter normalen Bedingungen kommen sie zurecht. Die kontinuierliche Verschlechterung ihrer Umwelt und die daraus folgende Unregelmäßigkeit der Niederschläge stellen eine ständige Bedrohung ihres Lebensstandards und ihrer Perspektiven dar. Langfristig sind sie von absoluter Armut bedroht. Aus den unter a) genannten Gründen nehmen sie diese Entwicklung jedoch nicht als bedrohlich wahr.
- c) Entwicklung beginnt in den Köpfen und Seelen von Menschen und setzt sich in deren unmittelbarem Umfeld (z.B. der Küche) fort. Verbesserungen in diesem Umfeld müssen nicht rentabel sein und Erträge abwerfen; es reicht zunächst, wenn sie das Selbstbewußtsein heben.
- d) Entwicklung in diesem Sinne kann angestoßen und psychische, mentale und soziale Armut kann überwunden werden, ohne daß auch nur ein Pfennig seinen Besitzer wechselt, indem Menschen Mut gemacht wird, sie an kulturell verankerte Werte und Gebräuche erinnert sowie zum Denken und veränderten Handeln ermuntert und befähigt werden, ihnen gezeigt wird, daß sie Geborgenheit und Sicherheit finden können, wenn sie selbst eine Gemeinschaft mit all den notwendigen Gemeinschaft stiftenden Symbolen (Gesang, Tanz u.ä.) schaffen.
- e) Nur eine einheimische, in der vorherrschenden Kultur tief verankerte Organisation kann diese Entwicklungsanstöße geben. ORAP tut das sehr wirkungsvoll. ORAP ist in den Dörfern ihres Einzugsbereiches bekannt und beliebt; aber nur die lokalen Manifestationen, die family units und village groups, an denen große Teile der Dorfbevölkerung mitwirken, kennen die Dorfbewohner wirklich. Die höheren, dem Dorf ferneren Ebenen der Organisationen bleiben verschwommen.
- f) Die fremden Besucher wundem sich immer wieder: obwohl es so viele Selbsthilfefaktivitäten gibt, läßt die Gemeinschaft das Wasserrückhaltebecken verlanden, repariert nicht aus eigener Kraft die Pumpe, die sie so nötig braucht, sondern wartet auf externe Hilfe, ahmt die Innovationen des erfolgreicher Bauern nicht nach und läßt viele, dem Besucher offensichtliche Chancen und Potentiale ungenutzt; obwohl ORAP immer größere Probleme hat, Geldmittel aufzutreiben, werden fragwürdige Projekte

und Aktivitäten (z.B. kostspielige Toiletten) mit fragwürdigen Methoden (z.B. ohne Vergabekriterien ) großzügig gefördert.

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

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

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

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

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

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

## **Armut und Zielgruppe**

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

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

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

## **Selbsthilfe und Hilfe zur Selbsthilfe**

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

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

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

Die Bedeutung einheimischer NRO und Selbsthilfeorganisationen (SHO) liegt darin, daß sie und wahrscheinlich nur sie in der Lage sind, bei armen und unterprivilegierten Personen Selbstbewußtsein zu schaffen. Ausländer können das direkt nicht tun, aber sie können es indirekt, indem sie NRO und SHO unterstützen. Allerdings ist es nicht ganz leicht, die motivierten und wirksamen NRO von denen zu unterscheiden, die ihre Tätigkeit in erster Linie als Einkommensquelle ansehen. EZ muß sich jedenfalls darauf beschränken, an vorhandenen Selbsthilfeaktivitäten anzusetzen, und sollte i.d.R. darauf verzichten, selbst entsprechende Initiativen hervorzurufen.

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

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

### **ORAP: Bewegung oder Organisation?**

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

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

In der Beurteilung der Organisation ORAP sind die Teilnehmer unsicher. Einerseits erkennen sie die große Leistung ORAPs bei der unaufdringlichen Mobilisierung von Hunderttausenden von Dorfbewohnern zu Selbsthilfeaktivitäten an. Andererseits erwarten sie von ORAP unter dem Gesichtspunkt größerer Unabhängigkeit und Nachhaltigkeit eine straffere Organisation und mehr Professionalität. Unausgesprochen und daher unbeantwortet scheinen sie sich zu fragen, ob sie nicht zwei einander ausschließende Erwartungen hegen, oder ob der Widerspruch nicht Teil der ORAP-Philosophie ist. Letzteres in dem Sinne, daß Reformen des Hauptes von den Gliedern ausgehen sollen.

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

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

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

**Im Bericht** erweitern zwei Teilnehmer ihre Aussagen:

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

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

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

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

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

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

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

ständige Abteilung der GTZ den handlungsorientierten Charakter des Fortbildungsinstruments 'EDP' und zeigt, welche Ansprüche sie an dieses stellt.

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

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

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

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

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

Ein Mitarbeiter der KfW wundert sich in seinem Bericht darüber, daß ORAP innovative Ansätze, die von 'Mitgliedern' erfolgreich getestet worden sind, nicht mit Hilfe seiner field coordinators und mobilizers systematisch verbreitet. "Hierin sehe ich eine lohnenswerte Aufgabe z. B. für eine NGO mit mehr als einer Million 'Mitgliedern', die sich

die konkrete, selbsthilfeorientierte Armutsminderung zum Ziel setzt. Hierzu bedarf es m.E. auch nur einer relativ geringen externen Unterstützung, um nicht das immanente Selbsthilfepotential zu überdecken oder gar zu verschütten. Klassische Förderinstrumente (z.B. Kreditgewährung, Beratung bei komplexeren technischen Fragestellungen, Finanzierung von 'Großvorhaben' und umfangreicherer Programme) wären dann erst in einer zweiten Stufe erforderlich, wenn die Basis beim Einzelnen gelegt ist und alle anderen Grundvoraussetzungen stimmen."

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

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

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

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

- \* EZ-Organisationen des Nordens halten Kontakt zu ihren Partnern im Süden, pflegen den regelmäßigen Dialog, geben Anstöße, ohne zu oktroyieren, und erfahren, was die Partner im einzelnen tun sowie die Gründe für deren Handlungsweisen. Auf diese Weise entsteht Vertrauen. So entwickeln sich beide Partner auf der Grundlage von Erfahrungen weiter. Im Rahmen eines solchen partnerschaftlichen Dialogs entstehen auch sinnvolle Projektideen.

- \* Bevor eine Fördermaßnahme vereinbart wird, unterhalten sich Geber und Empfänger über die mit der Maßnahme verbundenen Anforderungen sowie Gebererwartungen und über die Förderprinzipien des Empfängers und seine Förder- / Vergabebedingungen und versuchen, dies alles in Übereinstimmung zu bringen. Das Ergebnis, der einvernehmlich erzielte Kompromiß, wird verbindlich festgelegt. Diese Festlegung ist die Bedingung dafür, daß dem Partner die Fördermittel zur selbständigen Verwaltung und Verwendung überlassen werden.
- \* Hat der Partner Probleme mit der Einhaltung der Bedingungen, so kann er mit dem vorhandenen und ausreichenden Instrumentarium (z.B. Trägerqualifizierung) unterstützt werden.
- \* Selbst wenn man als Geber nicht in allen Punkten mit einem einheimischen Partner übereinstimmt und ihn nicht für wirksam in allen Bereichen hält, sollte man sein Potential doch nutzen und mit Förderung an den Aktivitäten und Einheiten ansetzen, die gut funktionieren. Im Falle ORAPs sind das die Basis- und Dorfgruppen.

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

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

Die Teilnehmer sind übereinstimmend der Meinung, daß die mit dem ORAP-EDP verfolgten Ziele weitgehend erreicht worden sind. Dies trifft vor allem auf die individuelle Fortbildung zu. Mehr als jeder Dienstreise und jeglicher klassischen Fortbildungsmaßnahme sei es dem EDP gelungen, Mitarbeitern von EZ-Institutionen zur Begegnung mit Vertretern der Zielgruppe zu verhelfen. Dabei seien Erkenntnisse und Einsichten gewonnen worden, Problembewußtsein und Sensibilität gewachsen sowie das Engagement für Armutsbekämpfung gestiegen. Die Bedeutung des Selbstwertgefühls als nicht-materieller Reichtum sowie die von Selbsthilfebewegungen und von authentischen, an kulturellen Werten ansetzenden Mobilisierungsansätzen würden jetzt erstmalig oder besser, konkreter verstanden. (Vgl. o.2.1 und 2.2.)

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

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

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

### **Vorbereitung**

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

### **Durchführung im Gastland**

- \* Die Selbstdarstellung von ORAP als Organisation nahm nach Meinung zahlreicher Teilnehmer zu viel Raum ein, war aber zu wenig informativ. Die ORAP-Mitarbeiter waren auf den Dialog mit den Besuchern, so wie diese ihn erwarteten, nicht vorbereitet und verschwendeten viel Zeit auf unergiebig Besichtigungen und Präsentationen. Diese Dialogphase hätte von ORAP besser vorbereitet werden können, z.B. durch Verteilung von Geschäftsberichten und Haushaltsplänen. Vermißt wurde auch die Rückmeldung der Organisation auf die von den Gästen geübte Kritik.
- \* Wenn die Aufenthalte in den Dörfern teilweise auch etwas von dem Selbstdarstellungsdrang ORAPs überschattet waren (zu viel Programm, Organisation und ORAP-Personal), so werden sie doch von den Teilnehmern als der interessanteste Teil des ganzen EDP angesehen. Die Dorfaufenthalte sollten auf Kosten des Dialogs mit der

Organisation verlängert werden, damit die Besucher mehr am Alltagsgeschehen der Gastgeber teilnehmen können. Wenn das Gastgebern in einem Dorf nicht zuzumuten ist, dann könnte entweder nach drei Tagen das Dorf gewechselt oder der Aufenthalt vom Dorf in ein städtisches Armenviertel verlegt werden. Verbesserungsbedürftig ist die Einführung der Gäste bei den Gastgebern in den Dörfern.

- \* Ganz wichtig für den Austausch und die Reflexion des in den Dörfern Beobachteten und Erlebten ist die Gruppe der in einem Dorf wohnenden deutschen Besucher. Das Dorfprogramm sollte ihnen genug Zeit für interne Diskussionen lassen.
- \* Die Reisen vom ORAP-Sitz in Bulawayo in die teilweise weit entfernt gelegenen Dörfer (bis zu 400 km) hat viel Zeit gekostet. Die Teilnehmer können sich nicht recht vorstellen, daß es ORAP mit seiner großen Flächendeckung nicht gelingen sollte, geeignete Gastgeber in Dörfern zu finden, die in einem wesentlich kleineren Umkreis liegen. Die Anreisen sollten zukünftig so kurz wie möglich gehalten werden.
- \* Der afrikanische Teilnehmer empfahl noch in Simbabwe, die Dorfgruppen so zu mischen, daß sie aus Deutschen und Angehörigen von EL bestehen. Weiter regte er an, unbedingt außer der privilegierten Gastgeberfamilie auch arme Familien zu besuchen und Kontakt zu anderen einheimischen NRO aufzunehmen.

## **Nachbereitung**

- \* Das Schreiben qualitativ hochwertiger Berichte nach der Rückkehr zur Alltagsarbeit wird von einigen Teilnehmern als schwierig empfunden, obwohl die Berichte selbst als ein wertvolles Erkenntnis- und Reflexionsinstrument angesehen werden. Die Lebensgeschichte ist der zentrale Teil des Berichts und zum Verständnis der übrigen Teile unentbehrlich; sie soll deshalb nicht gekürzt werden. Allerdings - so meinten einige Teilnehmer - könne der Analyseteil durchaus gestärkt werden.
- \* Angeblich gingen einzelne Teilnehmer skeptisch in die Besprechung am 14.12.94 im BMZ, weil sie befürchteten, es werde "nachgekäut", was bereits in Simbabwe und in den Berichten gesagt ist. Ganz im Gegensatz zu den Erwartungen wurde das Treffen einhellig als wertvoll bezeichnet.

## **Fazit**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Bei der Planung und Vorbereitung von EDP sollen nicht nur die subjektiven Erwartungen der Teilnehmer, sondern auch ihre konkreten Aufgabenbereiche und bisherigen Erfahrungsfelder stärker berücksichtigt werden.
- Die Partnerorganisationen im Süden sollen auch im Hinblick auf ihre Leistungsfähigkeit und innovative Qualität auf der intermediären Ebene der Selbsthilfeförderung ausgewählt werden.
- Es muß noch mehr Sorgfalt darauf verwandt werden, unzweifelhaft sicherzustellen, daß zwischen Veranstalter und Mit-Veranstalter Einigkeit (ein 'gemeinsames Verständnis') über Sinn, Zweck und Durchführung des EDP erzielt worden ist.
- Bei **neuen** Süd-Partnern wird der Koordinator - vor allem im Hinblick auf die Vermittlung der mit dem EDP verfolgten Absichten - ein "Pilot-Exposure" durchführen. Damit soll u.a. folgendes erreicht werden: Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses über das EDP; Vermeidung von Überorganisation; Freiraum für die individuelle Ausgestaltung des Exposure durch die Teilnehmer und ihre Gastgeber; Mitleben im Alltag der Gastgeber-Familien und Erkundung der konkreten Möglichkeiten, deren Lebensumfeld kennenzulernen; Gewinnung von Einsichten über die Sekundärebenen mit Hilfe von lebens- und Erfahrungsberichten der Promotoren und Mitarbeiter auf der intermediären Führungsebene .
- Stärkere Diversifizierung und Flexibilisierung des EDP: Organisation von zwei- bis dreitägigen Exposureaufenthalten bei ausgewählten SH-Organisationen für Einzel- und Kleingruppenbesuche in Verbindung mit Dienstreisen. Acht- bis zehntägige Intensivprogramme sollten nach Bedarf und zur Unterstützung konkreter **operationeller** Ziele durchgeführt werden.

**Bestätigt** worden sind folgende **Lehren**:

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

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

### **3. Bewertung des EDP**

#### **3.1 Die überwiegend erfüllten Erwartungen**

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

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

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

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

#### **3.2 Die unzureichend erfüllten, aber grundsätzlich erfüllbaren Erwartungen**

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

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

#### **3.3 Die Ergebnisse des EDP bei ORAP rechtfertigen den Aufwand**

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

Das Ergebnis ist überraschend, denn an dieses EDP sind Maßstäbe angelegt worden, die besonders hoch sind. Die Teilnehmerin, die in der GTZ für Personalentwicklung zu-

ständig ist, weist in ihrer Stellungnahme zur Auswertung des Leiters von NSD darauf hin, daß es sehr schwer ist, die Frage nach der Rechtfertigung des Aufwandes zu beantworten, insbesondere wenn relativ kurz nach dem Ende der Fortbildung Meßbares vorgezeigt werden soll. Das "trifft allerdings auf jede Art von Fortbildung zu, die auf Veränderung von Erleben/Verhalten abzielt (Führungskräfte-/Konflikttrainings etc.). Auch diese handlungsorientierten Trainings werden, zurecht, immer wieder in Frage gestellt - und immer wieder modifiziert und maßgeschneidert durchgeführt."

Die Erwartungen wären nicht in so hohem Maße erfüllt worden und das Ergebnis wäre nicht so positiv, wenn es nicht in einem gruppendynamischen Prozeß angestrebt und erreicht worden wäre. Es hat sich bei diesem EDP ganz klar gezeigt, daß selbst EZ-Profis überfordert sind, wenn man sie über die Formulierung ihrer individuellen Lernerfahrungen hinaus bei der Aufarbeitung der Erfahrungen und Erarbeitung von Folgerungen allein läßt. Die Wertschätzung der Kleingruppendiskussionen in den simbabwischen Dörfern durch die Teilnehmer und ihre positive Einschätzung des Nachbereitungstreffens im Dezember 1994 im BMZ zeigen, daß den Teilnehmern sehr wohl bewußt ist, in wie starkem Maße sie den Austausch untereinander und die Anregung in der Diskussion brauchen.

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

# ANHANG

## Verzeichnis

1. Teilnehmerliste
2. Programmstruktur des EDP
3. "*Zenzele*" und das sektorübergreifende Konzept des BMZ "Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe". Ergebniserwartungen, Bonn, 20.07.1994.
4. Leitfragen für die Exposure-Fortbildung, Bonn, 29.08.1994.  
Exposure und Dialog als Instrument zur handlungsorientierten Fortbildung vor Ort: Auswertung der Berichte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des BMZ-EDP mit ORAP in Simbabwe in der Zeit vom 02.-12. September 1994 unter Berücksichtigung der Auswertungstagung am 14. Dezember 1994 im BMZ, Bonn.

# **Anhang 1**

## **Teilnehmerliste**

**List of Participants for the  
Exposure and Dialogue Programme BMZ -ORAP in Zimbabwe  
from 2nd to 12th September 1994**

Participants Ministry for Economic Cooperation (BMZ)

Hans Dieter Behme	Department of Women, Youth and Family
Andreas Gies	Department of Policy, Development and Research
Dr. Rainer Goerdeler	Head of Personell Department
Georg von Kolke	Department of Coordination of the Technical Cooperation
Angelika Sülzen	Department Regional Development, West-Africa
Ewald Ulrich	Department Regional Development, Southern Africa

Participants Bank for Reconstruction and Development (KfW)

Thomas Wollenzien	Divison Chief Sahel (Burkina Faso, Niger, Chad)
Rudolf Brade	Project Manager (Tunesien, Marokko)
Helmut Gauges	Sector Economist, Sector Policy Department

Participant German Agency for Technical Cooperation (GTZ)

Monika Schießer-Wuchner	Training Department
-------------------------	---------------------

Participant Ministry for Foreign Affairs

Thomas Piesch	German Embassy Harare
---------------	-----------------------

Participants Justitia et Pax

Dr. Claudia Warning	Programm Coordinator
Dr. Wolfgang Schneider-Barthold	Academic Researcher

Participant IRED

Boukari Younoussi	Secretary General
-------------------	-------------------

# **Anhang 2**

## **Programmstruktur des EDP**

**BUNDESMINISTERIUM  
FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG**

Exposure und Dialogprogramm  
„Erfolgsbedingungen für die Breitenwirksamkeit und Nachhaltigkeit selbsthilfeorientierter Entwicklungsvorhaben zur Armutsbekämpfung in Afrika am Beispiel ORAP“

vom 02. - 12.09.1995

Die vorläufige Programmstruktur sieht folgenden Zeitablauf vor:

Freitag, 2. September 1994:

21.40 Uhr Abflug von Frankfurt mit LH 574

Samstag, 3. September 1994:

18.50 Uhr Ankunft in Bulawayo, Begrüßung

Sonntag, 4. September 1994:

Einführung in die Kultur durch

- \* Beteiligung an einem Inkundla (Mitgliederversammlung)
- \* Dorfbesuch (Gespräch mit Dorfältesten)
- \* Treffen mit Gruppen der Traditionspflege
- \* Besuch der Stadt (Armutsviertel) und Museum

Montag, 5. September 1994:

08.00 - 11.30 Uhr Zusammenkunft mit ORAP Mitarbeitern und Organisationseinheiten:

1. Vorstellung - der Mitarbeiter/innen
  - der Teilnehmer/innen
  - Austausch über Erwartungen
2. Analyse der Armutssituation von Simbabwe
  - armutsverursachende Faktoren
  - ökologische Situation
  - Analyse der Regierungspolitik (Schwerpunktbereiche, Problembereiche)
  - Analyse der Wirkungen des Strukturanpassungsprogramms
  - Einführung in das Programm und Gruppenzusammensetzung (sechs Gruppen a zwei Teilnehmer/innen)

13.00 Uhr Abfahrt zu den Exposureorten  
Ankunft vor Sonnenuntergang und Kennenlernen der Familien

Dienstag, 6. September bis Donnerstag, 8 September 1994:

Exposure I: Exposure bei den Familien in ausgewählten Dörfern

Donnerstag Abend: Rückkehr nach Bulawayo

Freitag, 9 September 1994:

Exposure II: Exposure bei ORAP als Bewegung und in den verschiedenen Förderbereichen

1. Technischer Service:  
Wasserversorgung

3. Frauenförderung:  
- Vorschulprogramme  
- Ausbildungsprogramme  
- Nähkurse  
- Verbesserung in den Haushalten

5. Soziale Mobilisation:  
- Entwicklungsdialog zur Bewußt-  
seinsbildung  
- Projektinitiierung  
- Projekt-Monitoring  
- Austauschprogramme

6. Training:  
- Mitarbeiterfortbildung  
- Mitgliederfortbildung

2. Nahrungssicherung:  
- Dürrehilfe  
- Bewässerung  
- Gärten  
- Umweltschutz

4. Ökonomische Entwicklung und ein-  
kommensschaffende Maßnahmen:  
- Einkommensschaffende Maßnahmen  
- Oogelega (Sparsystem)  
- Sparen und Kredit  
- Finanzmanagement  
- Marketing

7. Informationsservice:

- Dokumentation und Informationsverbreitung
- Forschung

Samstag. 10. September 1994:

Im Plenum: ORAPs Entwicklungsstrategien

- 08.00 - 12.00 Uhr
1. Aufbau von Institutionen
  2. Aufbau eines Kapitalfund und Sicherung der Nachhaltigkeit
  3. Beeinflussung politischer Rahmenbedingungen

nachmittags: Reflexion und Dialog in Kleingruppen von sechs Teilnehmer/innen über die Erfahrungen aus dem Exposure und mögliche Folgen für die Entwicklungszusammenarbeit

Sonntag. 11. September 1994:

bis 16.00 Uhr Fortsetzung der am 10.09 nachmittags begonnenen Reflexion

17.00 - 19.00 Uhr Gemeinsame Evaluierung des Exposure und Dialogprogramms

Montag. 12. September 1994:

8.50 Uhr Abflug von Bulawayo mit UM 134

Dienstag. 13. September 1994:

06.45 Uhr Ankunft in Frankfurt

## **Anhang 3**

**"Zenzele" und das sektorübergreifende  
Konzept des BMZ "Armutsbekämpfung  
durch Hilfe zur Selbsthilfe"  
(Ergebniserwartungen)**

**Exposure- und Dialogprogramm  
"Erfolgsbedingungen für die Breitenwirksamkeit und  
Nachhaltigkeit selbsthilfeorientierter Entwicklungsvorhaben zur  
Armutsbekämpfung in Afrika"**

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)  
und  
Organisation of Rural Associations for Progress (ORAP)

2. bis 12. September 1994  
in Simbabwe

**"Zenzele" und das sektorübergreifende Konzept des BMZ "  
Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe"**

Ergebniserwartungen

## Vorbemerkung

Das Fortbildungsziel des Exposure- und Dialogprogramms ist es, ein vertieftes Verständnis für die Kernelemente des sektorübergreifenden Konzepts "Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe" und der "Hauptelemente der Armutsbekämpfung" sowie Erfolgsbedingungen beteiligungsorientierter Selbsthilfeansätze im afrikanischen Kontext kennenzulernen .

Die Organisation of Rural Associations for Progress (ORAP) hat ein eigenes erfahrungsgestütztes Entwicklungskonzept und Instrumentarium im afrikanischen Kontext entwickelt. Elemente dieses als "Zenzele-Konzept" bezeichneten Ansatzes entsprechen Elementen und Kerngedanken des sektorübergreifenden Konzepts. Darüber hinaus sind im Zenzele-Konzept Gedanken entwickelt, die im sektorübergreifenden Konzept des BMZ keine Entsprechung finden.

Das BMZ-Konzept nennt in seinem Punkt 4.3. den methodischen Ansatz, der dem Konzept zugrundeliegt und auch für die Umsetzung in der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) des Nordens gelten sollte: Kennenlernen und Nutzbarmachung von Selbsthilfeeferfahrungen und innovativen Ideen, die im Süden von Armen und deren Organisationen gemacht wurden in. Diesem methodischen Ansatz folgt das Exposure- und Dialogprogramm, indem es durch das Kennenlernen der ORAP-Mitglieder und von ORAP als Förderorganisation Erfahrungen aus dem Süden, die in dem Zenzele-Konzept ihren Niederschlag gefunden haben, aufnimmt und in Beziehung zu den konzeptionellen Grundlagen der deutschen Zusammenarbeit im Bereich selbsthilfeorientierter Armutsbekämpfung setzt.

Das sektorübergreifende Konzept basiert u.a. auf der Feststellung, daß Arme zur Selbsthilfe und zur nachhaltigen Verbesserung ihrer Lebensbedingungen fähig sind, worauf Förderansätze aufbauen können. Für Afrika wird diese Voraussetzung oft bezweifelt ("Verlorener Kontinent Afrika", "Sozialfall Afrika"). Daher soll das Exposure- und Dialogprogramm auch dieser Frage nachgehen und besonders afrikanische Lebens- und Denkweisen sowie Kultur reflektieren; vgl. dazu auch das BMZ-Arbeitspapier "Entwicklungszusammenarbeit mit den Ländern Afrikas südlich der Sahara in den 90iger Jahren" vom August 1992.

## 1. Das "Zenzele-Konzept"

Das Zenzele-Konzept ist das **Entwicklungskonzept** einer nicht-staatlichen Selbsthilfeorganisation ländlicher Armer des Südens. Es arbeitet die Erfahrungen zehnjähriger Organisations- und Entwicklungsarbeit vor Ort auf und wird ständig weiterentwickelt. Es ist auf praktische **Umsetzung** orientiert. Es spricht von keiner **Zielgruppe**, sondern ist Ausdruck der Erfahrungen der **Akteure**, die zugleich Begünstigte sind. Es ist in erster Linie ein Konzept für die Initiierung und Gestaltung eines Selbsthilfe**prozesses**. Es definiert Entwicklungsschritte, die vom Individuum und seiner Familie ausgehen, aber in größer werdenden Bereichen Wirkungen bis zur nationalen Ebene erzielen und die kulturellen, ökonomischen, politischen, sozialen und institutionellen Rahmenbedingungen zu ändern trachten.

Das Konzept beruht auf dem Gedanken, daß es die Kultur ist, die die Eckpunkte für das Leben der Menschen setzt. Kultur ist danach ein Prozeß von erfahrungsgestütztem Lernen, der sich über mehrere Generationen hinzieht und in dem Werte und Lebensweisen gebildet werden, die sich für die Gemeinschaft als nützlich erwiesen haben. Dieses ist ein fortwährender Prozeß, der auch Veränderungen zuläßt. Den Grund für Unterentwicklung sieht das Konzept in der Entfremdung von der eigenen Kultur, dem eigenen traditionellen Wissen, der Sprache, Lebensweise und den eigenen Mitbestimmungsmechanismen. Folge davon ist Abhängigkeit von fremden Werten und Normen in ökonomischer, politischer, sozialer und institutioneller Hinsicht. Entwicklung ist die Umkehr dieses Prozesses, in dessen Mittelpunkt der Mensch als Individuum und als Mitglied in der Gemeinschaft steht.

### Der erste Entwicklungsschritt: **Ziqoqe**

Das afrikanische Sprichwort "Es gibt niemanden, der keine Fähigkeiten hat und keine Rolle zu spielen hat" bildet für DRAP den Ansatzpunkt für "Zenzele". Jedem Menschen sind Eigenschaften wie Würde, Selbstrespekt, Gemeinschaftssinn und Verantwortungsbewußtsein zu eigen, die für die **Verbesserung der Lebensbedingungen** genutzt werden können. Der erste Entwicklungsschritt **Ziqoqe** (Selbstfindung und Selbstorganisation) muß daher die Entdeckung und Respektierung der eigenen Kräfte, Fähigkeiten, des vorhandenen Wissens und Informationen, der Traditionen und der eigenen Ressourcen sein. Im Dialog (*Inkundla*) innerhalb von Familienverbänden, denen Männer und Frauen verschiedener Generationen und auch Nachbarn und Freunde angehören, werden die Menschen ermutigt, sich so anzunehmen wie sie sind, unabhängig davon, welchem sozialem Umfeld er/sie entstammt, welche Bildung er/sie genossen hat und welchen Besitz er/sie sein eigen nennt. Die Tatsache, daß er/sie ein menschliches Wesen ist, gibt ihm/ihr damit Würde und einen Platz in der Gesellschaft. Es gilt, die spezifischen Fähigkeiten und vorhandenes Wissen der einzelnen zu erkennen und zu fördern und sie für

die Gemeinschaft nutzbar zu machen. Die soziale Mobilisierung und Selbstorganisation der Gemeinschaft, die keinen ausschließt, bildet eine **soziale Kraft** und trägt zum Prozeß der "**Ermächtigung**" (empowerment) bei. Die Förderung von Individuen ohne Einbindung in die Gemeinschaft wird abgelehnt, da es nicht der afrikanischen Kultur entspricht.

### **Der zweite Entwicklungsschritt: Zenzele**

Der zweite Entwicklungsschritt Zenzele (Eigenanstrengung und Eigenkontrolle) baut auf Ziqoqe auf. Menschen, die ihre eigenen Kräfte, Werte und Kultur wiederentdeckt haben, definieren ihre eigenen Entwicklungsziele und ihre eigenen Entwicklungswege. Sie analysieren ihre Situation, ihre Probleme und ihre Lösungsmöglichkeiten. Dies ist der erste Schritt aus der Entwürdigung und Armut hin zur **Selbstbestimmung**. Mit **Amalima**, gemeinschaftlichen Anstrengungen und Arbeiten, setzen sie ihre Ideen und Vorstellungen um und gewinnen ihr **Selbstwertgefühl**, ihre Würde und **Eigenständigkeit** zurück. Amalima ist eine afrikanische Tradition, die wiederbelebt wird und Werte wie Fürsorge, harte Arbeit und Teilen beinhaltet. Mitglieder eines Familienverbandes lernen, sich zu artikulieren, miteinander zu kommunizieren, Informationen und Wissen auszutauschen, ihre Beziehungen untereinander auszubauen, ihre Heime miteinander zu verbessern, gemeinsam die Kinder zu versorgen, gemeinsame Gesundheitsvorsorge zu betreiben. Darüber hinaus bestellen sie gemeinsam ihre Felder und beginnen einkommensschaffende Maßnahmen durchzuführen. Menschen sind so in der Lage, ihre Grundbedürfnisse lokal selber zu erfüllen. Dabei ist es wichtig, daß sowohl die Verantwortlichkeiten als auch die Ergebnisse der Arbeit maximal verteilt sind. **Förderung von außen** tritt nur dann ein, wenn lokale Ressourcen erschöpft oder nicht vorhanden sind (**Subsidiaritätsprinzip**). Die Initiative muß von der Gemeinschaft ausgehen und die Rolle des Förderers beschränkt sich am Anfang auf Motivation.

### **Der dritte Entwicklungsschritt: Ziqhatse**

Mit **Ziqhatse** (Selbstbeschäftigung) ist der dritte Schritt des Entwicklungsansatzes erreicht. Da Arbeitskraft die wichtigste Ressource der Menschen ist, kann diese für die Produktion für den Eigenbedarf und für den Verkauf innerhalb der Gemeinschaft und nach außerhalb genutzt werden. Durch Selbstbeschäftigung können Güter produziert und Arbeitsplätze geschaffen werden, die auf dem formalen Markt nicht zur Verfügung stehen. Die vorhandenen Ressourcen werden so ohne Ausbeutung der Arbeitskraft genutzt und Einkommen geschaffen.

## Der vierte Entwicklungsschritt: *Zimele*

*Zimele* (Eigenabhängigkeit) fördert die untereinander entstehenden Beziehungsgeflechte und den Austausch von lokalen Ressourcen, um die Abhängigkeit von außen zu verringern.

## Der fünfte Entwicklungsschritt: *Qogelega*

Bislang letzter Entwicklungsschritt des Zenzele-Konzepts ist *Qogelega*, gemeinsames Sparen von Geld und Ressourcen, innerhalb einer Gemeinschaft, um langfristige und größere Investitionen tätigen zu können.

Insgesamt ist das Konzept vornehmlich auf die Entwicklung und Förderung eigener Anstrengungen bei Nutzung vorhandener eigener Ressourcen ausgerichtet. Die Betroffenen sind **Träger von Programmen**. Förderung tritt nur in dem Maße ein, wie eigene Ressourcen nicht ausreichen. Dabei zielen alle Maßnahmen direkt oder indirekt auf die Veränderung der ökonomischen, politischen, sozialen und institutionellen Rahmenbedingungen, indem die jeweils zu Durchführung bestimmter Maßnahmen benötigten Veränderungen in den Rahmenbedingungen konkret angestrebt werden.

## 2. Das sektorübergreifende Konzept "Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe"

Das sektorübergreifende Konzept ist ein **Förderkonzept** einer Regierung des Nordens. Es ist das Ergebnis eines siebenjährigen Prozesses, in dem die Erkenntnisse des BMZ zur Ausrichtung der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit auf selbsthilfe- und beteiligungsorientierte Armutsbekämpfung aufgearbeitet und konzeptionalisiert wurden. An dem Prozeß waren andere staatliche und nicht-staatliche Organisationen des Nordens und des Südens beteiligt. Im Kern beschäftigt es sich mit einem Förderansatz, dem die Feststellung zugrundeliegt, von der auch ORAP ausgeht, daß arme Menschen in der Lage sind, Selbsthilfe zu praktizieren und so nachhaltig zur Verbesserung der Lebensbedingungen und zur Überwindung ihrer Armut beizutragen. Das Konzept dient vornehmlich als **Entscheidungsgrundlage** für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BMZ und als Orientierung für die Durchführungsorganisationen.

Ihm liegen zwei aufeinander bezogene Elemente zugrunde: **Selbsthilfe und Hilfe zur Selbsthilfe**.

**Selbsthilfe** kann entstehen, wenn Individuen oder Gruppen ein subjektives Mangelgefühl oder objektive Notlagen erfahren, die nicht von einer übergeordneten Autorität gelöst werden. Dann können sich Individuen oder Gruppen finden, die ihre **eigenen Ressourcen** in Form von Arbeit, Kapital, Land und Fähigkeiten einsetzen, um die Lebensbe-

dingungen nachhaltig **zu verbessern und Eigenständigkeit** zu verwirklichen. Dabei geht es nicht nur um die Verbesserung der materiellen Lebensbedingungen, sondern besonders auch um Veränderungen und Beeinflussung politischer und sozialer Verhältnisse, die die Notlage bedingen (**Rahmenbedingungen**). Dieser Prozess fördert entscheidend die Entwicklung eines **Selbstwertgefühls** bei den Handelnden.

Die **Hilfe zur Selbsthilfe oder Selbsthilfeförderung** folgt der Selbsthilfe. Es ist nicht die Aufgabe der Selbsthilfeförderung, Selbsthilfe zu initiieren. Sie fördert **bestehende** Initiativen und Ansätze oder motiviert sie lediglich. Ausgehend vom Geförderten und dessen eigenständigen Beiträgen wird nur soviel an Hilfe gewährt und Entscheidungen übernommen, wie sie von den Betroffenen nicht geleistet werden kann (**Subsidiarität**). Sie akzeptiert die **Verantwortlichkeit** der Handelnden und beteiligt sie in allen Entscheidungen und allen Phasen der Zusammenarbeit (Konzeption, Vorbereitung, Planung, Durchführung, Betrieb, Unterhalt, Wartung), einschließlich der Entscheidung über das wann, wie, was und wieviel der Selbsthilfeförderung. Dabei muß das **Selbsthilfepotential** der Handelnden genau beachtet und Überförderung vermieden werden, um die **Partizipation (Beteiligung)** der Betroffenen nicht zu ersticken.

**Hilfe zur Selbsthilfe** kann sowohl von nicht-staatlichen Organisationen des Südens und des Nordens als auch von Regierungen des Südens und des Nordens geleistet werden. Die Formen der Förderungen sind dann unterschiedlich und entsprechend den spezifischen Verantwortungsbereichen und Fähigkeiten der Beteiligten (**Komplementarität**).

**Externe Selbsthilfeförderung** ist Instrument und Teil einer Strategie für eine Entwicklungszusammenarbeit, die auf **Armutsbekämpfung** ausgerichtet ist. Hilfe zur Selbsthilfe bedeutet nicht die sogenannte "Direktfinanzierung" von Projekten von SÜD-NROs durch Nord-Regierungen aus Mitteln der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit. Vielmehr geht es um die Übertragung der Planung und Durchführung staatlicher Projekte der Entwicklungszusammenarbeit auf selbsthilfe- und beteiligungsorientierte SÜD-NRO in eigenständiger Verantwortung durch bzw. im Einvernehmen mit den Süd-Regierungen im Rahmen der bilateralen EZ. Die Beteiligung der Süd-NRO erfolgt aus freien Stücken und beruht auf vertraglicher Basis, d.h. auf gleichberechtigter Grundlage und nicht auf einseitig erteilten Aufträgen. Die Finanzierung erfolgt aus Mitteln der staatlichen EZ, was bedeutet, daß es sich hier um Armutsbekämpfung durch NRO handelt. Dieses Vorgehen zielt auf die direkte Veränderung des Verhaltens der Süd-Regierung zugunsten der Armen und ihrer umfassenden Beteiligung am Entwicklungsprozeß. Das beinhaltet auch, daß Regierungen des Südens bereit sind, den notwendigen Handlungsspielraum (Rahmenbedingungen) für Selbsthilfegruppen zu gewähren und zielt auf eine Veränderung armutsverursachender Strukturen. Das einzelne Projekt ist ein Hebel, um diese Verhaltensänderung schrittweise in die Praxis umzusetzen und um hier Präzedenzfälle zu schaffen: insofern ist es ein Mittel zum Zweck der besseren Zielgruppenerreichung, der Nachhaltigkeit und der Breitenwirksamkeit staatlicher EZ.

Darüberhinaus ist Partizipation auch Ziel: Partizipation meint die Beteiligung der Armen am politischen, sozialen und wirtschaftlichen Entscheidungsprozeß. Selbsthilfepolitik ist daher Demokratiepoltik.

### **3. Die Lern- und Ergebniserwartungen für die einzelnen Programmphasen des Exposure- und Dialogprogramms**

Das Exposure- und Dialogprogramm teilt sich in drei Hauptabschnitte:

1. Im Exposure I haben die Teilnehmer drei Tage und drei Nächte Zeit, vor Ort in den Dörfern mit Mitgliederfamilien von ORAP zusammenzukommen, bei ihnen zu wohnen und mit ihnen den Tagesablauf zu erleben. Daran knüpfen sich folgende Lern- und Ergebniserwartungen:
  - \* **Erkennen und Verständnis der Annutssituation der Familie**  
Welches sind die Ausdrucksformen von Armut? Wie ist es zur Verarmung gekommen? Welches sind die armutsverursachenden Faktoren? Wie beschreiben und nehmen Familienmitglieder Ihre Armut wahr?
  - \* **Verständnis der Organisationsstrukturen und des Organisationsprozesses der Mitgliederfamilien**  
Wie ist die Organisationsstruktur der Familien? Auf welche Weise haben sie sich motiviert und organisiert? Welche Instrumente wurden benutzt? Wer ist wie beteiligt? Wie verstehen die Familienmitglieder ihre Rolle in der Organisation? Mit welchen Mitteln werden Organisationsstrukturen aufgebaut? Wer initiiert und motiviert solche Prozesse? In welcher Weise waren die Familien vorher organisiert? Welches sind die Themen oder Probleme, um die herum Organisation stattfindet?
  - \* **Kennenlernen und Verständnis der Selbsthilfeprozesse (*Ziqoqe und Zenzele*)**  
Was bedeutet für die ORAP-Mitglieder Selbsthilfe? Welche Rolle spielt Selbstfindung und Selbstorganisation (*Ziqoqe*)? Wie und durch wen wird *Ziqoqe* eingeleitet und welche Prozesse und Aktivitäten sind darunter zu verstehen? Welche Rolle spielt dabei *Inkundla*? Was verstehen die Familien unter *Zenzele* und wie setzen sie *Zenzele* um? Welche Aktivitäten sind damit konkret verbunden? Was bedeutet *Amalima* für die Familien und wie setzen sie *Amalima* um? Wer ist daran beteiligt und in welcher Weise? Welche Beiträge werden von wem geleistet? Welche Auswirkungen hat Selbsthilfe auf die Lebensbedingungen und Lebenssituation der Familien? Wie ist Selbsthilfe in den kulturellen Hintergrund der Familien eingebettet?

\* **Verständnis der Bedeutung von Selbstbeschäftigung (*Ziqhatse*) und Eigenabhängigkeit (*Zimele*) und gemeinsamen Sparen (*Qogelela*)**

Wie wird der Schritt Selbstbeschäftigung (*Ziqhatse*) erreicht? Wie werden selbsttragende, lokale, wirtschaftliche Kreisläufe und Strukturen aufgebaut (*Zimele*) Wer ist daran beteiligt? Welche Organisationseinheiten und -ebenen gibt es? Welche Beziehungsgeflechte bestehen zwischen einzelnen Organisationseinheiten und -ebenen? Wie arbeiten sie zusammen? Welche Ressourcen stehen ihnen zur Verfügung und wie nutzen sie sie? Wie mobilisieren sie Ressourcen von außerhalb? Wie gestalten sie ihre Beziehungen zu anderen Strukturen wie Z.B. Wirtschaft und staatlichen Stellen? Wann und unter welchen Bedingungen wird gemeinsames Sparen (*Qogelela*) angefangen und wie wird es organisiert?

2. Im Exposure II haben die Teilnehmer die Gelegenheit, einzelne Fördereinheiten und Mitarbeiter von ORAP kennenzulernen. Dabei wird an die Erfahrungen im Exposure I angeknüpft, diese werden vertieft und erweitert.

\* **Verständnis des Aufbaus der Organisation auf den verschiedenen regionalen und funktionalen Ebenen**

Welches sind die verschiedenen Organisationsebenen von ORAP? Wie sind die verschiedenen Organisationsebenen entstanden? Wie sind die Mitglieder darin repräsentiert? Welche Entscheidungsmechanismen gibt es und wie werden getroffene Entscheidungen umgesetzt?

\* **Verständnis des Zenzele-Konzepts, der Instrumente und der Mechanismen der Förderung durch ORAP**

Welche Art von Förderung geht von ORAP aus? Wie sind die Förderbereiche von ORAP entstanden? Wie sind sie aufgebaut und organisiert? Welche Funktionen haben sie und wie reagieren sie auf den Bedarf der Mitglieder? Welche Förderinstrumente werden benutzt? Welches sind die spezifischen Beiträge der Mitglieder und welches die Beiträge der Förderung? Wie wird die Art und Höhe der Förderung festgelegt? Was sind die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz der Förderinstrumente? Auf welche Weise können durch die Förderbereiche die Eigenständigkeit der Mitglieder entwickelt und sichergestellt werden? Wie kann die Nachhaltigkeit der Förderung gesichert werden?

3. Am Ende des Programms haben die Teilnehmer zwei Tage Zeit, im Dialog in Kleingruppen und im Plenum die gemachten Erfahrungen auszuwerten und über Konsequenzen für ihren eigenen Aufgaben- und Verantwortungsbereich nachzudenken:

Welches sind die wichtigsten Elemente des Selbsthilfeprozesses?

Welches sind die wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen von Selbsthilfe?

Wie werden Selbsthilfeprozesse strukturiert und organisiert?  
Wie können Selbsthilfeprozesse von außen sinnvoll unterstützt werden?

Vor allem aber soll es in diesem Programmteil bereit, darum gehen, in welcher Weise die gemachten Erfahrungen und gewonnen Erkenntnisse in der täglichen Arbeit in den jeweiligen Aufgabenbereichen und Verantwortungsbereichen der Teilnehmer genutzt werden können.

Os/Wa 20.7.1994

## **Anhang 4**

# **Leitfragen für die Exposure-Fortbildung**

# Verein zur Förderung des Nord-Süd-Dialogs e.V.

## Leitfragen

für die Exposure-Fortbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) zum Thema Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe am Beispiel der Familienselbsthilfebewegung Organisation of Rural Progress (ORAF) in Simbabwe vom 2. - 12. September 1994.

29.08.1994

## Vorbemerkungen

- 1 Die anliegenden vier Leitfaden sollen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine möglichst intensive und systematische Exposure-Fonbildung vermitteln helfen.
2. Die Leitfaden tragen folgenden Gesichtspunkten Rechnung:

### **Leitfaden (Guideline) I:**

Dieser Leitfaden beinhaltet einige **allgemeine** Gesichtspunkte, die die Teilnehmerinnen und Teilnehmer während des Programms immer im Auge behalten sollten. Dazu gehört insbesondere die Frage, ob die Begegnungen nicht nur für die Teilnehmer selbst, sondern auch für die besuchten Familien von Nutzen sind.

### **Leitfaden (Guideline) II**

Bei diesem Leitfaden geht es um Gesichtspunkte, die für die Erarbeitung der **Lebensberichte** über die Gastfamilien von Wichtigkeit sind.

### **Leitfaden (Guideline) III**

Leitfaden III ist als Hilfestellung für die Gewinnung eines vertieften Verständnisses der **dörflichen Gemeinschaft** und des Verhältnisses der Mitgliederfamilien zu ORAP als Bewegung und als Förderinstitution gedacht.

### **Leitfaden (Guideline) IV**

Dieser Leitfaden entspricht der Systematik des **Sektorübergreifenden Konzepts "Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe"** des BMZ vom Dezember 1990 und soll den Teilnehmern ein vertieftes Verständnis dieses Konzepts vermitteln helfen:

Hier geht es also um die Rückbindung der Exposure-Erfahrung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an das Sektorkonzept.

3. Die Leitfaden haben **empfehlenden** Charakter. Sie sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmern vor allem dabei unterstützen, "ihre" Fragen bzw. die ihnen wichtig erscheinenden Gesichtspunkte zu finden und zu formulieren. Zugrunde zu legen sind dabei in erster Linie die konkreten Erfahrungen bei den Gastfamilien und Gesprächspartnern: Das vertiefte Verstehen einiger zentraler Aspekte ist einem oberflächlichen 'flächendeckenden' Kenntnisszuwachs vorzuziehen. Ein bloßes Abhaken sollte auf alle Fälle vermieden werden. Im Verlauf des Exposures sollten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer immer wieder danach fragen, welcher Nutzen die Exposure-Erfahrung für ihre berufliche Arbeit und ihr persönliches Leben haben kann.
- 4 Die Grundlagen der Leitfaden sind die folgenden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern bekannten Unterlagen:
  - „Zenzele“ - The ORAP Way" vom März 1991
  - Das Protokoll des Vorbereitungsworkshops vom 15. - 17. Dez. 1993 von Tess Herzog
  - Die Ergebniserwartungen für das Exposure- und Dialogprogramm des BMZ mit ORAP vom 20.07.1994
  - Das sektorübergreifende Konzept des BMZ zur Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe vom Dezember 1990.

## **Leitfaden (Guideline) I: Suggested General Guide Questions for Participants**

1. Did I understand the people I met, and their living conditions?
  
2. How do I understand the aspirations of the people for themselves, their families, their community?  
  
What are the means and ways chosen by them to achieve their aspirations?
  
3. How am I affected by my experiences of these realities in my personal life and areas of responsibility?  
  
What are the means and ways I can consider in order to support the aspirations and efforts of the people I met during the exposure and dialogue programme.
  
4. How do I think the people perceived me?  
  
What questions did they ask me?  
  
Did I think that the people understood the objectives or purpose of my visit?
  
5. Was my encounter also of so me use for the people and families I met?

## Leitfaden (Guideline) II: Lebensberichte

### Vorbemerkungen:

1. Lebensberichte dienen dazu, die Lebensrealität von Menschen, die in Armut leben, aus ihrer Sicht zu verstehen, soweit dies in wenigen Tagen des Lebens unter ihnen möglich ist. Lebensberichte sind **subjektive** Berichte, die Wiedergabe dessen, was die Gastgeber den Teilnehmern mitteilen (wollen) und wie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das aufgenommen haben. Es geht also **nicht** um Fallstudien oder gar um eine Evaluierung. Die anliegende Liste von Aspekten sind Hinweise auf Punkte, die angesprochen werden können. Bei allem Verständnis für das Informationsbedürfnis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollte ein mechanisches Abfragen und ein bloßes Frage- und Antwortspiel (Interviews) vermieden werden: dies verursacht für Gastgeber wie für Teilnehmer nur Streß.
2. Ziel des Exposure ist Begegnung, die persönliche Beziehung zu den Gastgebern. Die Lebensberichte der Gastgeber zu erfahren, ist also kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck. Sie sollen helfen, eine persönliche **Beziehung** zu den Gastgebern (die ja Vertreter der sog. "Zielgruppe" der Entwicklungszusammenarbeit sind) aufzubauen. Diese Beziehung soll - am Beispiel - die Frage beantworten helfen, für **wen** die Teilnehmerinnen und Teilnehmer konkret in der Entwicklungsarbeit tätig sind: „**Development has got a face**". Eine persönliche Beziehung aufzubauen, ist nicht leicht, zumal nicht in so kurzer Zeit und in Anbetracht der großen Distanz zwischen Nord und Süd. Es ist eine (menschliche) Kunst, die Gastgeber für sich (die Teilnehmer) zu interessieren: es liegt an den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, daß sie den Gastgebern in persönlichen und einfachen Worten deutlich machen, warum sie zu ihnen gekommen sind, warum sie an dem Lebensschicksal der Gastgeber interessiert sind und was sie mit den Erfahrungen anfangen wollen.
3. Eine wichtige Möglichkeit, um in Kontakt zu kommen, ist - nach entsprechender Einführung und Vorstellung - daß die Teilnehmer sich Haus. Hot: Einrichtung und Umfeld zeigen und erklären lassen. Dies schafft natürliche Anlässe für Gespräche. Die Familien, insbesondere die Frauen, sollten ihre Alltagsarbeiten **nicht** unterbrechen (das erzeugt Streß), sondern die Teilnehmer sollten daran teilnehmen. Sie sollten auch an landwirtschaftlichen oder handwerklichen Arbeiten teilnehmen (um ein Gefühl für die Tätigkeiten zu bekommen) und alles mitmachen, was ihnen das **Lebensumfeld** der Gastgeber **erschließt** (Markt, Dorfälteste, Frauengruppen. Krankenstation, Schule). All das schafft ein natürliches und persönliches Gesprächsklima. Wichtige fehlende bzw. zu überprüfende Informationen können später mit dem ORAP - Facilitator erörtert werden. - Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten sich, soweit dies geht, darauf einlassen, am Alltagsleben der Gastgeber teilzunehmen.

Eine weitere wichtige Hilfestellung, um einen persönlichen Kontakt aufzubauen, besteht in der Mitteilung der eigenen Lebensgeschichte (zur rechten Zeit), was mit Hilfe von Photos usw. erleichtert wird.

## Aspects for life stories

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 1. General Situation: | Living place<br>Equipment<br>Location of village<br>Family members<br>General impression   |
| 2. Personal history:  | Childhood<br>Origins of the family<br>Parent's/grand-parent's occupation<br>Youth<br>Marriage<br>Family<br>Husband's family<br>Children (alive/dead)<br>Hopes for the future<br>Problems<br>Possible solutions<br>Situation of family before Association and Development Centre<br>- Economical<br>- Social<br>- Political |
| 3. Work history:      | Occupation of the family members (present/past)<br>Reasons for changes<br>Children's work (if any)<br>Education<br>Employer<br>Structures of work<br>Work process<br>Problems<br>Advantages  |
| 4. Income/expenses:   | Level of income<br>Composition/sources of income<br>Regularity of income<br>Seasonal differences<br>One day's income/sources<br>One day's expenses/sources<br>Main expenses<br>Percentage of expenses for food<br>Prices<br>Saving potential   |

5. Resources:
- Family workers
  - Land
  - Means of production
  - House
  - Animals
  - Savings
  - Debts
6. Living conditions:
- Health/health problems
  - Food (intake/quality)
  - Children s education
  - Social status within family
  - Relationship with other village groups (poorer/richer)
7. Networking:
- Contact with institutions/how/when/why
  - Perception of involvement of government in the Program/reaction/why
  - Decision to participate in the social discipline of the program/why?
  - Cost of participation
  - Reaction to process of group formation
  - Difficulties
  - Achievements
  - Use of institutions
  - Problems encountered
  - Results achieved
  - Benefits
  - Other consequences of networking
  - Changes in the family
  - Changes of income
  - Changes of resources
  - Changes of expectations/hopes

## **Leitfaden (Guideline) III: Regarding village community and ORAP's role in the self-help process "Zenzele"**

### **1. The situation in the "past"**

What was the situation of the village in the past and **before** ORAP came to the village? What do the elders tell us about their youth? How was the economic, social, political situation (work, environment, poverty, relationship between the social groups, local institutions)? How was life in the village? Who were the richer and who were the poorer families then? What were the problems? Why has the situation become like that? Did they have any sort of cooperation or traditional village institutions?

These questions can be addressed to the families as well as to the village development centre and the women's group. It might be interesting to observe how perceptions of different social groups differ from one another.

### **2. The situation in the "present": How has the village changed?**

Has life improved? Are all better off than before? Or only some? What about the young people? Do they see a perspective for themselves in village life? Do children have access to schools? Do they go to school (girls also)? What will happen in the future? Do they think that the situation is stable? What does this stability depend upon? What might endanger the positive developments? Which conflicts can have a negative impact? Are there groups which should be supported more?

These questions can be addressed to the families as well as to the village development centres and women's groups. It might be interesting to include the views of young people.

### **3. The self-help process "Zenzele" (main focus of Exposure I)**

#### **How the process started**

Why did ORAP choose this village? Did the villagers have influence on that? What did they think of the Development Centre when they came first to this village? What was the response of the villagers? What offers were made by Development Centres? What demands did the villagers put forward? Who was the first to respond positively to the Development Centre? What motivated him or her? What convinced the villagers? What did the families contribute to ORAP development?

#### **Getting to know and Understanding the self-help process (Ziqoqe and Zenzele)**

What does self-help mean to the members of ORAP? What role does self-organization play (Ziqoqe)? How and by whom is Ziqoqe being introduced? What role does the family play? What processes and activities are to be understood by Ziqoqe? Which role

does Inkundla play in all this? What do the families understand by Zenzele and how do they put it into practise? What activities are in particular connected to this? How is the concept Amalima realized by the family and what impact does it have on their lives? Who is involved in it and in what way? What inputs are given and by whom? Who decides on the contributions? How does the decision-making process take place in the families? How can self-help be embedded in the cultural background of the families?

#### **Understanding the meaning of self-employment (Ziqhatse) and individual independence (Zimele) as well as collective saving (Qogelela)**

How does one reach the point of self-employment (Ziqhatse)? How are self-supporting, local, economic cycles and structures established? Who partakes in this? What organisation-units and levels do exist? What networks do exist between individual organisation-units and levels? How do they work together? What resources are available to them and how are they utilized? How can resources be mobilized from outside? How do you develop relations to other structures, e.g. economical and state-based institutions? When and under what conditions collective saving is initiated and how will it be organised?

#### **4. ORAP's structure and support (main focus of Exposure II)**

##### **Understanding of the organisational process and the organisational structure**

Who is a member of ORAP? What is the basic unit of the movement? What does the "extended" family mean and who is included in this? What are the responsibilities of the associations and umbrellas? To what extent are the lower units represented on the level of the higher units? How is this regulated? How is decision-making brought about? How is the relationship between the informal structures of ORAP (member families, associations, umbrellas) and the formal legal structures regulated? Responsibilities? Participation-rights of the association a/o umbrellas with the legal-head of ORAP? How did the organisational structure develop in the history of GRAP? Important instruments, methods. Expectations, success conditions?

##### **Understanding of ORAP as support agency**

What kind of support can be expected from ORAP (support areas)? How did the support areas of ORAP come into existence? How are they structured and organised? Are they decentralised? Who is in charge of the village development centre? What function does it obtain and how does it react to the demands of members? What support instruments are used? What are the specific contributions made by the members and the contribution made by the supporting agency? How is the type of support and its size decided upon? What are the conditions for a successful investment of the support-tools? In what way could the support areas develop the independence of the members and how could it be ensured? How long should long-term effects of support-agencies last? Should this be ensured on the individual level of the support-agencies or on a global platform?

## Leitfaden (Guideline) IV: Zum sektorübergreifenden Konzept des BMZ "Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe" vom Dezember 1990

### Vorbemerkungen zur Handhabung des Leitfadens

1. Der Leitfaden zum sektorübergreifenden Konzept des BMZ konzentriert sich auf die folgenden sieben **Kernelemente**:
  - Ausgangslage: Menschen unterhalb der Armutsgrenze
  - Die Ziele der Armen
  - Selbsthilfe und Beteiligung (Partizipation)
  - Hilfe zur Selbsthilfe
  - Rahmenbedingungen
  - Breitenwirksamkeit und Nachhaltigkeit
  - Instrumente des Lernens

In der **linken** Spalte sind die diesbezüglichen Textstellen bzw. Kerngedanken des sektor- übergreifenden Konzepts unter Angabe der Fundstelle (Ziffern des Sektorkonzepts) aufgeführt, in der rechten Spalte mögliche Fragestellungen. Die Formulierungen zum Begriff der Partizipation (vgl. Ziffer 3) sind gegenüber dem Text des Sektorkonzepts etwas erweitert.

Leitfaden IV **ergänzt** Leitfaden III: Entsprechend dem Prozeß während des Exposure-Programms lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zunächst die Selbsthilfebewegung ORAP kennen. Deshalb folgt Leitfaden III der Logik von ORAP und dem Duktus des SH-Konzepts „Zenzele“. Leitfaden IV geht demgegenüber von der Logik und dem Duktus des sektorübergreifenden Konzepts aus. Die Fragestellung im Leitfaden III sind spezieller, die des Leitfadens IV genereller: Die Zielrichtung der Fortbildung geht also vom Speziellen zum Generellen.

2. Die Fragestellungen sind **Anregungen**, die den Teilnehmerinnen und Teilnehmern den Rückbezug ihrer Begegnungen mit den Vertretern der Zielgruppen von ORAP zum Sektorkonzept erleichtern sollen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten diesen Rückbezug vom Anfang an - von der Vorbereitung an - im Auge behalten: zum Tragen kommt er insbesondere im zweiten Teil des Exposure-Programms, also während der Reflektions- und Dialogphase und bei der Erarbeitung der Erfahrungsberichte.  
Es ist erwünscht, daß die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die aus ihrer Sicht relevanten Fragen und Gesichtspunkte selbst formulieren und diese ebenso wie die Antworten bzw. Einsichten festhalten (partizipatives Lernen). Empfohlen wird, dabei an dem anzuknüpfen, was sie während des Exposure erleben bzw. erfahren (induktives Lernen). Anregungen für die Fortschreibung des Sektorkonzepts sind erwünscht.

3. Der Leitfaden stellt einen **Rahmen** dar. Er ist eine Orientierungshilfe, der den Teilnehmerinnen und Teilnehmern helfen soll, "ihre" Fragen zu finden. Ein schematisches Abhaken der einzelnen Fragen und abstrahierende Antworten sollten auf jeden Fall vermieden werden. Erwünscht sind vor allem signifikante **Beispiele**, die in einer eher **narrativen** Form in den von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern erwarteten Erfahrungsbericht einfließen sollten. Primärer Erfahrungshintergrund sind die Begegnungen und Dialoge während des Exposure und die daraus gewonnenen Erkenntnisse und Einsichten.
  
4. Die Grundprinzipien der externen Selbsthilfeförderung - vgl. Ziffer 4.1.2 des Sektor-konzepts - werden in den Lernfragen im Interesse des Lernens über die wechselseitige Verflechtung von Selbsthilfe und Selbsthilfeförderung in analoger Weise auf das Binnenverhältnis zwischen den Mitgliedern von ORAP und ORAP als Förderungseinrichtung (Dienstleistungen) übertragen. Lernziel ist insofern das Verstehen, wie ein eigenständiges und breitenwirksames Selbsthilfesystem, das auf der Eigeninitiative der Mitglieder und auf der Förderung durch die sie unterstützende Institution beruht, aufgebaut wird und funktionieren kann.
  
5. Die unter Ziffer 1 bis 5 des Leitfadens IV aufgeführten Kernelemente zählen zu den Bestimmungskriterien zur Beurteilung von Vorhaben der selbsthilfeorientierten Armutsbekämpfung in der bilateralen FZ und TZ: Sie haben daher eine große praktische Bedeutung bei der Entscheidung über die Projekte: vgl. Leitfaden für sektorale und übersektorale Kennung in der bilateralen TZIFZ (Rahmenplanung, Soll/Ist- Vergleich) vom 27.3.1991.

## ANLAGE: LEITFADEN (Guideline) IV

### 1. Ausgangslage: Menschen unterhalb der Armutsgrenze (Sektorkonzept (SK) 2.1; 5.1.1)

Die Zielgruppen, besonders die **Frauen**, verfügen nicht über ein **Minimum** an monetären und nicht-monetären Einkommen (Weltbank Standard

1990: 370 US \$ pro Jahr), welches zur Deckung ihres Nahrungsmittelbedarfs und zur Befriedigung der übrigen Grundbedürfnisse (z.B. zumutbare Wohnung; Zugang zu Bildung, Trinkwasser, medizinische Versorgung) erforderlich ist. - Da es eine umfassende gültige operationale Definition zur Armut nicht gibt, muß sie in bezug auf jedes Land, jede Projektsituation neu konkretisiert werden. Das kann nur gemeinsam mit den Betroffenen erfolgen.

Psychische, soziale, Ökonomische, kulturelle, politische und ökologische Bestimmungsgründe (Ursachen) sind dabei untrennbar miteinander verbunden.

### 2. Die Ziele der Armen (SK 2.1 am Ende)

Arme streben, um Ihre Lebensbedingungen zu verbessern, nach Kenntnissen, nach Freiraum für produktive Aktivitäten, nach Verfügung über Produktionsmittel wie Land oder Kredit: sie organisieren sich, um sich Zugang zu Dienstleistungen zu verschaffen, um soziale Sicherheit zu erhalten und ihre Rechte wahrnehmen zu können.

### 3. Selbsthilfe und Beteiligung (SK 2.2: 4.1.1 .. 5.1.2 bis 5.1.4)

Selbsthilfe heißt, jemand steht für sich selbst ein. Selbsthilfe beinhaltet das Bestreben, aus eigener Kraft Ziele zu verwirklichen. Das Selbsthilfepotential umfaßt die **produktiven** und **menschlichen** Fähigkeiten der Armen - besonders der Frauen -, ihre Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, ihr Durchhaltevermögen, ihre Fähigkeiten, sich zu organisieren, Macht zu teilen und zu kontrollieren, ihre Kraft zur Solidarität.

## Lernfragen

Wie wird in Simbabwe (offiziell) Armut definiert?

Wie schätzen die Menschen, denen Sie während des Exposure begegnen, ihre Situation ein? Welches sind die Ausdrucksformen ihrer Armut? Welches ist ihre relative Position im Dorf: gehören sie zu den Ärmeren oder zu den weniger armen Familien? Wie ist insbesondere die Situation der Frauen?

Welches sind wichtige armutsverursachende Faktoren ihrer Armut? Wie wirken sie sich konkret aus?

Welche Ziele verfolgen die Menschen, denen Sie während des Programms begegnen? Welche stehen im Vordergrund?

Von welchen Wertvorstellungen sind sie getragen?

Welche Formen von Selbsthilfe praktizieren die Menschen, denen sie im Exposure begegnet sind? Inwieweit spielen traditionelle überlieferte Formen von Selbsthilfe eine Rolle? Trifft es nach Ihren Beobachtungen zu, daß auch Menschen, die zu den sehr Armen gehören, etwas für sich selbst tun, solange sie arbeitsfähig sind? Wie ist das Selbsthilfepotential insgesamt einzuschätzen?

Trifft es zu, daß praktizierte Selbsthilfe - insbesondere der Frauen - zur nachhaltigen Verbesserung der Lebensbedingungen ihrer Familien beiträgt?

*Selbsthilfe wird ausgelöst durch objektive Notlagen oder der subjektiv als unbefriedigend empfundene Situationen. Sie erfolgt Individuell oder in Gruppen.*

*Die **Beteiligung**, die **Partizipation** bringt die Selbsthilfefähigkeiten der Armen zur Entfaltung, **Partizipation** heißt: sich beteiligen wollen - Motivation.*

*Sich beteiligen können - Befähigung.*

*Aber auch sich beteiligen dürfen und beteiligt werden - Rahmenbedingungen.*

*Partizipation umfaßt Selbsthilfe, reicht in Ihrem Bedeutungsgehalt aber darüber hinaus. Partizipation meint nicht nur Teilnahme, Eigeninitiative, Eigenanstrengungen, sondern auch Teilhabe, Nutzen.*

*Partizipation ist jedoch nicht nur Mittel zum Zweck der Zielerreichung, sondern auch Ziel: Eigenständigkeit. Kulturelle Autonomie. Demokratisch legitimierte Organisationen. Wirtschaftliche Teilhabe und Mitbestimmung. Selbstverwaltung. Politische Mitsprache. Demokratiepoltik:*

#### **4. Hilfe zur Selbsthilfe** (SK 4.1.2; 4.2; 5.1.4)

**Grundprinzipien** der Selbsthilfeförderung:

- *Eigenanstrengungen werden nicht ersetzt.*
- *Bestehende Initiativen und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung werden gestärkt: allenfalls erste Anstöße von außen*

Was hat die Selbsthilfe der ORAP-Mitglieder ausgelöst?

Wie sieht sich die/der einzelne in der traditionellen dörflichen Gemeinschaft? Was tut die/der einzelne, was übernimmt warum die Gruppe? Welche Aufgaben kommen der Familie zu? Wie ist das afrikanische Familienverständnis? Wie stark ist die Motivation der Zielbevölkerung zur Selbsthilfe? Welches sind die Motive? Wie wird Motivation geweckt bzw. verstärkt? Welche Anstöße gibt ORAP? Welche Initiative kommt von der Dorfbevölkerung?

Wie ist der Prozeß zur „Befähigung“ ausgestaltet (Trainings- und Beratungsmaßnahmen)? Wer nimmt daran teil? Wer gestaltet sie?

Sind die Begünstigten an Entscheidungen bei Planung, Vorbereitung, Betrieb, Unterhaltung und Evaluierung der einzelnen Entwicklungsaktivitäten beteiligt? Formen der Beteiligung?

Beschränkt sich die Bereitschaft zur Beteiligung auf den erwarteten Nutzen oder hat Partizipation darüberhinaus einen eigenen Stellenwert? Sind m.a. W. Selbstverwaltung, kulturelle Autonomie usw. eigenständige Zielvorstellungen der Armen?

Nach welchen **Prinzipien** richtet ORAP im Verhältnis zu den Mitgliedern seine Förderstrategie aus?

**- Soviel Selbsthilfe wie möglich soviel Hilfe wie nötig.**

- Die Verankerung im sozio-kulturellen Umfeld wird gestärkt. Das ökologische Umfeld wird beachtet.

- Der Förderung der Frauen wird besondere Bedeutung zugemessen.

- Eine auf die nachhaltige Verbesserung der Lebensbedingungen abzielende Strategie muß langfristig angelegt sein, als Prozeß gestaltet werden und alle Förderinstrumente einbeziehen.

## **5. Rahmenbedingungen** (SK 3.1; 3.2; 5.1.5)

Regierungen haben häufig ein beschränktes Interesse. Freiraum für partizipative Armutsbekämpfung zu gewähren bzw. der Selbsthilfeförderung in den staatlichen Programmen und in der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit Priorität einzuräumen.

Unter (nationalen) Rahmenbedingungen wird das gesamte Umfeld der Entwicklung verstanden, das in einem Land durch Gesetzgebung, staatlichen Verordnungen und Verwaltungspraktiken auf nationaler lokaler und regionaler Ebene bestimmt wird. Sie betreffen insbesondere den Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen wie Bildung, Gesundheitsdienste, Kreditgewährung und Bereitstellung von Infrastruktur.

**Beteiligungsorientierte Entwicklungsarbeit** (und Entwicklungszusammenarbeit - EZ) zielt auf die Schaffung von Rahmenbedingungen ab, die benachteiligten Bevölkerungsgruppen und ihre Beteiligung am Entwicklungsprozeß zu begünstigen.

Wie vermeidet ORAP die Überforderung der Zielgruppen, aber auch eine Überförderung? Wie erfolgt die Abwägung, was an Eigenanstrengung zumutbar und was an Hilfe nötig ist? Sind die Mitglieder an dieser Abwägung beteiligt?

Wie geschieht das konkret?

Welche spezifischen Fördermaßnahmen gibt es für Frauen? Welche Bedeutung haben sie in der gesamten Förderung?

Wie wird ein "offener Prozeß" in der Praxis gestaltet? Welche Förderinstrumente, -verfahren und -methoden haben Sie als "prozeßorientiert" kennen gelernt? Welche Anregungen ergeben sich nach Ihrer Auffassung aus der prozeßhaften Gestaltung des Entwicklungsprozesses von ORAP, d.h. aus den fünf Entwicklungsschritten des Zenzele-Konzepts für die Planung und Durchführung der Projekte der bilateralen FZ und TZ.

Wie sind in Simbabwe die **Rahmenbedingungen** für beteiligungsorientierte Armutsbekämpfung einzuschätzen?

Gibt es **förderliche** Rahmenbedingungen? Welche konkreten staatlichen Maßnahmen **behindern** die Entfaltung des Selbsthilfepotentials besonders? Auf welcher Ebene? Wie geht ORAP damit um?

Bestehen hinderliche sozio-kulturelle Rahmenbedingungen, etwa bzgl. der Entwicklung der Frauen?

Bestehen negative internationale Rahmenbedingungen. z.B. im Rahmen der Strukturanpassungsprogramme?

Welche Wege und Schritte geht eine Organisation wie ORAP, um für ihre Ziele und Arbeit günstigere Rahmenbedingungen zu schaffen? Wie gestaltet ORAP ihr Verhältnis zur Regierung?

## **6. Breitenwirksamkeit und Nachhaltigkeit (SK 5.1.6)**

*Die Selbsthilfemaßnahmen sollen auf Breitenwirksamkeit. Nachhaltigkeit und damit auf die zunehmende wirtschaftliche und soziale Eigenständigkeit der Begünstigten ausgerichtet sein.*

Auf welche Weise versucht ORAP diese Ziele zu erreichen und zwar sowohl auf der Ebene der Mitgliederfamilien als auch auf der Ebene der Bewegung (associations, umbrellas) und von ORAP als Förderorganisation?  
(Konzepte; Instrumente; Verfahren: Erfahrungen; Erfolgsbedingungen?)

Wie ist die Interdependenz zwischen dem Erlangen der Eigenständigkeit auf der Zielgruppenebene und der Eigenständigkeit von ORAP als Bewegung und Förderungseinrichtung zu beurteilen?

Welches sind die Strategien und Erfolgsbedingungen für den Aufbau eines eigenständigen Selbsthilfesystems, das sowohl die Eigenständigkeit der Zielgruppe als auch der Förderebene (Dienstleistungseinrichtungen) gewährleistet? Dezentrale Konzepte oder globale. auf ORAP insgesamt ausgerichtete Strategien?

Ist das BMZ - Konzept zur Bildung selbstverwalteter Kapitalvermögen ein geeignetes Förderinstrument?

## **7. Verfahren zur verstärkten Ausrichtung der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit auf partizipative Armutsbekämpfung**

### **7.1 Förderinstrumente (SK 5.3)**

*Das Sektorkonzept des BMZ sieht vor, das gesamte Instrumentarium der EZ auf seine Eignung zu überprüfen.*

*Besonderen Stellenwert haben u.a. offene TZ-Fonds: Regierungsberater: Anreize für Regierungen: Politikdialog*

Welche bestehenden Instrumente und -verfahren sind in Ihrem Aufgaben- bzw. Erfahrungsbereichen vor dem Hintergrund der Exposure-Erfahrung für partizipative Armutsbekämpfung eher hinderlich. welche förderlich?

Welche Anregungen können Sie aus den von ORAP eingesetzten Instrumenten und Verfahren für die EZ ableiten und wie müßten die Instrumente und Verfahren ggf. gestaltet sein? Welche Verbesserungen können Sie sich in Ihrem eigenen Aufgabenbereich vorstellen?

## 7.2 Instrumente des Lernens (SK 5.4)

Das Sektorkonzept des BMZ mißt der Schaffung der fachlichen Voraussetzungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Regierungs- und Förderinstitutionen des Nordens für die Umsetzung des Konzepts eine große Bedeutung bei. Genannt werden folgende **Lerninstrumente**: Fallstudien über innovative Selbsthilfeansätze. Lebensberichte: Aktionsforschung; beteiligungsorientierte Evaluierungen: Exposure- und Dialogprogramme.

Welche Instrumente und Methoden setzt ORAP zur Qualifizierung ihrer hauptamtlichen Mitarbeiter, der ehrenamtlich tätigen Führungskräfte der Bewegung und ihrer Mitglieder ein?

Welche Anregungen können aus ORAP's Erfahrungen für die Schaffung der fachlichen Voraussetzungen in den Förderinstitutionen des Nordens gewonnen werden?

## **Anhang 5**

# **Exposure und Dialog als Instrument zur handlungsorientierten Fortbildung vor Ort**

## **Exposure und Dialog als Instrument zur handlungsorientierten Fortbildung vor Ort**

**hier:** Auswertung der Berichte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des BMZ-EDP mit ORAP in Simbabwe in der Zeit vom 02.-12. September 1994 unter Berücksichtigung der Auswertungstagung am 14. Dezember 1994 im BMZ

**Inhalt:** Vorbemerkungen

1. Armutsbegriff und Zielgruppenbestimmung im Rahmen der Armutsbekämpfung
2. Selbsthilfe und Hilfe zur Selbsthilfe
3. Selbsthilfebewegungen und Nichtregierungsorganisationen (NRO)
4. Exposure und Dialog als handlungsorientiertes Fortbildungsinstrument

Stand: 15.01.1994

Os

# Vorbemerkungen

## 1. Kontext

Das Exposure- und Dialogprogramm des BMZ mit ORAP in Simbabwe war die erste Fortbildungsmaßnahme vor Ort für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Ministerium und aus staatlichen Durchführungsorganisationen (KfW, GTZ).

Fortbildungsmaßnahmen dieser Art sollen nach dem Willen des Deutschen Bundestags zur Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe durchgeführt werden, um der Umsetzung der von Parlament und Regierung beschlossenen Politik zur verstärkten Ausrichtung der EZ auf die Bekämpfung der Armut durch die Qualifizierung der Akteure in den staatlichen EZ-Institutionen mehr Nachhaltigkeit zu geben, vgl. Beschluß des Deutschen Bundestages vom 14. Januar 1993, Ziffer 8.

Der nachstehend formulierte Versuch einer konzeptionellen Auswertung der Ergebnisse aus dem EDP beruht auf den Berichten der Teilnehmer, um die diese vom BMZ gebeten worden waren. Die Auswertung ist induktiv angelegt und Bestandteil des Gesamtberichts der Deutschen Gesellschaft zur Förderung des Nord-Süd-Dialogs eV. an das BMZ, die das Programm als Rechtsträger des EDP der Deutschen Kommission Justitia et Pax im Auftrag des BMZ geplant und durchgeführt hat.

Im Auftrag des BMZ soll diese Auswertung den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zur Stellungnahme zugeleitet werden, um ihnen Gelegenheit zu geben, das Ergebnis und vor allem den Aspekt der Folgerungen für die praktische Arbeit, vor allem im Hinblick auf Förderinstrumente und -verfahren, weiter zu vertiefen. Die nochmalige Befassung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfolgt also im Interesse möglichst nachhaltiger Wirkungen aus dem Exposure- und Dialogprogramm.

## 2. Kriterien für die Bewertung der Ergebnisse des EDP

Die Bewertung des EDP erfolgt unter Berücksichtigung der folgenden Kriterien: Ist das Instrument Exposure und Dialog - gemeint ist das Instrument generell und das BMZ-EDP mit ORAP in Simbabwe speziell - für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter staatlicher EZ-Institutionen notwendig, als handlungsorientiertes Fortbildungsinstrument nützlich und vom Aufwand her gerechtfertigt? Diese Fragen stellt sich die o.a. Trägerorganisation des EDP nicht nur als Auftragsnehmerin des BMZ, sondern aus dem eigenen Selbstverständnis heraus.

### ▪ **Notwendigkeit:**

Füllt Exposure und Dialog eine Lücke, die für die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Institutionen der staatlichen EZ wichtig ist und die nicht anders oder am besten so - d.h. vor Ort - ausgefüllt werden kann?

- **Nützlichkeit:**  
 Bringt Exposure und Dialog
  - ▶ positive **individuelle** Fortbildungseffekte, etwa nach dem Motto: "Was jeder/jede wissen sollte";
  - ▶ konkrete **Folgerungen** für die praktische Arbeit und
  - ▶ **vermittelbare** Erfahrungen und **Ergebnisse** in Form qualifizierter Teilnehmerberichte und eines entsprechenden Gesamtberichts?
  
- **Aufwand:**  
 Der erhebliche finanzielle und vor allem auch der zeitliche Aufwand der entsendenden Institutionen, der Teilnehmer, Partner und nicht zuletzt auch der durchführenden Organisation des EDP ist nur gerechtfertigt, wenn die drei Ergebniserwartungen in ausreichendem Maße erfüllt werden. Positive individuelle Fortbildungseffekte würden nicht genügen, um den Aufwand für ein EDP wie das mit ORAP zu rechtfertigen. - Ist also insbesondere auch der nach Rückkehr zu leistende Beitrag der Teilnehmer, d.h. die Ausarbeitung aussagekräftiger Erfahrungsberichte, die "Schwachstelle" des EDP? Es geht m.a.W. darum, ob der von den Teilnehmern nach Rückkehr erwartete Beitrag in Form von Ergebnisberichten und Konsequenzen für die praktische Arbeit geleistet werden kann und auch geleistet wird.

Das Fazit in einer ersten **Einschätzung** auf der Grundlage von 11 Teilnehmerberichten kann folgendermaßen zusammengefaßt werden: Die überwiegende Anzahl von Berichten belegt durch ihre Aussagekraft und Authentizität ein positives Ergebnis i.o.S. hinsichtlich der individuellen Fortbildungseffekte und wichtiger konzeptioneller Ergebnisse. Die mit der Auswertungstagung begonnene Reflexion über **Folgerungen** für die praktische Arbeit sollte jedoch noch vertieft werden. Auch steht der Gesamtbericht über das EDP noch aus, in dem die konzeptionellen Ergebnisse in vermittelbarer Form verarbeitet werden; das vorliegende Papier ist insofern als Entwurf dazu zu verstehen.

Die drei Punkte, an denen das konzeptionelle Fazit aus dem EDP mit ORAP belegt werden kann, betreffen Erkenntnisse zu drei wichtigen Elementen des sektorübergreifenden Konzepts des BM2 zur Armutsbekämpfung durch Hilfe von Selbsthilfe von 1990:

1. Armut
2. Selbsthilfe und Hilfe zur Selbsthilfe
3. Selbsthilfebewegungen, Selbsthilfeorganisationen und NRO.

Ein vierter Punkt betrifft die Verbesserung des Instruments Exposure und Dialog.

Die Auswertung beruht auf Schlüsselworten und Schlüsselsätzen aus den Teilnehmerberichten. Sie werden zitiert, ohne daß im einzelnen die Namen der Autoren genannt werden. Sie bedürfen der weiteren Vertiefung.

# 1. Zum Armutsbegriff und zur Zielgruppenbestimmung im Rahmen der Armutsbekämpfung

## Analyse / Befund:

Die meisten Dörfer, in denen ORAP tätig ist, leben nach den Feststellungen der Teilnehmer in "relativer" Armut.

## Lernen / Verstehen

Was **relative** Armut ist, wird - ungeachtet einer "gewissen Unschärfe", die bestehen bleibt - beispielsweise in folgenden Schlüsselsätzen aus den Teilnehmerberichten deutlich, die ihrerseits zum großen Teil auf Aussagen der Gastfamilien beruhen:

"Die mangelnde Befähigung, die verfügbaren Güter nutzbringend zur Grundbedürfnisbefriedigung einzusetzen." Dabei sind es vor allem interne Faktoren, die neben externen Faktoren eine Abgrenzung zwischen "relativ" und "absolut" arm erlauben:

"Fehlender Glaube an die eigenen Möglichkeiten; geringes Selbstbewußtsein; fehlende Aktivitäten". Und weiter: "Die Menschen sind nicht eigentlich arm, es ist aber ein bescheidenes Leben" das von "harter Arbeit" und einem langen Arbeitstag bestimmt ist; "von 4 Uhr früh, bis 10 Uhr spät". "Auf den ersten Blick scheinen die Probleme nicht zu existieren. Es ist daher sehr schwer, die Grenze zwischen arm und einfachem Leben zu ziehen:" **"Es ist ein Leben auf der Kippe."** Das folgende Zitat von Frau Effie Ncube macht der Besucherin aus dem BMZ verständlich, was dieses "Leben auf der Kippe" konkret bedeutet: **"Menschen leben auch in Armut, wenn sie nicht fähig sind, bei negativen äußeren Einflüssen ihre Lebensgrundlage zu erhalten, d.h. wenn sie z.B. bei einer Dürreperiode auf Hilfe von außen angewiesen sind, weil sie keine Vorräte haben oder keine Ersparnisse existieren, um sich selbst zu helfen."**

## Folgerungen für die Anwendung des Sektorübergreifenden Konzepts:

- Die Konkretisierung der prioritären Zielgruppen ist aus Sicht des zuständigen Sektorreferates des BMZ erforderlich, weil zuviele Projekte gemacht werden, bei denen unklar ist, ob die Zielgruppen arm sind.
- Die Einbeziehung der Sichtweise der Betroffenen bei der Zielgruppenbestimmung, wie es Ziffer 2.1. Abs. 4 des Sektorübergreifenden Konzepts zur Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe vorsieht, macht Sinn. - Besonders wichtig ist die Gesamteinschätzung der Lebensbedingungen als "stabil" und dauerhaft oder aber als "labil" und nicht nachhaltig.
- Menschen, die ein Leben führen müssen, das "auf der Kippe" steht, zählen - auch nach den Äußerungen des zuständigen Referates 220 in der Auswertungstagung am 14. Dezember 1994 - zu den prioritären "Zielgruppen" des Sektorübergreifenden Konzepts, auch wenn die Formulierung von Ziffer 2.1 mehr auf die materiellen Aspekte der Armutsbekämpfung abhebt: Ziel partizipativer Armutsbekämpfung ist die

**nachhaltige** Verbesserung der Lebensbedingungen der Armen; vgl. Ziffer 3.1, dritter Spiegelstrich sowie Ziffer 5.1.6 des Sektorkonzepts.

Was relative Armut ist, wird den Teilnehmern am Exposure aus dem BMZ als "Leben auf der Kippe" konkret erfahrbar. Die dafür gefunden Erklärungen und Beschreibungen sind wegen ihrer Konkretheit und "Einfachheit" gut vermittelbar.

## 2. Selbsthilfe und Hilfe zur Selbsthilfe:

### Analyse / Befund

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer begegnen bei den DRAP-Mitgliederfamilien einem hohen Maß an Bereitschaft zur Selbsthilfe und erfahren ihre Vielgestaltigkeit.

### Lernen und Verstehen

- Sie erfahren z.B., wie Selbsthilfe **entsteht**, als persönlicher **Prozeß** und als ein Prozeß der Dorfgemeinschaft: In den Worten der Gastgeberin: "Früher habe ich habe alles von ihm (meinem Mann) erwartet, daß mir alles gegeben wird." ~ "Ich erkannte, daß wir beide zusammenarbeiten müssen" ~ "Ich wartete nicht mehr nur darauf, daß mein Mann Geld mitbrachte, sondern begann selbst etwas zu tun, gemeinsam mit (zehn) anderen Frauen": " Zuerst gingen wir daran, unsere Küchen zu verbessern". Das spiegelt wieder, was - im Zitat aus einem anderen Bericht - Frau Nyoni (Gründerin und Präsidentin von DRAP) so formuliert: "Entwicklung beginnt mit einem sauberen Heim".

"Nachdem wir etwa ein Jahr zusammen arbeiteten, haben wir uns DRAP angeschlossen: "DRAP hat uns da geholfen, wo wir es selbst nicht mehr konnten."

Selbsthilfefähigkeit heißt aber auch, sich seiner Grenzen bewußt zu sein:

"Manchmal weiß ich nicht, wie wir es schaffen sollen, dies den Kindern beizubringen, daß sie selbst etwas für sich tun müssen und sich nicht nur auf ihre Eltern verlassen."

Selbsthilfe setzt Selbstbewußtsein voraus: "Ich glaube heute, daß ich alles schaffen kann, nur das Wasserproblem kann nicht von mir gelöst werden." Dies macht deutlich, was z.B. das **Selbstwertgefühl** von Frauen begründet: Es ist die Entdeckung der eigenen Kraft. Es ist zugleich Ausdruck einer Wertewelt und von Prioritäten, die die Gastgeberin in folgender Formulierung auf den Punkt bringt: „Die Arbeit von Frauen bringt mehr als materielle Ergebnisse, nämlich die Fähigkeit zur Sorge um Haus und Kinder.“

- Die Teilnehmer erfahren Selbsthilfe als **Neuerung** und **Innovation**

Selbsthilfefähigkeit wird in dem Bericht des Teilnehmers aus der KfW aber auch verkörpert in dem "Neuerer mit Beispielfunktion": Es sind die Verbesserungen in Haus und Hof. Die Arbeitsleistung in einem langen Arbeitstag, das Durchhaltevermögen. Die landwirtschaftlichen Verbesserungen: die Verwendung von Ziegenmü- dung. Frühe Aussaat. Tägliche Düngung. "Buchführung" über Kühe. Das Gartenpro- jekt. Es ist aber auch die Persönlichkeit, wie sie wiederholt in den Äußerungen sei- ner Umgebung beschrieben wird: "Er schlägt seine Frau nicht". Und: "Er ist ein gu- ter Nachbar", wie ihn auch der Teilnehmer selbst zum Nachbarn haben möchte. Das vermittelbare Fazit des Teilnehmers: Die Persönlichkeit des Gastgebers, sein Tun und Verhalten vermitteln eine Menge von menschlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Potentialen. Sie machen deutlich, daß Selbsthilfe nicht nur Reaktion auf ei- ne Notlage sondern Innovation ist und aus einer Vielzahl vielschichtiger innovativer Schritte besteht.

### Hilfe zur Selbsthilfe:

Der Bericht der Teilnehmerin bringt es auf den Punkt, worauf es neben der materiellen Unterstützung besonders ankommt, und was als Orientierungshilfe für die Selbsthilfe- förderung generell gelten kann: "Nach den Worten von Frau Brown brachte Frau Nyoni (wie vorstehend aufgeführt, die Präsidentin von ORAP) kein Geld, sondern **geistige** Ent- wicklung."

Was macht Frau Brown mit diesem Anstoß "von außen"? Sie hat gelernt, so der Erfah- rungsbericht der Berichterstatteerin aus der GTZ:

- ihre Persönlichkeit zu entwickeln;
- Probleme zu erkennen, "was Frauen leichter falle" als Männern;
- das Potential des Mannes nach seiner Pensionierung zu mobilisieren.
- dem Nachbarn als Vorbild zu dienen.

Das Fazit der Teilnehmerin: Hilfe zur Selbsthilfe heißt konkret, "sie und ihre Familie gehen mit gutem Beispiel voran": Selbsthilfe fängt "innen" und "von unten" an und "nicht von außen" oder "oben".

Vor diesem Hintergrund wird der Gesamteindruck des Teilnehmers aus dem BMZ ver- ständlich - und vor Mißverständnissen geschützt: "Ich war Gast bei zufriedenen Men- schen".

Eine Warnung, die diese Lernerfahrungen zur "Selbsthilfe" und zur "Hilfe zur Selbsthil- fe" abschließt, sollte jedoch ebenfalls nicht überhört werden, nämlich die, die Selbsthil- fe der Armen und derer, "die auf der Kippe stehen", nicht zu überfordern, nicht "**auszu- powern**". Es geht also um die Fähigkeit, im konkreten Fall abzuwägen, wieviel Selbsthil- fe **möglich** und wieviel Eigenanstrengung den Zielgruppen zuzumuten ist, aber auch darum, wieviel interne bzw. externe Unterstützung **geboten** ist.

## Folgerungen für die Anwendung des Sektorübergreifenden Konzepts

- Selbsthilfe ist immer ein Prozeß: Es sind Prozesse von Individuen und gemeinschaftliche Prozesse, in unterschiedlichen Mischformen. Nachhaltige Selbsthilfe beginnt "innen" und von "unten". Anstöße "von außen" können das Entstehen von Selbsthilfe **fördern**: Grundsätzlich folgt jedoch die Hilfe der Selbsthilfe und ist nicht umgekehrt **zuerst** Hilfe: EZ kann nur an Selbsthilfe "anknüpfen", sie aber von außen kaum initiieren; vgl. Ziffer 4.1.1 und 4.1.2 des sektorübergreifenden Konzepts.

Für die EZ ist der Hinweis auf die **geistige** Dimension der Hilfe zur Selbsthilfe von großer praktischer Tragweite: Vor allem muß sich die externe Hilfe auch darüber klar werden, welche Wertvorstellungen sie mit der materiellen Hilfe bewußt oder unbewußt in den Süden transferiert.

- Die Erfahrung, sich auf die eigene Kraft und die Solidarität der Gemeinschaft verlassen zu können, bestimmt entscheidend die Ausbildung des Selbstwertgefühls der Menschen, besonders der Frauen. Es ist ein Schlüsselement in dem Konzept partizipativer Armutsbekämpfung; vgl. Ziffer 4.1.1 vorletzter Absatz und 5.1.1, Absatz 2 des sektorübergreifenden Konzepts.
- Von großer Tragweite in der Praxis ist die im Einzelfall sehr schwierige Abwägung zwischen dem "möglichen" an Eigenanstrengung und dem "Notwendigen" an Hilfe: "Auspowern" im Sinne von "Überforderung" ist ebenso zu vermeiden, wie das „Überfördern“; vgl. Ziffer 4.1.2, vierter Spiegelstrich des sektorübergreifenden Konzepts.

## 3. Selbsthilfe-Bewegung, Selbsthilfe-Organisation oder Nichtregierungsorganisation (NRO)

### Analyse / Befund

Die Teilnehmerberichte setzen sich am Beispiel von ORAP intensiv mit charakteristischen Merkmalen einer Selbsthilfe**bewegung** im Unterschied zu einer "normalen" NRO auseinander. Sie befinden übereinstimmend: "ORAP" ist in erster Linie "**Bewegung**". Sie ist in den Dörfern des Matabelelandes weit verbreitet und im Bewußtsein der ländlichen Bevölkerung tief verankert. Ihre Stärke liegt in ihrer Fähigkeit, die Mitglieder zu Eigeninitiative und Selbsthilfe zu motivieren und sich zu organisieren. Als Selbsthilfeförderungs**organisation** ist ORAP jedoch (noch) nicht eigenständig und sie zu stark von externer Hilfe abhängig.

### Lernen / Verstehen

Was eine "Bewegung" ausmacht und wie man sie erkennt: ORAP baut nach den Worten einer Teilnehmerin auf dem Konzept des "**ZENZELE**" auf, was soviel heißt wie: „There is nobody who has no purpose“!

In den Zitaten anderer Teilnehmer: "ORAP legt den Akzent deutlich auf **Bewegung**". Jedoch, eine informale - gleichwohl wohl strukturierte - Bewegung zu erkennen, "macht Schwierigkeiten". Wie kann man eine Bewegung verstehen? In den Worten des teilnehmenden Analytikers: "Ein Stück Erkenntnis wird durch die Analyse der **Ebenen** gewonnen: "Familie", "Dorf", "umbrella", ".association". - Mehr Verstehen wird erzielt durch die Kombination der **Ebenen** mit den tatsächlich ausgeübten **Funktionen**. Sechs solcher Funktionen analysiert der Teilnehmer: "Das Brechen des Schweigens. Löcher stopfen. Aufbau einer von unten getragenen Struktur. Die Verbesserung der dörflichen Infrastruktur. Die Mobilisierung der eigenen Ressourcen und die gesellschaftliche Sensibilisierung."

Was eine "Bewegung" von einer "normalen" NRO unterscheidet: Die Unabhängigkeit von externer Hilfe bzw. die konkrete Fähigkeit zur **wachsenden** Eigenständigkeit ist das entscheidende Kriterium, das eine Nichtregierungsorganisation (NRO) zur Selbsthilfe**bewegung** auf lokaler Ebene und Selbsthilfeförderungseinrichtung auf der Ebene der Organisation macht und letztere von den zahlreichen "normalen" NROs unterscheidet. - Dies alles ist primär Gegenstand "**NGO-interner**" EZ, jedenfalls kaum das Feld **bilateraler** externer EZ.

Der Bericht des Teilnehmers exemplifiziert - am konkreten Beispiel - das entscheidende Unterscheidungsmerkmal, wenn er die Antwort der Gastgeber auf die Frage zitiert, warum die von ORAP finanzierte defekte Pumpe nicht repariert wird: "Die Instandsetzung der Pumpe ist Sache des **Stifters**".

Ein weiterer wichtiger Sachverhalt für die Einschätzung der Nachhaltigkeit der Organisationsebene sind die Wirtschaftsbetriebe, die von ORAP in der Form von Patrimonien zur Finanzierung der laufenden Kosten der Organisation betrieben und daher nicht "von unten" getragen werden, weil sie nicht auf lokaler Ebene angesiedelt sind. Das bedeutet, daß die Gesamtorganisation (noch) nicht eigenständig ist. Hinzu kommen die hohen Risiken der wirtschaftlichen Unternehmen, die auf die lokale Ebene durchschlagen können.

Ein dritter wichtiger Indikator ist das Missverhältnis von (120) festangestellten Mitarbeitern in der Zentrale zu nur wenigen (13) fieldworkern.

### **Folgerungen für die Anwendung des Sektorübergreifenden Konzepts:**

Die Unterscheidung zwischen "NRO", „Selbsthilfebewegung" und Selbsthilfe-Organisation" ist für die Umsetzung des produktivitätsorientierten Selbsthilfekonzepts von grundlegender Bedeutung: Nur wenn die Zielgruppen in der Lage und bereit sind, die Kosten der von Seiten der Förderorganisation gewährten Dienstleistungen zu tragen und für die Folgekosten von geschaffener Infrastrukturen geradezustehen, sind nachhaltige Förderung auf der Zielgruppenebene, Nachhaltigkeit, Eigenständigkeit und - im Verlauf der weiteren Entwicklung - Breitenwirksamkeit denkbar. Dabei sind die von den Teilnehmern festgestellten Funktionen von ORAP einer Selbsthilfe**bewegung** unverzichtbar, um der „Organisation" die notwendige Verankerung in der Bevölkerung sowie im sozio-kulturellen Umfeld zu geben. Ohne ökonomische Entwicklung auf der Ziel-

gruppenebene und die Bereitschaft der Begünstigten, die Kosten der Förderung zu tragen, z.B. in der Form eines selbstverwaltenden Kapitalvermögens, hat die intermediäre Ebene keinen dauerhaften Bestand und ist von externer Hilfe abhängig.

### **Zusammenfassendes Fazit:**

Die zusammengefaßte Schlußfolgerung der drei vorstehend geschilderten, auf Teilnehmerberichten fußenden konzeptionellen Ergebnissen macht das Fazit eines Teilnehmers aus dem BMZ über sein Lernen aus dem Exposure und Dialogprogramm plausibel: "Das EDP hat den **Menschen** als Mittelpunkt unserer entwicklungspolitischen Bemühungen mehr ins Bewußtsein geführt". Es ist dies der Grundgedanke **partizipativer** EZ, die den Menschen als Akteur und Subjekt der Entwicklung sieht. Dazu gehört die Fähigkeit und Bereitschaft zur Eigeninitiative und Übernahme von Verantwortung, dazu gehört aber auch Solidarität, d.h. die Vermeidung von Überforderung, des „Auspo- werns“.

## **4. Exposure und Dialog als handlungsorientiertes Fortbildungsinstrument:**

### **Analyse/Befund**

In den Worten der Teilnehmer: "Vielen Mitarbeitern in den Institutionen der EZ fehlt die unmittelbare Erfahrung und Begegnung mit der Zielgruppe. Diese ist aber .unverzichtbar", wenn das Ziel "den Menschen in den Mittelpunkt zu rücken", konkret angestrebt wird.

### **Lernen / Verstehen**

In den Worten der Teilnehmer: "Im Exposure sollten die Teilnehmer die richtige "Einstellung" haben: das aufnehmen, was ihnen angeboten wird, das für die gastgebenden Zielgruppen erwähnenswerte, ihre Wertigkeit bei der Darstellung ihres Lebens". Dies sollte die "Leitlinie in der Einstellung der Teilnehmer während des Exposure sein" und weiter: "Was bringt den Profis aus den Institutionen konkreten Nutzen? Es sind die "im Alltag getesteten Erfahrungen". Dabei sollte in den Worten der teilnehmenden Bankers, das .verstandesmäßig gesteuerte berufliche und persönliche Handeln mit emotional gemachter Erfahrung verbunden" werden.

## Folgerungen für die Ausgestaltung von Exposure und Dialog bei der Umsetzung des Sektorübergreifenden Konzepts

Verhalten und Erfahrungen **der Teilnehmer** erlauben eine Reihe von Folgerungen für die Ausgestaltung des Instruments Exposure und Dialog:

- Die Teilnehmer bejahen übereinstimmend die Nützlichkeit der direkten Begegnung mit den Vertretern der Zielgruppe in ihrem konkreten Lebensumfeld, d.h. den .Exposure-Teil des Programms. Die meisten plädieren dafür, wie sich beim Auswertungstreffen im Dezember 1994 gezeigt hat, für die zeitliche Verlängerung dieses Teils - zu Lasten der anderen Programmteile.
- Lebensberichte sind ein hilfreiches und generell akzeptiertes Mittel, wenn es entsprechend der Idee von .Exposure" um die Darstellung der subjektiven Sichtweise und Perspektive der Zielgruppe geht. Die Verwendung von Originalzitate aus den Dialogen mit den gastgebenden Familien und der "Ich-Form" in den Teilnehmerberichten erhöhen die Authentizität und Vermittelbarkeit erheblich, besonders dann, wenn sie als erläuternde Beispiele in einem gedanklichen Zusammenhang stehen.
- Exposure und Dialogprogramme sind für verschiedenen Mitarbeitererebenen geeignet: Für die Sachbearbeiterebene im BMZ z.B., weil sie eine Begegnung mit der Realität erlauben und daher konkret sind. Sie erleichtern so den Zugang und das Verstehen sehr komplexer Sachverhalte. Die Konfrontation mit der Realität ist auch für den Höheren Dienst des BMZ nützlich, weil sie eine Konkretisierung der oft abstrakten Gedankenführung erlaubt. Für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht es um die Überwindung der Distanz zwischen Nord und Süd, zwischen reich und arm. Das betrifft jeden und jede!
- Eine nach Sachpunkten untergliederte tabellarische Gegenüberstellung des "Vorher" und "Jetzt", wie ein Teilnehmer dies in seinem Erfahrungsbericht praktiziert hat, ist ein gutes Mittel für die Analyse des Befundes im Rahmen des Erfahrungsberichts. Sie erlaubt in einfacher Weise eine Darstellung der immer komplexen Sachverhalte und unterschiedlich verlaufender Prozesse und erleichtert (in visueller Form) die Einschätzung der Ergebnisse des Entwicklungsprozesses. Es geht hier um ein der Exposuremethode angemessenes Erkenntnismittel. ."Exposure" darf und kann nicht "Evaluierung" sein; gleichwohl sind Instrumente notwendig, die die generelle Aussagekraft subjektiver Erfahrungen und Erkenntnisse auf den Prüfstand stellen.
- Die Verarbeitung und Darstellung des eigenen Prozesses, den die Teilnehmer während des Exposure durchlaufen, ist in dreifacher Hinsicht von Bedeutung:
  - Sie verdeutlichen und exemplifizieren den Begegnungscharakter, der der Exposure-Idee zugrunde liegt: Sie belegen am konkreten Beispiel, daß - ungeachtet der zahlreichen dazwischenliegenden Strukturen - Menschen, die am **Anfang** bzw. **Ende** der langen Kette im System der EZ stehen, einander begegnen können, einander etwas zu sagen haben, was sie einander vermitteln können und wo die Schwierigkeiten bzw. Grenzen liegen, sich zu verstehen;

- sie kann für die Teilnehmer Veranlassung sein, darüber nachzudenken, was die Begegnung mit den gastgebenden Familien für sie selbst bedeutet, wenn es z. B. darum geht, mit einem Liter Wasser zum Waschen am Tag auszukommen, oder wenn ein Teilnehmer die Entscheidung faßt, sich ORAP für einige Monate zur Verfügung zu stellen;
  - sie geben die notwendigen Hinweise zur Weiterentwicklung und Verbesserung der Exposure-Methode.
- Die Erfahrungen und Anregungen lassen sich unter Berücksichtigung früherer Programme **aus Sicht der durchführenden Trägerorganisation** des EDP wie folgt zusammenfassen:
    - Stärkere Berücksichtigung nicht nur der subjektiven Teilnehmererwartungen sondern auch ihrer konkreten Aufgabenbereiche und bisherigen Erfahrungsfelder bei Planung und Vorbereitung des EDP;
    - Auswahl der Partnerorganisation im Süden im Hinblick auf seine Leistungsfähigkeit und Qualität auch auf der intermediären Ebene der **Selbsthilfeförderung**;
    - Durchführung eines „Pilot-Exposures“ bei **neuen** Partnern im Süden von Seiten der durchführenden Trägerorganisation, vor allem im Hinblick auf die Vermittlung der mit dem EDP verfolgten Absichten, z.B. Vermeidung von Überorganisation; Freiraum für die individuelle Ausgestaltung des Exposure durch die Teilnehmer und ihre Gastfamilien; Mitleben im Alltag der Gastfamilien und Erkundung der konkreten Möglichkeiten, deren Lebensumfeld kennenzulernen; Gewinnung von Einsichten über die Sekundärebenen mit Hilfe von Lebens- und Erfahrungsberichten der Promotoren und Mitarbeiter auf der intermediären Führungsebene;
    - stärkere Diversifizierung und Flexibilisierung des EDP: Organisierung von zwei- bis dreitägigen Exposureaufenthalten bei ausgewählten SH-Organisationen für Einzel- und Kleingruppenbesuche i.V.m. Dienstreisen. Acht- bis zehntägige Intensivprogramme sollten nach Bedarf und zur Unterstützung konkreter operativer Ziele durchgeführt werden;
    - zielgerichtete Auswahl der Teilnehmer im Hinblick auf die mit dem EDP von Seiten der auftraggebenden Organisation, z.B. BMZ, jeweils verfolgten Ziele und Absichten;
    - systematische Auswertung unter Zugrundelegung der Erfahrungsberichte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und, soweit möglich, der Reaktionen der Partnerorganisationen (follow up-Schritte) sowie die vermittelbare Formulierung und Verbreitung der Ergebnisse.