
Kommunikation und Entwicklung

**Irmtraut Hanak
Barbara Nöst
Walter Schicho**

Kommunikation und Entwicklung

Die gegenseitige Abhängigkeit und Beeinflussung von Kommunikation und sozialer, kultureller sowie wirtschaftlicher Entwicklung. Eine Darstellung von Strukturen, Formen und Inhalten entwicklungsrelevanter Kommunikation, von Kommunikatoren und Dominanzbeziehungen sowie von Störungen in der Entwicklungsplanung und in der Durchführung von Projekten, die durch unzureichende Formen von Kommunikation ausgelöst werden.

Zwischenbericht

über ein
Forschungsprojekt am Institut für Afrikanistik der Universität Wien

Projekt P 9697 - SPR
des Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung

Wien, im Mai 1995

Der vorliegende Text ist ein interner Zwischenbericht, basierend auf der Auswertung nur eines Teils der bislang erhobenen Daten. Wir ersuchen Sie, diesen Bericht als vertraulich anzusehen, nicht weiterzugeben, nicht zu zitieren und ihn weder ganz noch in Teilen in einem anderen Zusammenhang zu verwenden.

Inhaltsverzeichnis

0.	Einleitung	
0.1.	Projektziele, Arbeitsbereich und Datenerhebung	1
0.2.	Allgemeiner Rahmen der Analyse	3
1.	Entwicklungsrelevante Systeme	
1.1.	Netzwerk	5
1.2.	Elemente	7
1.2.1.	Netzwerk.....	7
1.2.2.	Entwicklungsrelevante Systeme.....	7
1.2.3.	Personen	10
2.	Aufbau und Funktion von Organisationen	
2.1.	Struktur.....	13
2.2.	Geistige Grundlagen organisationellen Handelns.....	13
2.3.	Entwicklungsplanung - Planungsansatz.....	16
2.4.	Produkt Entwicklung.....	16
3.	Profit vs. Non-Profit-Organisationen	21
4.	Entwicklungsorganisationen als organisationelle Kulturen	25
4.1.	Die Entstehung / der Aufbau von Organisationen.....	26
4.2.	Strukturen von Organisationen.....	29
4.3.	Organisationelle Kulturen verstehen - die Interpretation kultureller Manifestationen.....	31
4.4.	Akteure und Botschaften.....	34
4.5.	Veränderungen in Netzwerken und EO durch den Eintritt neuer Mitglieder - Personen, Gruppen, EO.....	37
4.6.	Organisationelle Entscheidungsfindung.....	42
5.	Darstellung entwicklungsrelevanter Netzwerke	47
5.1.	Netzwerk Typ 1: Afrikan. und österr. NGO in Zusammenarbeit.....	48
5.2.	Netzwerk Typ 2: Afrikanische NGO.....	60
5.3.	Netzwerk Typ 3: Afrikanische staatliche Organisationen.....	69
6.	Kommunikation in organisationellen Kulturen	87
7.	Kommunikationstypologie	95
7.1.	Einleitung	95
7.2.	Entwicklungsrelevante Kommunikationstypen	96
7.3.	Kommunikationstypen und ihre Realisierung	99
7.3.1.	EN1 - Tanzania Mainland	100
7.3.2.	EN3 - Zanzibar	106

8.	Entwicklungsrelevante Diskurse - Beispiele	109
8.1.	Einleitung	109
8.2.	Sitzung des Kamati Kuu	111
8.3.	Offene Zusammenkunft, "jopo"	124
8.4.	Partnerschaftlicher Dialog - Teamsitzung	134
8.5.	Die Gestaltung von Diskurseinstiegen	152
9.	Schlußbemerkungen	169
9.1.	Zusammenfassung	169
9.2.	Die Umsetzung von Ergebnissen	171
10.	Literatur und Quellen	175

0. Einleitung

Der folgende Text ist ein Zwischenbericht nach einer Laufzeit des Projekts von 20 Monaten. Da ein wesentlicher Teil der Projektarbeitszeit bisher für Datenaufnahmen in Ostafrika und Österreich bzw. für die Transliteration und Korrektur der Tonbänder aufgewendet wurde (siehe 0.1), steht die systematische Aufarbeitung der Daten erst an ihrem Anfang. Die folgenden Beiträge reißen manche Probleme gerade an, sind heterogen in Form und Herangehen und oft nur oberflächlich aufeinander abgestimmt. Der Text wird dennoch als einheitliches und gemeinsames Produkt präsentiert, weil dies dem bislang erfolgreich geübten Arbeitsstil im Projekt entspricht.

Der Text und die Zitate wurden soweit als möglich bzw. notwendig anonym gehalten, zum einen aus Gründen des Datenschutzes, zum andern aus der Sicht, daß die Untersuchung konkreter Projekte und Strukturen ihre Bedeutung und ihren Wert in der Erstellung allgemeiner Typologien und Modelle findet und unsere Arbeit keine wie immer geartete Projektevaluierung zum Ziel hat. Wir versuchen weiters unsere Beschreibung und Folgerung so weit als möglich positiv zu formulieren.

Die bisher aufgearbeiteten Daten und das Studium einschlägiger Fachliteratur ermöglichen eine Fortschreibung der im Projektplan formulierten Vorannahmen und einige sehr interessante neue Erkenntnisse, zu deren Absicherung wir allerdings das vorhandene Material weiter auswerten und im Rahmen der geplanten Forschung in Ostafrika bzw. der geplanten Gespräche mit Mitgliedern von Entwicklungsorganisationen in Österreich neue Daten erheben müssen.

Erste endgültige Ergebnisse in Form von wissenschaftlichen Artikeln sind im Sommer 1995 zu erwarten, nicht zuletzt in Zusammenhang mit Vorträgen der Projektmitarbeiter bei internationalen Tagungen und Workshops. Ein zusammenhängender Bericht über „Kommunikation und Entwicklung“ wird voraussichtlich im Oktober 1995 vorliegen.

Wir ersuchen die Leser dieses Textes die vorgelegten Darstellungen eher als Diskussionsbeiträge denn als Ergebnisse zu interpretieren. Wo wir die Formulierung von Thesen bewußt pointiert gestaltet haben, möchten wir nicht „provizieren“ sondern Reaktionen anregen, „evozieren“.

0.1. Projektziele, Arbeitsbereich und bisher durchgeführte Datenerhebung

Das Projekt hat es sich zur Aufgabe gemacht, Modelle entwicklungsrelevanter Kommunikation zu schaffen, die es ermöglichen, in unterschiedlichen Netzwerken die Formen und Wege der Informationsvermittlung offen zu legen, damit auf vorhandene kommunikative Defizite oder Mißverständnisse hinzuweisen und Vorschläge für eine alternative Gestaltung entwicklungsrelevanter Kommunikation zu unterbreiten.

Die Grundlage für die Erstellung eines solchen Modells bieten Untersuchungen in unterschiedlichen Projekten und in ihrer Umwelt, wobei grob zwischen drei Typen unterschieden wurde:

- ◆ Projektträger sind afrikanische staatliche Organisationen
- ◆ Projektträger sind afrikanische NGOs
- ◆ Projektträger sind afrikanische und österreichische NGOs in Zusammenarbeit

Die regionale Schwerpunktsetzung auf das swahilisprechende Ostafrika bzw. Österreich ergab sich aus den sprachlichen Kompetenzen und der Forschungserfahrung der Mitarbeiterinnen bzw. aus dem präferentiellen Österreichbezug österreichischer Forschung.

Nach einer allgemeinen Vorbereitungsphase begann die Projektarbeit mit September 1993. Bis Jänner 1994 betrieb das Team Grundlagenforschung in Österreich, wobei Videos von Projektbesprechungen in Afrika und Fachliteratur zu Entwicklung, Diskursanalyse und interkultureller Kommunikation ausgewertet wurden. Weiters ermöglichten Gespräche und die Konsultation von Dokumenten Einblick in die Arbeitsweise und Struktur einer österreichischen Entwicklungsorganisation.

Es folgten sechs Wochen Feldforschung in Zanzibar und in Mainland Tanzania, während der in erster Linie Gesprächsereignisse, Diskussionen auf unterschiedlichen Ebenen der zu beschreibenden Netzwerke, und Einzelinterviews mit Mitgliedern der verschiedenen Organisationen aufgezeichnet und transliteriert wurden.

Eine erste Analyse der Daten diente der Vorbereitung einer weiteren Feldforschungsphase. Ein Teil der Ergebnisse wurde als Referat im Rahmen des 7. Swahili Kolloquiums an der Universität Bayreuth präsentiert.

Im Auftrag des Projekts nahm Mag. Mabrouk in Zanzibar Kontakt mit mehreren Organisationen auf und führte zwischen März und Juni 1994 eine Reihe von Interviews mit Mitarbeiterinnen bzw. nahm Gruppendiskussionen auf und besorgte die Transliteration.

Im Sommer 1994 wurden während insgesamt 13 Wochen weitere Datenerhebungen in Kenya, Mainland Tanzania und Zanzibar durchgeführt. Auch in dieser Phase standen Tonbandaufnahmen von Diskursen im Vordergrund, weiters wurden Daten aus der teilnehmenden Beobachtung und aus Interviews mit Mitgliedern einzelner Entwicklungsorganisationen erhoben.

Zwischen September und Dezember 1994 wurden die Transliterationen noch einmal anhand der aufgenommenen gesprochenen Texte überprüft und mit der Endauswertung begonnen.

Von Jänner bis März 1995 (Tanzania) und im April 1995 (Kenya) wurden weitere Feldstudien durchgeführt, die stärker auf die organisationelle Beschreibung und die Geschichte einzelner Projekte oder Organisationen Bezug nehmen. In diesem Zu-

sammenhang haben wir auch bereits eine Beratungstätigkeit begonnen, die sich einerseits mit Konflikterkennung und -verarbeitung, andererseits mit der Gestaltung organisationeller Identität und Öffentlichkeitsarbeit befaßte. Damit konnte einmal den Personen und Organisationen, die sich freundlicherweise zu einer Zusammenarbeit mit uns bereit gefunden hatten, eine bescheidene Gegenleistung erbracht werden. Weiters trat unsere Arbeit damit in eine neue Dimension der entwicklungsrelevanten Kommunikation ein, die Gegenstand eines Folgeprojekts sein wird.

0.2. Allgemeiner Rahmen der Datenanalyse

Entwicklungsrelevante Kommunikation wird als solche bestimmt durch die vermittelten Inhalte, den mit der Kommunikation verbundenen Zielen und den beteiligten Partnern. Ihre Realisierung findet sie als Kommunikation zwischen zwei oder mehr Einzelpersonen. Diese sind entweder Mitglieder von sozialen Gruppen, auf die sich das Entwicklungshandeln bezieht, d.h. "Zielgruppen" (ZG) (mit anderen Worten „Begünstigte“ bzw. „Betroffene“), oder von "Entwicklungsagenturen" (EA). Wir fassen beide Typen zusammen unter dem Begriff "Entwicklungsorganisationen" (EO). Unser Begriff EO unterscheidet sich damit von der verbreiteten Auffassung, nach der „Entwicklungsorganisationen“ mit entwicklungsplanenden und -steuernden, also „Entwicklungsagenturen“, gleichgesetzt werden.

Weiter reichende, größere, vor allem aber weniger dichte Strukturen, in ihrer Existenz und in ihrem Umfang von unterschiedlicher Dauer und wechselnder Größe, sind "(entwicklungsrelevante) Netzwerke" (EN).

Netzwerke sind die soziale, politische, ökonomische und psychosoziale Umwelt,¹ in die sich Entwicklungsorganisationen (EO) integrieren bzw. in denen sie sich ausbilden. Zwischen EO und Netzwerken besteht Interdependenz, wobei einzelne EO durchwegs mehreren, auch mehreren entwicklungsrelevanten, Netzwerken zugehören können. Weiters können Einzelpersonen gleichzeitig Mitglied mehrerer EO sein.

Die Elemente eines Netzwerks (ZG, EA, Einzelpersonen) agieren auf internationaler, nationaler, regionaler oder lokaler Ebene. Ihre Verbindung mit anderen Elementen erfolgt über unterschiedliche Kommunikationswege (Kanäle), wobei gleichermaßen formelle wie informelle Beziehungen den Zusammenhang herstellen.

EN (bzw. Elemente von ihnen) konkurrenzieren einander und zeigen deutliche Tendenz zu einer gegenseitigen Abschottung, die noch am ehesten auf lokaler Ebene durchbrochen wird. Unsere Aufmerksamkeit gilt darum nicht nur den kommunikativen Zusammenhängen, sondern auch den jeweils gewählten Strategien der kommunikativen Verweigerung.

¹ Von der Systemtheorie her gesehen, umfaßt die "Umwelt" einer Organisation "die Gesamtheit der Organisationen, Individuen, Ereignisse und natürlichen Gegebenheiten, die auf eine Organisation oder ihre Mitglieder einwirken." (Conrad 1990:98)

1. Entwicklungsrelevante Systeme

1.1. Netzwerk

„Unter einem Netzwerk versteht man eine Untersuchungseinheit aus drei oder mehr Organisationen, die ein signifikantes Maß an Interaktionen miteinander haben, wobei nicht jede Organisation direkt mit der anderen verbunden sein muß.“ (Nölke 1992: 18)

In einem Netzwerk sind, etwas weiter gefaßt, mehrere Elemente - das sind Organisationen, Personengruppen, Einzelpersonen - über ihre Interaktion miteinander verbunden. Sowohl die Elemente eines Netzwerkes als auch die Beziehungen zwischen den Elementen können sehr unterschiedliche Formen annehmen. Die Charakterisierung der einzelnen entwicklungsrelevanten Netzwerke (EN) erfolgt über eine Typologie der Elemente und der Beziehungen.

Die ursprünglich unabhängigen Elemente schließen sich zu einem Netzwerk zusammen, um einen bestimmten Gegenstand zu verhandeln und das Ergebnis zu implementieren. In einem Netzwerk können weitere Organisationen geschaffen werden oder entstehen, wenn es der Gegenstand erfordert. Das Netzwerk besteht nur so lange, als der Gegenstand, der zu seiner Bildung geführt hat, relevant ist.

Aus der Sicht einer Darstellung, die Aufgabe und Interaktion von EN allein durch den Ressourcentransfer bestimmt sieht¹, werden in entwicklungsrelevanten Netzwerken folgende Gegenstände verhandelt:

- ◆ politische Strategien und Pläne
- ◆ Finanztransfers, Subventionen oder Budgets,
- ◆ Produktionsmittel und Technologien.

Wir sehen eine Beschränkung der Aufgabe auf den Ressourcentransfer als zu eng, weil damit einerseits der Transfer anderer „Güter“ - kulturelle Phänomene und Objekte, Ideologien, Normen etc. - ebenso ausgeklammert wird wie die Verhandlung gegenseitiger Positionen (selbst wenn diese wesentlich wieder eng an die Frage der Ressourcenkontrolle und des Ressourcentransfers gebunden ist). Ausgegrenzt werden in diesem Zusammenhang auch die selbstbezogenen Funktionen der Netzwerkinteraktion, wie Bestimmung des Selbstwerts oder emotionale Befriedigung.

Kriterien zur Beschreibung von Netzwerken

Kriterien, die einer Beschreibung des Netzwerks als Ganzes zugrunde liegen, sind von solchen zu unterscheiden, die sich auf Einzelelemente des Netzwerkes beziehen. Eine andere Gruppe von Kriterien dient zur Charakterisierung des Netzwerks in Hinblick auf die interorganisationellen Beziehungen. In Anlehnung an Nölke (1992:18) finden folgende Bündel von Kriterien Berücksichtigung:

¹ Wie etwa die Autoren der Beiträge in Elsenhans/Obser (1992)

- Kriterien zur Beschreibung des Netzwerkes als Ganzes

Zentralisierung: Liegt die Kontrolle über die Ressourcen und ihre Verteilung bei einer einzelnen Organisation (oder einem Teil davon), sprechen wir von einem stark zentralisierten Netzwerk. In einem solchen Netzwerk gibt es (einzelne) Organisationen, die über Finanzmittel verfügen und für deren adäquate Verteilung zuständig sind. Sie üben Kontrolle über jene Organisationen aus, die diese Mittel benötigen, um ihr Weiterbestehen zu sichern. Damit kontrastieren EN, in denen mehrere unterschiedliche Quellen für Ressourcen vorhanden sind, wobei aber in der Regel der Ressourcentransfer an irgendeiner Stelle im EN gebündelt wird (private Spender und freiwillige Mitarbeiter werden durch eine europäische NGO kontrolliert, afrikanische NGOs suchen für die eigenen Projekte gesplittete Finanzierung).

Hierarchisierung: der Grad der Hierarchisierung dient als Erklärung dafür, wie und in welchem Umfang in einem Netzwerk einzelnen Elementen Machtattribute zugeteilt werden.

Das Kriterium *Dichte* gibt Aufschluß darüber, in welchem Ausmaß die Akteure in einem Netzwerk miteinander verbunden sind.

Clustering: die Bildung von Allianzen oder Cliques innerhalb eines Netzwerkes charakterisiert das jeweilige Netzwerk. Cliquesbildung ist meist mit Machtverschiebung bzw. Machtkonzentration innerhalb des Netzwerkes verbunden.

- Kriterien zur Beschreibung von einzelnen Elementen im Netzwerk

Zentralität (vs. Marginalität): Der Wert des Kriteriums *Zentralität* ist gegeben durch den Grad der Einbindung eines Akteurs in die Gesamtheit der Netzwerksbeziehungen.

Macht: dieses Kriterium deckt sich teilweise mit *Zentralität*, wobei Nölke (1992) von einer längst überholten Auffassung von Macht als Attribut einer Person oder Organisation ausgeht.²

² In der Zusammenfassung einiger theoretischer Überlegungen zum Begriff "Macht" verfolgt Dennis K. Mumby (1988:56ff) die Diskussion seit den 50er Jahren. Der Auffassung, Macht sei ein stabiler, integrierender Bestandteil jeder organisationellen Struktur, und könne als Besitz einer kleinen Minderheit, der herrschenden Elite, angesehen werden ("ruling elite model") wird die Beschreibung von Macht als einer Relation zwischen Akteuren gegenüber gestellt. Macht verleiht in diesem Sinn die Fähigkeit, jemand zu einer Handlung zu veranlassen, die er sonst nicht gesetzt hätte. Macht wird aber nicht nur in der Steuerung konkreter Handlungen, sondern auch in der Kontrolle des Entscheidungsprozesses wirksam, etwa durch die Schaffung eines sozialen und politischen Rahmens von Werten, Handlungskonzepten etc, die verhindern, daß etwas, was den Mächtigen nicht genehm ist, überhaupt realisierbar ist. Eine Analyse von "Macht" hat sich darum nicht nur mit den gesetzten Entscheidungen bzw aktuellen Konflikten, sondern mit allen potentiell möglichen zu beschäftigen.

Nun zeigt sich auch dieser Ansatz als nicht hinreichend erklärungsstark, wenn wir - was leicht getan werden kann - feststellen, daß Personen Macht ausüben, ohne daß ein bewußter Entscheidungsprozeß stattfindet. Weiters muß es nicht immer einen aktuellen Konflikt geben, der im Sinne des Herrschenden gelöst wird. Sind die Bedürfnisse der dominierten Person entsprechend gesteuert, so tut sie

- Kriterien zur Beschreibung interorganisationeller Beziehungen

Intensität: Intensität meint die Dichte und das Ausmaß der Verflechtung der einzelnen Netzwerkelemente.

Qualität: Interorganisationelle Beziehungen bestehen entweder direkt oder über dritte Organisationen im Netzwerk, die dafür sorgen, daß zwei weitere Netzwerkelemente interagieren.

Stabilität bezieht sich auf die unterschiedliche, lange Dauer einer interorganisationellen Beziehung.

- Andere Kriterien

Ein alternativer Ansatz, Netzwerke zu beschreiben, bietet die Analyse der *Beziehungen eines Netzwerks zu Elementen seiner Umwelt*. Die Umwelt des Netzwerkes übt großen Einfluß auf innerorganisatorische Strukturen aus. Aus systemtheoretischer Sicht ist eine Organisation ein offenes System, das vielfältige Beziehungen zu anderen Systemen hat. Besonders Entwicklungsagenturen sind extrem auf ihr politisches Umfeld angewiesen, dem sie oft ihre Existenz - immer wieder im Gegensatz und in Konkurrenz zu EA aus anderen politischen Lagern - verdanken.

Ursache der Vernetzung: Netzwerke bilden sich aufgrund einer bestimmten Zielsetzung, eines zu verhandelnden Gegenstands (bzw. einer Klasse von Gegenständen). Diese Zielsetzung prägt sowohl den Charakter der einzelnen Elemente wie die Relationen zwischen den Elementen.

1.2. Elemente

1.2.1. Netzwerk

Netzwerke sind gleichzeitig das größte zu beschreibende System und Elemente anderer Systeme.

1.2.2. Entwicklungsrelevante Systeme - einige Stichworte

- Organisation

von selbst, was im Interesse des Herrschenden, aber vielleicht nicht im eigenen Interesse liegt. Es erscheint sogar als höchst effiziente Variante jene Macht, die Konflikte von vornherein nicht entstehen oder bewußt werden läßt und so sichtbar und direkt nicht in Erscheinung treten muß.

Eine Organisation ist dadurch gekennzeichnet, daß die internen Beziehungen größeres Gewicht haben als die Beziehungen zur Organisationsumwelt. Diese Beziehungen begründen sich meist auf organisationsspezifische Normen, die die Art der Beziehungen intern und nach außen regeln. Organisationspezifische Normen basieren auf festgelegten Regeln, die hierarchische Muster und Strukturen hervorrufen. Eine Organisation ist ein System von aneinander gebundenen Unterorganisationen und selbst Teil von übergeordneten Netzwerken.

„Organisationen sind eine besondere Art sozialer Institutionen, nämlich bewußt errichtete und zweckmäßig konstruierte Gebilde, die bestimmte Ziele erreichen sollen.“ (Prischnig 1992:87)
„Organisationen entstehen nicht im Interaktionsprozeß, sie werden geschaffen.“ (Prischnig 1992:101)

▪ Institution

„Institutionen sind aufeinander bezogene Rollen- und Normensysteme. Sie wachsen in einem geschichtlichen Prozeß, erstarren und wandeln sich....In diesen Institutionen finden sich typische soziale Rollen, und sie haben bestimmte gesellschaftliche Ziele...(Prischnig 1992:93)
„Eine Institution kann nicht nur ein einziges Ziel besitzen, sondern mehrere verschiedene Funktionen erfüllen, man spricht dann von Multifunktionalität.“(Prischnig 1992:93)

Die Bestimmung von Institution überschneidet sich teilweise mit der Definition von Organisation, doch zieht es ein Teil der linguistischen Forschung vor, von Institutionen statt von Organisationen zu sprechen.

„Mit der Bestimmung als Institutionen wird .. ihr allgemeinerer Charakter und ihre Rolle im gesellschaftlichen Funktionszusammenhang akzentuiert.“ (Brünner 1987:20)

▪ NGO (Non-Governmental-Organization)

Die NGO erhebt einen Anspruch auf Besonderheit aufgrund ihrer Organisationsform, die sich auf Freiwilligkeit, Privatheit und Motivation begründet (vgl. Glasgow 1992: 308) und unterscheidet sich dadurch von anderen Organisationen. Sie zeichnet sich andererseits auch durch ein spezifisches Organisation-Umwelt-Verhältnis aus.

Glasgow bezeichnet NGOs als den dritten Sektor, der sich zwischen Staat und Markt ansiedelt.

„Sie bearbeiten gesellschaftliche Problemlagen in den Entwicklungsländern mit Ressourcen und Instrumenten, die weder vom Markt noch vom Staat angeboten und nachgefragt werden können. Sie sind ein Teil des sogenannten Dritten Sektors, wie die großen Wirtschaftsverbände im Sozial- und Gesundheitswesen und die Institutionen zur Förderung der Kultur und Wissenschaft, der Bildung und Erziehung.“ (Glasgow 1992: 305)

Grundsätzlich erscheint eine Unterteilung in NGOs der Geberländer und der Empfängerländer nützlich. NGOs der Empfängerländer zeichnen sich dadurch aus, daß sie weitgehend von externer Finanzierung abhängig sind. Die Finanzierung der Süd-NGOs wird durch staatliche Entwicklungshilfegelder der Geberländer, durch Aufkommen von privaten Spendern und durch Finanzausschüsse von internationalen Organisationen gewährleistet. NGOs der Geberländer spielen in diesem Prozeß die

Rolle der Vermittler. Sie schaffen die Voraussetzungen für den tatsächlichen Finanztransfer von der Geber- zur Empfängerorganisation.

Die vielfältige Szenerie der NGOs der Geberländer reicht von etablierten Großorganisationen, über mittlere und kleine NGOs bis zu den sogenannten ad-hoc-Gruppen. Ihrer Qualität nach sind es Honoratioren-NGOs, berufsspezifische NGOs, Dienstleistungs-NGOs, NGOs mit Sammlungs- und Finanzierungscharakter, NGOs zur humanitären Hilfe, NGOs der operationellen Entwicklungszusammenarbeit, u.a. Informativ erscheint auch eine Unterscheidung von NGOs in Hinblick auf ihre Geschichte bzw Orientierung: Herkunft oder Bindung an Kirchen, Parteien, international agierende Mutterorganisationen (bevorzugt us-amerikanischen Ursprungs).

Die NGOs der Empfängerländer, „...sehen sich einem unheilvollen Wettbewerb um ihre verstärkte Einbeziehung in die internationale Entwicklungszusammenarbeit ausgesetzt. Jeder nationale und internationale Träger von EH sucht sich den passenden Partner. Die Profis in Sachen Entwicklungspolitik schwärmen aus, um sich den Zugriff auf eine oder mehrere NRO zu sichern. Die NRO-Szene wird vom Norden aus 'geordnet' und - wo nicht oder nur in Rudimenten vorhanden - aufgebaut. .. Bezeichnend ist die Problembeschreibung eines amerikanischen Handelsreisenden in Sachen afrikanischer NRO: 'there are too many donors and not enough NGO'.“ (Glagow 1992:306)

Dieser Mangel an Partnern führt dazu, daß afrikanische NGOs oder Entwicklungsarbeiter gleichzeitig für mehrere Nord-NGOs tätig sind, was besonders dann eine höchst interessante Konstellation ergibt, wenn die solcherart verknoteten Entwicklungsbeziehungen konkurrenzierende oder gar verfeindete Nord-NGOs bündeln.

Trotz einer „marktwirtschaftlich günstigen“ Situation für Süd-NGOs sind sie in ihrer Existenz extrem vom Willen ausländischer Geldgeber abhängig, was sie dazu zwingt, ihre Entwicklungskonzepte nach den Vorstellungen der Geberländer zu gestalten. Um ein Fortbestehen zu sichern, muß die Empfänger-NGO genau über Richtlinien und Vorlieben der Geberorganisation informiert sein.

▪ Entwicklungsagentur

„Entwicklungsagentur“ ist die Bezeichnung für alle jenen Organisationen, die ihr Handeln darauf ausrichten, „Entwicklungsprojekte“ zu konzipieren, zu evaluieren, die Finanzierung zu sichern und sie zu implementieren. Die EA bietet Dienstleistungen und Fachleute an und stellt die Verbindung zwischen den Zielgruppen und den Geldgebern her. Vor allem in den Geberländern übernimmt die EA auch einen Teil der Öffentlichkeitsarbeit betreffend Entwicklungsbewusstsein und Spendenaufbringung.

▪ staatliche Entwicklungsorganisation

Sie ist ein Teil der staatlichen Bürokratie, als solche weisungsgebunden, öffentlich und orientiert sich an politischen Zielsetzungen. Staatliche Organisationen in Europa unterscheiden sich hinsichtlich Funktion, Struktur und Ressourcen von staatlichen EO im Süden.

Staatliche EO verfügen über finanzielle Ressourcen und bestimmen deren Verteilungsmodus, wobei europäische EO Einfluß auf die Verteilung im Verwaltungsbe- reich von Organisationen des Südens nehmen können. Die staatliche EO ist geschaf- fen, um allgemeine Richtlinien und Grundsätze für die staatliche Politik zur Entwick- lungskooperation zu konzipieren. Auch hier sind die Länder des Südens an Vorgaben von außen gebunden.

Sie erstellen längerfristige Jahrespläne und Grundsatzprogramme, die sowohl für staatliche als auch für private Entwicklungsbemühungen richtungsweisend sind. Die europäische staatliche EO gehört mit internationalen Organisationen zu jenen Mäch- ten, die aufgrund ihrer finanziellen Ressourcen und ihrer Zuständigkeit, diese Fi- nanzmittel zu verteilen, Macht bzw. Kontrolle über jene EO ausüben, die über keine oder keine ausreichende Selbstfinanzierung verfügen.

1.2.3. Personen - Stichworte zu einer Typologie

Jede Organisation verbindet eine Anzahl von Personen, wobei Suborganisationen, unterschiedliche Dichte, Hierarchie, Kommunikationsordnung und sie durchbrechen- de Relationen („Fayol’s bridge“) etc. unterschiedliche Bedingungen für die interper- sonelle Aktion schaffen. Einige Personen sind zugleich auch Mitglieder anderer Or- ganisationen.

Eine Beschreibung dieser Personen kann anhand ihrer Rolle, ihrer Funktion, ihrer Position in einer Befehlshierarchie, ihrer Mitgliedschaft in Unterorganisationen, ihres unterschiedlichen Zugangs zu wichtigen Informationen etc. erfolgen. Nach dem Vor- bild einer Unternehmensgliederung können wir auch bei EO Mitarbeiter in der Admi- nistration, Planung, „Produktion“, im „Verkauf“, usw. unterscheiden. Ein anderer An- satz, Mitglieder zu charakterisieren, ist das Ausmaß, in welchem sie die Kommunika- tion ihrer Organisation (nach außen und innen) mitbestimmen bzw. mitgestalten.

▪ Akteur

„Im Zentrum des Begriffs des sozialen Akteurs liegt eine Vorstellung vom Handeln, die den Ak- teur befähigt, soziale Erfahrungen zu verarbeiten und Arten und Weisen zu entwerfen, um auch unter den widrigsten Bedingungen mit dem Leben zurechtzukommen. .. Sie versuchen Proble- me zu lösen, lernen, in den Strom der sozialen Ereignisse einzugreifen und beobachten fortlau- fend ihre eigenen Handlungen; dabei achten sie darauf, wie andere auf ihr Verhalten reagieren und nehmen ebenfalls diverse zufällige Umstände zur Kenntnis.“ (Long 1993:224)

In Netzwerken und Organisationen stellen Personen- bzw. Personengruppen die Bindeglieder zwischen den einzelnen Elementen dar. Sie schaffen und realisieren aufgrund vorhandener Muster die notwendigen Beziehungen zwischen den Elemen- ten. Akteure verfügen über vielfältige Kontakte: sie unterhalten Beziehungen, die so- wohl formeller und als auch informeller Natur sind. Der Erfolg eines Akteurs in einer Organisation ist in großem Ausmaß davon abhängig, wie er seine informellen Bezie- hungen für seine Tätigkeit zu nützen weiß.

- „Boundary role elements“ (nach Conrad 1990)

schaffen die Grundlage für eine Beziehung zwischen zwei Organisationen bzw. binden die Organisation in ihre Umwelt ein. Sie beschaffen relevante Informationen für die Organisation und bereiten sie zugeschnitten auf die Bedürfnisse der Organisation auf. Sie agieren vermittelnd und geben den einzelnen Mitgliedern nur bereits gefilterte Informationen weiter. Das Filtern der Information wirkt beschützend auf die Mitglieder, da ihnen nur solche Informationen zugänglich gemacht werden, die sie verarbeiten können und müssen.

- Entwicklungsexperten

verfügen über ein spezifisches Fachwissen, das im Bereich Entwicklung eingesetzt wird. Aufgrund langjähriger Projekterfahrung in Einsatzländern werden ihnen Attribute wie Autorität und Kompetenz zugeschrieben, die ihren Status innerhalb ihrer Organisation wesentlich bestimmen.

- Entwicklungsmangement

Entwicklungsexperten setzen ihre Tätigkeit häufig im oberen Bereich des Entwicklungsmanagements fort. Innerhalb dieser Gruppe finden sich auch die Entscheidungsträger der Entwicklungsbürokratie. Das Management sorgt dafür, daß Projekte akquiriert oder neu konzipiert werden und daß der Mittelzufluß gesichert ist, um ein Fortbestehen der Organisation bzw. Agentur zu gewährleisten.

- Entwicklungsarbeiter

sind ausländische oder lokale Kräfte. Sie vermitteln direkt zwischen den Entwicklungsagenturen und den Zielgruppen. Sie können selbst auch Mitglied der ZG sein bzw. verhalten sich zeitweilig so, als wären sie Mitglieder der ZG.

- Entwicklungsmakler

Bierschenk/Elwert (1993:28) beschreiben den „lokalen Entwicklungsmakler“ als *„...Vermittler zwischen potentiellen Projektbegünstigten und potentiellen Projektsponsoren ...Diese Bemühungen sind in der Regel zwar illegal, für die betroffenen Makler aber vorteilhaft. Daher, und weil die Makler meist verdeckt agieren, werden sie bei soziologischen Analysen von Entwicklungsprojekten fast nie erwähnt.“*

Keineswegs illegal - aber dennoch als Typus nicht erwähnt - existiert der Entwicklungsmakler auch als Mitglied von Nord-NGOs. Er begibt sich auf die Suche nach

potentiellen Partner-NGOs, um im Geberland vorhandene Entwicklungshilfegelder „zu verkaufen“. Er baut dabei auf persönlichen Beziehungen auf, die er im Laufe seiner früheren Tätigkeit als Experte geknüpft hat. Die Auswahl von Entwicklungshilfepartnern, von Zielgruppen und Projektinhalten ist wesentlich von der Existenz und den Verhandlungen solcher Vermittler abhängig.

Der „Verkauf“ von Entwicklungshilfe durch Entwicklungsmakler wäre rein prinzipiell keine schlechte Sache, doch dürfte diese Tätigkeit nicht verdeckt erfolgen. Es müsste ferner eine echte marktwirtschaftliche Konkurrenz zwischen den einzelnen Maklern bzw. EA geben und die Möglichkeit, anhand einer objektiven „Kosten-Nutzen-Rechnung“ (die andere Parameter zu berücksichtigen hat als eine betriebswirtschaftliche Rechnung) die Güte der unterschiedlichen Produkte zu überprüfen. Zweifellos eine Utopie.

2. Aufbau und Funktion von Organisationen

2.1. Struktur

Strukturen werden sichtbar in der spezifischen Ausformung von

- ◆ Hierarchie und hierarchischen Mustern
- ◆ Job-descriptions, Kompetenzverteilung und Funktionen
- ◆ Kontrollsystem
- ◆ Führungsstil
- ◆ Kommunikativem Handeln

2.2. Geistige Grundlagen organisationellen Handelns

Organisationelle Kultur *„...is a symbolically constructed way of interpreting reality, making choices about how to act, and making sense of the actions and messages of others.“* (Conrad 1990:31)

▪ Ideologie

Eine geordnete Menge von Ideen, Konzepten, Vorstellungen und Werten, die für eine bestimmte soziale Gruppe charakteristisch sind und dazu beitragen politische Macht zu legitimieren bzw. sozio-ökonomische Positionen von Teilen der jeweiligen Gruppe zu sichern und zu rechtfertigen.

Ideologien sind, neben anderen Konzepten und Modellen, die jeweils nur einen Teil der sozialen Gruppe beeinflussen, bestimmende Faktoren der entwicklungsrelevanten Kommunikation. Dazu haben Organisationen eigene Erfahrungen, die die spezifische Form des Handelns leiten. Sie werden vermittelt durch Texte: Geschichten, Mythen, Metaphern.

▪ Entwicklungsdefinition

Die organisationspezifische Auffassung von Entwicklung ist ein wichtiger / der wichtigste Bestandteil für die Identität einer Organisation. Die zentralen Konzepte und Theorien in Bezug auf Entwicklung bestimmen (als Teil der organisationellen Mythen) das Handeln von Planungsinstanzen und sind so notwendig Teil einer allgemeinen Beschreibung von Kommunikatoren.

Der Begriff „Entwicklung“ kann allerdings nach innen und nach außen gerichtet unterschiedlich formuliert werden - d.h. der Öffentlichkeitsarbeit liegt z.B. eine andere Definition zugrunde als der betriebsinternen Planung. Weiters wird der Entwicklungsbegriff in der Auseinandersetzung mit Partnern, Geldgebern, und Konkurrenten, un-

ter Einfluß der wissenschaftlichen Diskussion, vor allem aber der Entwicklungsdiskussion in der maßgeblichen politischen Umgebung ständig reformuliert.

Es wird für einzelne Gruppen oder Personen im jeweils konkreten Fall zu bestimmen sein, von welchen Konzepten Handeln und Sprechen geleitet werden. Wichtig erscheint weiters die Feststellung, welche Bedeutung der Begriff "Entwicklung", neben zahlreichen anderen wie "Armut", "Grundbedürfnisse", "Strukturanpassung", "Partnerschaft" etc für die jeweils handelnde Person hat. Die Indikatoren bzw Beschreibungsmerkmale, die dafür von Fachgremien vorgelegt wurden (z.B. UNO 1989) sind für die dabei notwendigen Bedeutungsbeschreibungen wertvoll, aber keineswegs hinreichend.

Die umfangreiche Literatur zum Thema "Entwicklung" zeigt deutlich ein Nebeneinander ökonomisch oder soziologisch (sozialhistorisch) ausgerichteter Parameter zur Bestimmung von Kriterien und zur Bewertung bestehender Modelle oder Theorien. Die Szene wird geprägt durch eine zunehmend starke Tendenz, die Ökonomie überzubewerten - eine direkte Konsequenz aus der großen Krise der 80er Jahre und der Verschuldung der afrikanischen Staaten. "Strukturanpassung" meint wesentlich wirtschaftliche Strukturen. Die "Anpassung" sozialer und politischer Strukturen (z.B. Demokratisierung) wird als ein von außen durch wirtschaftliche Maßnahmen erzwingbarer Prozeß verstanden und das wirtschaftliche Instrumentarium in diesem Sinne eingesetzt.

Für die Beschreibung von Kommunikatoren und kommunikativen Netzwerken erscheinen soziale, kulturelle und politische Kriterien (nebst einer psychologischen Komponente) wichtiger als ökonomische.

"Eine ausgewogene Entwicklung kann nur sichergestellt werden, wenn kulturelle Faktoren zu einem integralen Bestandteil der Entwicklungsstrategien gemacht werden. In diesem Sinne sollten diese Entwicklungspläne und -strategien unter Berücksichtigung der historischen, sozialen und kulturellen Gegebenheiten jeder Gesellschaft entwickelt werden" (UNESCO 1982, nach Nohlen/Nuscheler 1992:266)

- Konzeption und Programmaufbau

Die Analyse von entwicklungspolitischen Konzepten und Programmen einer EO ermöglicht es, organisationelle Handlungsmuster zu erkennen bzw. zu interpretieren. Als Hintergrund bedarf es dafür die ausreichende Kenntnis der organisationellen Umwelt, und zwar gleichermaßen hinsichtlich der formellen wie der informellen Vorgaben, denen die jeweilige Programmgestaltung genügen muß.

- Leitbild und Leitmotiv

Die Leitbilderstellung erfolgt in einem langwierigen Kommunikationsprozeß innerhalb der Organisation. Neue Leitbilder entstehen meist im Zuge von Veränderungsbestrebungen, die von unterschiedlichen Stellen in der Organisation ausgehen. Solche Bestrebungen beziehen sich in der Regel auf Umschichtungen im personellen Bereich,

auf Strukturveränderungen oder auf thematische Schwerpunktverschiebungen. Ein Leitbild sollte im Idealfall von allen Mitgliedern einer Organisation formuliert werden. Es steht im Rahmen dieser Untersuchung noch aus, an konkreten Beispielen festzustellen, inwieweit Leitbilder den Vorstellungen aller Mitglieder entsprechen bzw. unter Teilnahme aller Mitglieder entwickelt wurden, oder ob sie von einer übergeordneten Instanz diktiert werden.

- Identifikation

Die Mitglieder übernehmen die organisationelle Kultur und werden Teil dieser organisationellen Kultur.

„Identification is a process of developing an ‘inner voice’ that guides employees’ choices and is consistent with what the ‘other voice’ of the organization communicates. It relies wholly on communication.“ (Conrad 1992:43)

„Identifikation“ meint Übereinstimmung eines Mitgliedes mit den Zielen der Organisation und mit der täglichen Praxis des organisationellen Handelns. Je höher der Grad der Übereinstimmung mit den Organisationszielen und je höher die Übereinstimmung mit der Praxis der Umsetzung, d.h. mit der täglichen Erfahrung am Arbeitsplatz, desto größer ist die Motivation der Mitarbeiter.

- Darstellung in der Öffentlichkeit

Der innenorientierten Mitarbeitermotivation entspricht nach außen die organisationspezifische Öffentlichkeitsarbeit. Sie wurde bislang von den EO fast durchwegs unterschätzt. Während die Nord-NGOs eine an potentielle Geldgeber oder an die nationale Öffentlichkeit gerichtete Imagepflege allmählich als Notwendigkeit begreifen und erste Schritte unternehmen, erscheint uns Öffentlichkeitsarbeit in den Zielländern doch noch weit wichtiger.

- Stereotype

„Ein Stereotyp ist der verbale Ausdruck einer auf soziale Gruppen oder einzelne Personen als deren Mitglieder gerichteten Überzeugung. Es hat die logische Form eines Urteils, das in ungerechtfertigt vereinfachender und generalisierender Weise, mit emotional-wertender Tendenz, einer Klasse von Personen bestimmte Eigenschaften oder Verhaltensweisen zu- oder abspricht.“ (Quasthoff 1973:28)

- Konzeption versus Wirklichkeit

Entwicklungsdefinitionen sind meist moralisch motiviert. Sie sind Willenserklärungen und bieten sehr spezifische Modelle zur Lösung von Entwicklungsproblemen an. Die Praxis der Entwicklungshilfe demonstriert, daß ihre Umsetzung oft erfolglos bleibt und Planungsziele nicht erreicht werden.

Entwicklungsexperten und -arbeiter sind ständig damit konfrontiert, diese Kluft zwischen Anspruch und Realität argumentativ abzudecken bzw. für sich selbst als gegeben zu akzeptieren. Eine Erklärung des vorhandenen Widerspruchs kann gleichermaßen vom Management, den Geldgebern, irgendwelchen mit Evaluierung beauftragten Dritten, und - das allerdings selten - von den Zielgruppen eingefordert werden. Im letzten Fall erfolgt sie mit den kommunikativen Mitteln der Machtlosen, kann also leicht übergangen oder mit mächtigen Strategien niedergeredet werden.

2.3. Entwicklungsplanung - Planungsansatz

Die Suche nach neuen Modellen zur Lösung von Entwicklungsproblemen bedingt, daß sich auch die Grundsätze in der Entwicklungsplanung ändern. So wird verständlich, daß die Neudefinition des Entwicklungsbegriffes Hand in Hand geht mit der Änderung der Planungsmethode. Planungsmethoden sind die Konsequenz gesellschaftlicher Veränderungen, sie reflektieren neue Tendenzen eines gesellschaftlichen Diskussionsprozesses. Entwicklungspolitische Planungsansätze ändern sich mit der politischen Umgebung.

Es gibt eine Reihe von Planungsmethoden, die jeweils unterschiedliche Denkansätze und Handlungsanweisungen aufzeigen. Obser unterscheidet grundsätzlich zwei Planungstypen (nach Obser 1991):

1. Der *entscheidungsorientierte Planungstyp*, der die Managementtendenz der Entwicklungsagenturen reflektiert
2. Der *kritische Planungstyp*, der aus der Politisierungstendenz von Entwicklungsagenturen hervorgeht

Planungsmethoden sind richtungsweisend für organisationelles Handeln. Nicht nur Entwicklungsprojekte, sondern auch alltägliche organisationelle Abläufe werden durch Planungsansätze entscheidend beeinflusst. Unsere Untersuchung befaßt sich daher u.a. auch mit der systematischen Erfassung der Planungsmethoden einer Entwicklungsagentur.

2.4. Produkt Entwicklung

- Entwicklung als Produkt

Entwicklung ist ein Produkt, das ständigen Neufassungen unterliegt. Produkte werden entworfen, gestaltet und vermarktet. Produktänderungen werden immer dann vorgenommen, wenn es die Marktsituation erfordert.

Das Produkt Entwicklung muß marktgerecht gestaltet werden, damit es bei den verschiedenen Teilöffentlichkeiten Anklang findet bzw. auf Interesse stößt. Effiziente

Marketingstrategien müssen angewandt werden, um den entsprechenden Erfolg bei den sehr unterschiedlichen Zielgruppen erzielen zu können.

In der Entwicklungsdiskussion verändern sich ständig die Vorzeichen: Ansätze wie „Solidarität mit den Armen“, „nachhaltige Entwicklung“, „community-development“ und viele andere sind nur einige Beispiele, um die Vielfältigkeit aufzuzeigen. Entwicklungsansätze sind Erklärungsmodelle, um das Handeln der Entwicklungsagentur zu legitimieren.

„Ihre besondere Definition „der“ Natur der Entwicklungsprobleme und die Lösungen, die sie vorschlägt, werden so zu einem lebenswichtigen organisatorischen Interesse.“ (Quarles van Ufford 1993:135)

Das jeweils aktuelle „Produkt Entwicklung“ verleiht der Agentur jene Attraktivität, die notwendig ist, um den Mittelzufluß zu garantieren und um für Resonanz bzw. Interesse in der (spezifischen) Öffentlichkeit zu sorgen. Mit ihrem Produkt werben die EA vordergründig um ein besseres Verständnis für entwicklungspolitische Belange. Die Werbung zielt aber letztendlich auf die bessere Platzierung der eigenen EA im Vergleich zu anderen im Wettbewerb um die immer knappen Ressourcen. Eine Werbung gegenüber dem Süden wird nicht betrieben - es fehlen die Motive.

- Die widersprüchliche Ausrichtung der Entwicklungsdefinition

Entwicklungskonzepte versprechen Erfolg, wenn sie sich an den Bedürfnissen des spezifischen „Marktes“ orientieren. EA wenden sich damit einerseits an die Geldgeber und an die jeweilige nationale Öffentlichkeit, andererseits an die Zielgruppen in Ländern des Südens. Die jeweiligen Formulierungen müssen also sehr unterschiedlichen sozialen Welten genügen. Daraus resultiert mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Widerspruch, der nicht nur aus der Heterogenität der einzelnen Gesellschaften des Südens, sondern auch aus den grundlegend unterschiedlichen Vorstellungen von Süd und Nord resultiert.

„In der internationalen Entwicklungszusammenarbeit müssen die Ziele „ethno-zentrisch“ sein und attraktiv für die westliche Öffentlichkeit und ihre Regierungen. Andererseits müssen sie eine Analyse der Probleme darstellen und Lösungswege aufzeigen. Diese Zweideutigkeit der Entwicklungsziele setzt einer ‚interessensfreien‘ Analyse gewisse Grenzen. Die Grenze besteht in der Anziehungskraft, die die Ziele auf die westliche Welt ausüben müssen, um finanziert zu werden.“ (Quarles van Ufford 1993:133)

Die Diskussion von Entwicklungszielen endet nicht mit ihrer Ausformulierung durch eine kleine Gruppe an irgendeiner Stelle möglichst hoch in der Hierarchie eines Entwicklungsnetzwerkes. Entwicklung ist der Gegenstand ständiger Verhandlungen zwischen einzelnen Elementen. Jede Änderung des Kontextes in Hinblick auf Strukturen, Akteure und Interessen übt einen beträchtlichen Einfluß auf Entwicklungsziele aus (vgl. Quarles van Ufford 1993:135). Entwicklungsziele erhalten in jeder Phase der Implementierung einen neuen Bedeutungszusammenhang. Sie werden von den Beteiligten immer neu diskutiert, umformuliert und den lokalen Gegebenheiten angepaßt.

- Entwicklung als Vision

Entwicklung ist eine Vision, die von den Mitarbeitern der Organisation formuliert und getragen/nach außen vertreten wird. Visionen werden der Öffentlichkeit mit Hilfe von Marketing- oder PR-Methoden vermittelt, wodurch das Handeln einer Organisation ihre legitime Basis in der Öffentlichkeit erhält. Visionen erfüllen aber auch noch andere Funktionen:

- ◆ Die Organisation formuliert ihre Zielvorstellungen in Anlehnung an die Vision. Visionen dienen als Richtlinien für die Konzeption und Planung organisationalen Handelns.
- ◆ Visionen dienen der Mitarbeitermotivation, da sie den Mitgliedern einer Organisation einen Handlungsrahmen bieten
- ◆ Sie bieten den Mitgliedern die Möglichkeit, sich mit den Zielen der Organisation zu identifizieren.

- Entwicklung als Mythos

Jede Entwicklungsagentur produziert ihr spezifisches Konzept der Entwicklung. Dieses beeinflusst wesentlich die organisationelle Kultur der Agentur:

„Die Realität, die den Handlungsrahmen für das Management und die Konzeption der Entwicklungsprojekte bildet, ist im wesentlichen eine abgeleitete Realität, die in diesem Kommunikationssystem erst produziert wird.“ (Bierschenk/ Elwert/Kohnert 1993:18)

Das organisationspezifische Entwicklungskonzept wird zur Grundlage für die Handlungsanweisungen an die Mitglieder der Organisation.

Die Entwicklungszene als Ganzes (eine spezifische Umwelt der EA) produziert ihre „...eigenen Bedeutungsstrukturen und ihre eigenen Kommunikationskanäle...Sie pflegt ihren eigenen internen Diskurs, dessen zentrale Kategorien beherrscht werden müssen, wenn man mit dem System kommunizieren will.“ (Bierschenk/Elwert/Kohnert 1993:18)

Der jeweils eigene Mythos von Entwicklung durchdringt alle Bereiche der Tätigkeit einer Entwicklungsagentur, von der Planung bis zur Implementierung, mit eingeschlossen Verwaltung, Buchhaltung und Führungskräfte.

- Die politische Dimension von Entwicklung

„...das ausgeprägteste Merkmal von Entwicklung ist sicherlich ihre flexible Natur“ (Quarles van Ufford 1993:132)

Sowohl staatliche Instanzen als auch einzelne Agenturen bemühen sich, ihre spezifische Vorstellung von Entwicklung jeweils den veränderten Bedingungen bzw. Trends der aufeinanderfolgenden historischen Phasen anzupassen.

Im Grunde zogen die Eroberer und Missionare zu Beginn der Neuzeit mit einem eigenen „Entwicklungsauftrag“ los und besetzten Afrika, gestützt auf ihre Pflicht, den „Heiden“ Christentum und „Kultur“ zu bringen. Auf ähnliche Weise lassen sich im 20. Jhd Entwicklungskonzepte und Aufträge als Produkt dominierender politischer Kräfte identifizieren, die sowohl der kolonialen als auch der postkolonialen Politik in und gegenüber Afrika immer als Rechtfertigungsgrundlage ihres Handelns gedient haben.

Eine weitere politische Dimension ergibt sich aus der Ausrichtung von Entwicklungshandeln nach den jeweils maßgeblichen politischen Gruppen, Parteien oder Ideologien in den „Geberländern“. Mit dem Zusammenbruch des „realen Sozialismus“ und der nachfolgenden Liquidation des mitteleuropäischen Sozialismus in Politik, Reden, Denken und Handeln, kam es z.B. auch zur völligen Beseitigung sozialistischer Konzepte im Entwicklungsbereich. Signifikant dafür erscheint etwa auf der Ebene der bäuerlichen Zielgruppen die Aufwertung des Begriffs „kwa binafsi“ (im Sinne von privat, persönlich, individuell), dem die Abwertung des jahrzehntlang hochgeschätzten Ausdrucks „kwa pamoja“ (gemeinsam, im Kollektiv) gegenübersteht. Im Detail zu untersuchen ist in diesem Zusammenhang, wie spezifische österreichische EA auf die politische Vorgabe von Seiten des Staates, vor allem aber von Seiten ihrer jeweiligen „Mutterkulturen“ reagieren.

3. Profit vs. Non-Profit-Organisationen

Der organisationelle Aufbau unterschiedlicher Organisationen zeigt einheitliche Muster in Hinblick auf Arbeitsteilung bzw auf die Notwendigkeit, mit der Außenwelt zu kommunizieren bzw. sich gegenüber Konkurrenten durchzusetzen. Unterschiedliche Größe der Organisation und räumliche Anordnung der Elemente (distant vs nah) wirken sich andererseits differenzierend aus.

Nehmen wir einmal an, daß profit- und non-profit-Organisationen beinahe identische Organisationsmuster aufweisen, dann ergeben sich aus einem Vergleich der beiden Typen sehr interessante Interpretationsvorlagen. Wirtschaftsunternehmen des privaten Sektors haben, ungleich den hier zu beschreibenden EA, in der Regel sehr klare Vorstellungen davon, welcher Suborganisationen es bedarf, wie sie beschaffen sein und was sie leisten müssen, um einen optimalen Beitrag zum Funktionieren des Ganzen zu erbringen. Dieses Gedankenexperiment liefert vor allem dort interessante Interviewfragen, wo Defizite aufgezeigt werden oder durch die Mitglieder von EA (die sich wohl konsequent als Angehörige von Non-Profit-Organisationen verstehen) eine unterschiedliche Interpretation gefordert wird.

privatwirtschaftliche Strukturen

Finanzbereich
Entwurf/Konzeption
Produktion
Administration
Verkauf/Marketing
Aufrechterhaltung der Infrastruktur
Personalrekrutierung
Interne Kommunikation
Externe Kommunikation

Strukturen einer Non-Profit-Organisation

Finanzbeschaffung/Fundraising/
Subventionen
Planung/Programmaufbau
Durchführung
Administration der Projekte
Marketing
Aufrechterhaltung der Infrastruktur
Personalrekrutierung/-entsendung
Interne Kommunikation
Externe Kommunikation/PR

In der herkömmlichen Beschreibung werden Non-Profit-Organisationen sehr wohl anhand einer Reihe von Kriterien von „Wirtschaftsunternehmen“ abgehoben. Kennzeichnend sind demnach lose Strukturen, die gleichzeitig nur in geringem Ausmaß hierarchische Muster aufweisen. Entwicklungspolitische Non-Profit-Organisationen sind noch mit zusätzlichen Attributen behaftet: Kleinräumigkeit, soziale Überschaubarkeit (vgl. Glagow 1992:304) und interne Flexibilität sind charakteristische Besonderheiten, die diesen Organisationstyp auszeichnen.

Im Gegensatz zu anderen Formen der Organisation „...beruht hier die Zuwendung von Spenden, unbezahlter oder unterbezahlter Mitarbeit und sozialer und politischer Legitimation auf dem Prinzip der Freiwilligkeit.“ (Glagow 1992:304)

Gherardi/Masiero (1987) bestätigen in ihrem Konzept zu „**demokratischen Organisationen**“ die spezifischen Ausprägungen meist nicht profitorientierter Organisationen. Sogenannte Non-Profit Organisationen, die meist im karitativen, sozialen oder Ökologiebereich agieren, unterscheiden sich von privatwirtschaftlich orientierten Organisationen dadurch, daß organisationelles Handeln auf ideologischen Prinzipien basiert. Diese Organisationen sind darauf ausgerichtet, demokratische Strukturen zu reproduzieren bzw. aufrechtzuerhalten. Die Aufrechterhaltung von demokratischen Strukturen dient dazu, das System der Organisation zu stabilisieren. Diese spezifischen Muster einer demokratischen Organisation kommen auch in entwicklungspolitischen Organisationen deutlich zum Ausdruck.

Demokratische Organisationen sind (immer nach Gherardi/Masiero 1987) durch ein **Gleichheitsprinzip** (mit dem Charakter eines ungeschriebenen Gesetzes) gekennzeichnet. Dieses Gleichheitsprinzip ist eine Geisteshaltung, die von den Mitgliedern der Organisation nicht explizit definiert, aber von ihnen moralisch (mit)getragen wird. Es besteht meist Übereinstimmung darüber wie zwischenmenschliche Beziehungen zu gestalten sind und wie interne Kommunikation zu verlaufen hat.

Soziales Engagement ist meist die Voraussetzung für den Eintritt in demokratische Organisationen. Viele Mitglieder engagieren sich aufgrund von persönlicher **Betroffenheit**: sie ist die Antriebskraft und meist auch die Legitimation für den Einsatz in der Organisation.

Mitglieder der Organisation schließen einen „**sozialen Pakt**“ mit ihrer organisationalen Umwelt. Im sozialen Pakt werden Bedeutung und Verständnis für organisationelle Abläufe konzeptualisiert, und es herrscht in der Regel meist Übereinstimmung in Hinblick auf die traditionell verankerten Abläufe und Vorgangsweisen.

Ein weiteres Merkmal ist die **Art der Interaktion**. In demokratischen Organisationen wird die face-to-face Kommunikation hochgehalten. Damit soll ein hoher Grad an sozialer Integration erreicht bzw. aufrechterhalten werden.

Die Mitglieder einer demokratischen Organisation lehnen eine Trennung von Arbeit und Privatsphäre prinzipiell ab, sodaß sich interpersonale Beziehungen sowohl auf fachlicher als auch auf persönlicher Ebene abspielen. Dieser Umstand resultiert auch aus der gängigen Praxis in der Personalpolitik, neue Mitglieder bevorzugt aus dem Freundeskreis zu rekrutieren.

Jedes Mitglied wird dazu angehalten, mit großem persönlichen Einsatz Arbeit für die Organisation zu leisten. Der **Zeitaufwand** ist ein Beurteilungskriterium. Je mehr Zeit ein Mitglied der Organisation widmet, desto größere Sympathien werden ihm entgegengebracht und desto größer ist die Akzeptanz und Integration in der Organisation.

In demokratischen Organisationen gibt es kaum institutionalisierte Formen der Kommunikation. In der Regel initiieren die Akteure in der Organisation Interaktionen dann, wenn sie es für notwendig halten. Gruppensitzungen sind meist die einzige

Form einer Routineaktion. Sitzungen dieser Art haben den Charakter offener Veranstaltungen, die allen zugänglich sind.

Der Versuch, das Gleichheitsprinzip unter den Mitgliedern aufrechtzuerhalten, äußert sich auch in Hinblick auf die Kompetenzverteilung. Gherardi/Masiero (1987) stellen fest, daß das Prinzip der Jobrotation besonders in demokratischen Organisationen üblich ist, damit allen Mitgliedern die Möglichkeit geboten wird, aus jedem Bereich Erfahrungen zu sammeln. Derselbe Grundsatz ist Basis für die gängige Praxis in solchen Organisationen, Informationen und Erfahrungen mit jedem auszutauschen und jedem zugänglich zu machen.

Bezeichnend für Non-Profit-Organisationen ist ihre relativ **homogene Mitgliedschaft**. Die Mitglieder teilen meist ideologische Prinzipien, die die Voraussetzungen dafür sind, Zutritt in einer Organisation zu finden.

Jedes Mitglied stellt an den anderen die Erwartungen, daß sie alle in einer der Organisation angemessenen Weise agieren. Das Anpassen an organisationelle Handlungsmuster gilt als Prämisse, die jedes Mitglied dazu anhält, so zu handeln, um dem Allgemeininteresse zu entsprechen. Oliver (1987) spricht von „**Cultural Control**“ und meint die freiwillige und implizite Unterordnung in Verhaltensregeln der Organisation.

Wir werden im folgenden Abschnitt sehen, daß die meisten der oben spezifisch „demokratischen“ (oder „non-profit“) Organisationen zugeschriebenen Eigenschaften genauso auch Bestandteil der Kultur anderer Organisationen sein können - und es lassen sich genügend Beispiele für Non-Profit-Organisationen finden, in denen zahlreiche der hier beschriebenen Eigenschaften fehlen.

4. Entwicklungsorganisationen als organisationelle Kulturen¹

Dem Untersuchungsgegenstand unseres Projekts entsprechend unterscheiden wir Entwicklungsorganisationen (EO) nach Kriterien, die Kommunikation betreffen. Andere Bereiche, wie Finanzierung, technisches Können, gesetzliche Beschaffenheit u.a. sind weitere wichtige Dimensionen für eine Beschreibung von EO, auf die hier allerdings nicht primär bezug genommen wird. Sie bedürfen jedenfalls, um auf unterschiedliche Weise wirksam, "real", zu werden, der Kommunikation.

EO stehen ihrer Eigenart und ihrem Verhalten nach, zwischen gewinnorientierten privaten Unternehmen und staatlichen (bürokratischen) Organisationen. Grob gesehen wird die Effizienz der privaten Unternehmen durch die Bilanz, die der staatlichen Bürokratie durch den Grad der Übereinstimmung mit politischen Vorgaben (im weitesten Sinn) gemessen. In der Beschreibung von EO werden wir immer wieder auf den Widerspruch stoßen, der sich aus der Vereinigung von Merkmalen beider Typen in einer Organisation ergibt.

Die Besonderheit der EO liegt darin, daß sie, ähnlich den Unternehmen der staatlichen Industrie, immer wieder an beiden Parametern der Effizienz gemessen werden, d.h. gleichzeitig "positiv bilanzieren" und politischen Vorgaben genügen sollen. Manifest wird das Problem, wenn etwa österreichische Produkte unter Vermittlung von EO an afrikanische Abnehmer verkauft werden, und der Kaufpreis nicht einzutreiben ist. Das Dilemma, in das EO solcherart geraten, besteht darin, daß eine "positive wirtschaftliche Bilanz" einerseits und sozialpolitische oder außenpolitische Zielsetzungen (wie die Aufwertung des nationalen Selbst) andererseits häufig miteinander unvereinbar sind. Wir behaupten - geleitet von unseren ersten Beobachtungen - daß der entstehende Konflikt auf fast allen organisationellen Ebenen durch eine Strategie der zweifachen Orientierung gelöst, oder zumindest verdeckt wird:

"Plane und argumentiere politisch, handle nach dem Muster eines gewinnorientierten Unternehmens."

Dies führt unter Umständen zu schwer auflösbaren Widerständen, ähnlich dem Gegensatz (ein Paradoxon der entwicklungsrelevanten Zusammenarbeit unter mehreren), der aus der „Ideologie der Gleichheit“ und der Forderung nach meßbaren Ergebnissen resultiert:

"Entwicklungsbeziehungen sind gemäß Übereinkunft partnerschaftliche (also symmetrische) Beziehungen, um aber erfolgreich zu sein, bedarf es der Durchsetzung der eigenen Ziele und damit der asymmetrischen Kommunikation" .

¹ Die Darstellung orientiert sich wesentlich an Conrad (1990). Für einen Überblick über unterschiedliche Beschreibungsansätze siehe auch Sackmann (1990) und die Kommentare dazu im "Communication Yearbook" 13

Die folgende Darstellung der EO orientiert sich vor allem an einem Handbuch von Charles Conrad (1990), das die wesentlichen kommunikativen Aspekten der Entstehung und der Funktion von Organisationen zusammenfaßt: spezifische Strukturen, Innen- und Außenbeziehungen, integrierende und desintegrierende Faktoren, Veränderungen durch personellen und strukturellen Wechsel etc.. Uns erschien in diesem Zusammenhang das zentrale Konzept der Beschreibung von besonderer Wichtigkeit, **daß nämlich Organisationen selbst Kulturen² sind** und zugleich Teil von Kulturen. Die sie umgebende Kultur beeinflusst die Gestaltung der Organisation. Jede Organisation nimmt wiederum Einfluß auf die sie umgebende Kultur (bzw.Umwelt).

Wir verstehen **EO** in mehrfacher Hinsicht **als kommunikative Produkte**: sie entstehen durch Kommunikation, werden durch Kommunikation aufrechterhalten und ändern sich durch Kommunikation. Sie haben, nach rückwärts gewandt, eine Geschichte und erzählen bzw. interpretieren sie in Geschichten, Mythen, Ritualen und Bildern. Weiters entwickeln sie zur Bewältigung der Zukunft aus der jeweils spezifischen Interpretation der Vergangenheit Handlungsmodelle und Handlungsmuster.

4.1. Die Entstehung / der Aufbau von Organisationen

- Verschiedene Kulturen produzieren unterschiedliche Typen von Organisationen

Grenzen wir vorläufig einmal aus, daß es auch nationale und regionale Unterschiede gibt, die sich als Ergebnis der Sozialisation von Individuen und Gruppen im äußeren Erscheinungsbild, Lebensformen, Sprache, Wertskalen u.a. manifestieren³ und keineswegs ohne Einfluß auf die spezifische Gestaltung einer EO sind, so richtet sich unser Interesse primär auf eine Reihe von "**Mutterkulturen**", in denen oder aus denen EO entstehen: Dorfgesellschaften, Altersklassen, Berufs- und Nachbarschaftsverbände, Gewerkschaften und Genossenschaften, Religionsgemeinschaften und ihre Subkulturen, Parteien und ihre Unterorganisationen, Bünde, karitative Lobbys sozialer oder regionaler Bestimmtheit, internationale Organisationen und Teile staatlicher Verwaltung. Als immer wirksame Umwelt müssen wir schließlich das von einigen Industrieländern bzw. dort beheimateten Organisationen kontrollierte Netz finanzieller, politischer und technologischer "Zusammenarbeit" sehen, das die lokalen Bedingungen für die Entstehung und Entwicklung von EO wesentlich beeinflusst.

Zielsetzung, Entstehungsgeschichte, Auswahl der Mitglieder, Führungsstil und Struktur der jeweiligen EO entspricht den Gegebenheiten der Mutterkulturen. Wir stellen in

² Angesichts der Vielfalt, unter der das Verständnis und die Verwendung des Begriffs "Kultur" leidet, halten wir uns an die Minimaldefinition, wie sie auch Conrad (1990:6) verwendet: "*Most definitions of culture have the following elements: (1) systems of shared meanings (2) that are expressed through a number of symbolic forms - symbols, rituals, stories, and myths - and (3) that function to hold a group of people together. Cultures differ from each other in an almost infinite number of ways and differ from themselves at different times. Cultures evolve constantly to respond to the pressures of their environment.*"

³ Vgl. William Ouchis "Organisationstypen"

diesem Sinne eine starke Tendenz zu patriarchal-hierarchischem Aufbau bei "katholischen" EO fest, Entscheidungsschwäche bzw. Tendenz zum Delegieren nach oben bei bürokratischen EO nationaler oder internationaler Art, Neigung zur Selbstdarstellung bzw. Suche nach emotionaler Befriedigung bei karitativen Lobbys etc.. Neben solchen Eigenschaften, die auch den Typus einer "Mutterkultur" auszeichnen, zeigen die jeweiligen lokalen Varianten nationale und regionale Besonderheiten. Wir müssen weiters darauf bedacht nehmen, daß für die besondere Form einer EO genau der Zustand der "Mutterkultur" relevant ist, der zum Gründungszeitpunkt festzustellen ist. In diesem Sinne können Neugründungen Eigenschaften bewahren, die den Mutterkulturen inzwischen weitgehend verloren gegangen sind. In diesem Sinne wirken der Geist des Zweiten Vatikanums und der mitteleuropäische bzw. skandinavische Sozialismus des Wohlfahrtsstaats in EO weiter, obwohl die zugehörigen "Mutterkulturen" schon längst andere Grundsätze politischen und sozialen Handelns angenommen haben.

Welchen Ursprung und Charakter eine EO hat, läßt sich nicht nur aus der jeweils eigenen Entstehungsgeschichte verstehen, sondern auch aus der Zusammensetzung der konservativen Teilsysteme, wobei erfahrungsgemäß die Peripherie, im Fall der EO die Entwicklungsexperten und -arbeiter, die stärkste und schnellste Veränderung durchmacht, während "Aufsichtsräte", "Beiräte" u.ä. den konservativen Charakter am besten wiedergeben.

- Organisationelle Kulturen machen eine stufenweise Entwicklung zur Selbstfindung durch

EO übernehmen in ihrer **Gründungsphase** recht unterschiedliche Elemente von ihren Mutterkulturen bzw. bilden andere organisationelle Vorlagen nach. Angefangen von der Übernahme von Personal, Ausrüstungsgegenständen oder Lokalen, über die gleichbleibende Form der Verwaltungstätigkeit, der Zeitstrukturierung oder personellen Untergliederung bis zur Mitnahme eines Teils der Geschichte und der Mythen reicht dieser Vorgang des "Kopierens", der durch Anleihen bei anderen Vorbildern ergänzt wird.

In einer **zweiten Phase** wird die so entstandene materielle und geistige Kultur zur selbstverständlichen, organisationseigenen Form der Existenz und des Funktionierens. Die Tätigkeit in der Organisation wird zur Routine. Diese Routine wird von den meisten Mitgliedern akzeptiert. Abweichungen davon werden sanktioniert, oder eventuell verhandelt. Erst grundlegende strukturelle Änderungen machen bewußt, daß solche Routinen auf eine einmal getroffene Wahl zurückgehen und nicht selbstverständlich, "natürlich" und ohne Alternative sind.

In einer **dritten Phase** ("Internalisierung") werden die zentralen Konzepte der Organisation zu den Werten, nach denen sich das Handeln orientiert, wobei Alternativen aufgrund der erworbenen Einstellung als geringwertig, als weniger erfolgreich, richtig etc. eingestuft werden. Durch die **Internalisierung** kommt es nicht zuletzt zur Entstehung bzw. zur massiven Verstärkung des Selbstwertgefühls.

Die Entwicklung einer EO bis zur Internalisierung braucht nicht nur ihre Zeit, sondern auch eine gewisse Größe und Dichte der Beziehungen. Wo die Voraussetzungen stimmen, können Organisationen oder auch Teilorganisationen recht starke **Identitäten** schaffen, doch sind vor allem EO in den Zielländern einer starken personellen Fluktuation ausgesetzt, haben mangelnde Infrastruktur und wenig dichte Beziehungen, und dauern vor allem oft nur die Zeit einer Planperiode oder eines bestimmten Projekts.

Die fehlende Identität führt dazu, daß solche EO in Verhandlungen europäischen EO unterlegen sind und darum die Verhandlungen durch Vertreter ihrer jeweiligen Mutterkultur, wie christliche Kirchen oder der Staat (repräsentiert durch Politiker oder Bürokraten) abführen lassen müssen. Es ist evident, daß diese Verhandlungen weder im Inhalt, noch in Form und Zielsetzung der Kultur der EO entsprechen, sondern der "Mutterkultur" bzw. dem Subsystem (der Person), die sie vertreten. Es ergibt sich daraus als wichtige Forderung, daß EO in Zielländern so intensiv gefördert werden, daß sie sich von ihren "Mutterkulturen" ablösen und eine **eigene starke Identität** gewinnen können. Entgegen der herrschenden Meinung ist die Frage, ob es sich dabei um NGO oder GO handelt, relativ belanglos.

Europäische EO haben in der Regel ausreichend Mittel, Infrastruktur und Zeit, eine eigene Identität zu gewinnen. Es stellt sich aber auch hier die Frage, ob im Fall von Neugründungen nicht erst eine organisationelle Konsolidierungsphase abgewartet werden sollte, bevor eine solche EO zum Einsatz kommt. EO in und bald nach der Gründungsphase sind vor allem mit der Schaffung einer eigenen Identität (und Existenz) befaßt, abgelenkt von ihrem Aufgabenbereich und sind schwache Verhandlungspartner.

Organisationelle Identität und die Bezugnahme auf die jeweils spezifischen Merkmale sind wertvoll auch in der Auseinandersetzung unter konkurrierenden EO. Eine EO vergleicht sich - im Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen - mit Konkurrenten selten anhand der Merkmale "Größe" und "Umsatz". Objektive Kriterien zur Bestimmung von erfolgreicher Entwicklung stehen nicht zur Verfügung bzw. sind in den seltensten Fällen anwendbar. Was zur Differenzierung von anderen bleibt, ist vor allem das aus der Internalisierung der eigenen kulturellen Konzepte entwickelte Selbstwertgefühl, das gemeinsam mit den jeweils kulturimmanenten Kriterien der Erfolgsmessung die eigene Effizienz über die Effizienz der anderen stellt.

- Organisationelle Kulturen entstehen durch die Kommunikation aller Mitarbeiter, nicht bloß durch die Kommunikation des oberen Managements

Mit dieser Feststellung wird einer verbreiteten Annahme widersprochen, nach der organisationelle Kulturen wesentlich als "von oben geschaffen und bestimmt", als Produkte des Managements, angesehen werden. Es wird noch, anhand der Geschichte einzelner EO, zu zeigen sein, welchen Beitrag die unterschiedlichen Mitglieder zur Schaffung einer gemeinsamen Kultur geleistet haben. Aus synchroner Sicht können wir etwa ausgehend von der Gestaltung von Arbeitsräumen oder von der Arbeitszeitstrukturierung die Beiträge verschiedener Mitarbeiter erfragen. Ihre kommu-

nikative Tätigkeit prägt je nach Position und Orientierung die Zusammenarbeit nach innen oder außen. Das Ausmaß, indem jedes einzelne Mitglied zur organisationellen Kultur in ihrer aktuellen Ausprägung beiträgt, hängt von der jeweiligen Persönlichkeit, ihrer Funktion und kontextuellen Gegebenheiten ab.

Auf der einen Seite bringen die Mitglieder unterschiedliche Elemente in die gemeinsame Kultur ein. Auf der anderen Seite gleichen sie sich als Folge ständiger interner Kommunikation so weit an, daß sie nach außen, im Vergleich mit anderen Organisationen, eine Einheit bilden. **Es ist die Gesamtheit der kommunikativen Vorgänge und Beiträge, die eine organisationelle Kultur ausmacht.** Organisationelle Kulturen können nicht (etwa durch den Willensakt des leitenden Managements) geschaffen werden, sie "entstehen". Der Beitrag der "einfachen Mitglieder" zu diesem Entstehen läßt sich gelegentlich aus der "mündlichen Tradition" einer Organisation erkennen. Aus Zitaten von oder dem Sprechen über Mitarbeiter mit unterschiedlicher Funktion, wobei im Gegensatz zu offiziellen Anlässen im inoffiziellen Gespräch die "einfachen Mitarbeiter" deutlich häufiger als die Führungspersönlichkeiten Erwähnung finden, sind Ursprünge von Ritualen und typischen Abläufen oder Elemente des eigenen Mythos herleitbar.

EO, die ihrer Art nach doch eher **egalitär und demokratisch** als streng hierarchisch aufgebaut sind, zeigen dementsprechend stärkere Beiträge "einfacher" Mitarbeiter. Schwieriger wird es dort, wo die Mitglieder einer Organisation oder Teilorganisation aus verschiedenen Herkunftsländern kommen. Eine Untersuchung inwieweit ein Mitarbeiter im interkulturellen Kontext die Möglichkeit hat, seinen Beitrag zu realisieren, steht noch aus.

4.2. Strukturen von Organisationen

- Organisationen sind oft weniger eine homogene Kultur als eine Menge unterschiedlicher Subkulturen

Die Schaffung oder Entstehung von **Subkulturen** hilft einerseits Arbeitseffizienz zu verbessern bzw. Spannungen abzubauen. Sie stellt andererseits das Spitzenmanagement vor die schwierige Aufgabe, die jeweils unterschiedlichen, manchmal gegensätzlichen und konkurrierenden Gruppen im Sinne der von der Gesamtorganisation bestimmten Interdependenz zusammenzuhalten.

Im Gegensatz zu Industrieunternehmen oder gewerblichen Betrieben, die in der Auswahl ihrer Mitarbeiter durch ihr Produkt, ihre Lage u.ä. bestimmt sind, rekrutieren EO Mitarbeiter mit sehr unterschiedlicher Ausbildung, Herkunft und beruflicher Tätigkeit. Diese bringen oft eine gemeinsame Geschichte mit andern Mitgliedern der EO mit (Zusammenarbeit in früher abgewickelten Projekten, Zugehörigkeit zu einem bestimmten Netzwerk wie etwa eine Partei, gemeinsames Studium, Anstellung von Ehepaaren etc.), die sich weiter integrierend oder desintegrierend auswirkt.

- Organisationen müssen zugleich ihrem eigenen Bedürfnis nach Kontrolle und Koordination und dem Bedürfnis ihrer Mitarbeiter nach Kreativität, Autonomie, Geselligkeit und Stabilität nachkommen

Der Widerspruch, der sich aus der **Individualität** der einzelnen Mitglieder und dem **Anspruch der Organisation** (oder ihrer Führung) auf Koordination und Leistungskontrolle ergibt, wird in vielen EO durch die Gliederung in zahlreiche kleine Subkulturen verdeckt. Er wird dadurch nicht aufgehoben und vor allem in Krisen deutlich sichtbar, etwa angesichts der Notwendigkeit, Mitglieder zu entlassen, oder Prioritäten hinsichtlich von Projekten zu setzen, die im Kollektiv mit gleich starker Intensität vertreten werden.

Kommunikation erlaubt Organisationen, sich mit dem Paradox auseinanderzusetzen, das aus dem Konflikt zwischen ihrem Bedürfnis nach Koordination und Kontrolle und dem Bedürfnis der Angestellten nach Stabilität/Vorhersagbarkeit, Autonomie und Kreativität resultiert. Je höher die jeweilige Kultur in ihrem Wertsystem die Bedürfnisse der Mitarbeiter einschätzt, desto schwieriger wird es für die Organisation, ihre Ansprüche durchzusetzen. Die Folgen daraus sind Streß, häufige Neugliederung der Abteilungen, ein Übermaß an zirkulierender Information, weil die einzelnen Abteilungen aus Rücksicht auf die anderen ihre Filterfunktion nicht wahr nehmen, tiefgreifende Korrekturen oder Nichtrealisierung von Projekten nach längeren Planungsphasen, u.a.

Besonders problematisch sind in diesem Zusammenhang Kurzeiteinsätze, die von Personen durchgeführt werden, die nicht Mitglieder zentraler Organisationen sind. Sie stellen - bewußt wie unbewußt - ihre eigenen Bedürfnisse deutlich vor die Bedürfnisse der Organisation. Aufgrund ihrer Abhängigkeit von Geberorganisationen bzw. EA des Zentrums vertreten sie weiter bevorzugt deren Interessen - oder was sie dafür halten - und nehmen wenig Rücksicht auf Bedürfnisse der Suborganisationen an der Peripherie.

- Organisationelle Kommunikation hat drei miteinander verbundene Dimensionen: formal-strukturell, personell-interpersonell und machtbezogen-politisch.

Im Verlauf der Befassung mit organisationeller Kommunikation und der damit verbundenen Frage nach organisationeller Effizienz stand ursprünglich der **formal-strukturelle Aspekt** im Vordergrund: Die Zuweisung der jeweiligen Aufgaben an die Mitarbeiter im Rahmen einer Arbeitsplatzbeschreibung und die Sicherung des notwendigen Informationsflusses waren demnach die organisationellen Voraussetzungen für das Funktionieren des Unternehmens, während die Motivation der Mitarbeiter aufgrund entsprechender Entlohnung und faire, durchsichtige Organisationsprinzipien erreicht werden sollte.

In einer späteren Phase fanden hingegen stärker die **zwischenmenschlichen Beziehungen** Beachtung: Formen der offenen Kommunikation unter Einbeziehung in-

formeller Vernetzung und Dezentralisierung in Hinblick auf die Organisation, Delegation, Dezentralisierung und Aufwertung der jeweiligen beruflichen Position in Hinblick auf die Mitarbeiter stehen für einen solchen Ansatz.

Beide Dimensionen werden in rezenter Zeit ergänzt durch **eine macht-politische Organisationslinie**, die zu Ergebnissen wie "corporate culture" und einer damit in Verbindung stehender Flexibilität und Autonomie der Mitarbeiter führen.

4.3. Organisationelle Kulturen verstehen - die Interpretation kultureller Manifestationen

Organisationelle Kulturen verändern sich - wie Kulturen schlechthin - unter innerem und äußerem Druck fortwährend. Während in der Struktur und personellen Zusammensetzung die zentralen Elemente stärker konservativen Charakter haben als die Peripherie, bleiben - wie wir in der vergleichenden Forschung verschiedener Arten von Kulturen immer wieder sehen - alte Formen und Inhalte an der Peripherie oft länger erhalten als im Zentrum. Dies gilt für die Form der Sprache, für wiederkehrende Handlungen und Rituale, aber auch für Geschichten.

In ihrer jeweiligen Ausprägung unterscheiden sich organisationelle Kulturen beträchtlich voneinander. Sie geben unterschiedlichen Typen des Handelns und der Überprüfung von Erfolg den Vorzug. Geschichten, Mythen und Metaphern bilden einen einheitlichen und vereinheitlichenden Hintergrund und Rahmen. Rituale und Zeremonien sind Realisierungen des Zusammenhalts.

- Organisationelle Kulturen tendieren dazu, unterschiedliche Formen des Handelns ihrer Mitglieder verschieden zu bewerten

Nach Deal/Kennedy (1982) sind vier Variable durch ihre jeweilige Ausprägung wichtig für die **Charakterisierung einer organisationellen Kultur**:

- (a) "action vs. activity" (mit Erfolg abgeschlossene Handlung vs. Aktivität schlechthin),
- (b) "individuality vs. team play" (individuelles Vorgehen vs. Handeln in Gruppe),
- (c) „high risk vs. risk aversive" (Risikofreudigkeit vs. Risikoscheue im Treffen von Entscheidungen),
- (d) "concrete vs. delayed performance feedback" (Häufige und direkte Handlungsbeurteilung vs. geringe Reaktion).

EO zeigen ähnlich anderen Organisationen sehr unterschiedliche Subkulturen, doch kommt der Durchschnitt dem "**Prozeß-Typ**" von Deal/Kennedy sehr nahe.

*"These **bureaucratic firms** have **low risks** - no one decision will doom or catapult the firm or anyone in it - and provide little or no feedback on individual performance or the effects of decisions. They value activity, especially compliance with strict operating rules, and responsibility becomes relevant only when someone discovers errors. In process cultures people exert a great deal of activity, much of which goes toward protecting themselves from being responsible for errors. Team activity is valued most, especially if it helps protect the organization from outside threats. ... The goal of activity is simple continuation - of the organization and of each team member." (Conrad 1990:55)*

- Geschichten und Mythen zeigen kulturelle Werte auf und helfen den Mitarbeitern Krisen und Änderungen einen Sinn zu geben

Geschichten und Mythen haben für die Mitglieder einer Kultur einen völlig anderen Wert als für außenstehende Betrachter. Den Mitgliedern liefern sie Handlungsbe-gründung und Rechtfertigung. Sie helfen komplexe und rational nicht zu bewältigen-de Prozesse und Zusammenhänge zu "verstehen" und zu "erklären". Das gemein-same Glauben an Geschichten und Mythen eint die Angehörigen der Gruppe und gibt ihnen Sicherheit. Mit den Geschichten, die sie hören, erwerben sie jene Werte und Einstellungen, die die jeweilige Kultur zusammenhalten, und zugleich wie sie sich verhalten müssen, wenn sie in ihrer Gruppe akzeptiert werden wollen. So lange Geschichten und Mythen wirksam sind, so lange werden sie geglaubt. Entscheiden-de Einschnitte in der Geschichte der Organisation werden mit ihrer Hilfe überbrückt.

In seiner ursprünglichen Lesart ist "Mythos" eine "Erzählung" (oder ein "Symbol in Form einer Erzählung"). Er präsentiert sich als komplexer Text, der als Argumentati-onsgrundlage auszugsweise zitiert oder angesprochen wird, um empirisch / rational nicht begreifbare bzw. glaubhafte Erklärungszusammenhänge zu begründen. Aus der Sicht derer, die sich eines Mythos bedienen, ist er "eine rational nicht beweisbare Aussage mit dem Anspruch auf Wahrheit", wobei erst die Anwendung und die Wirk-samkeit den Mythos schaffen. Im mythischen Text finden sich Elemente wie "Ur-sprungsgeschichte", "bildhaftes Ergreifen sonst nicht auflösbarer Mächte", "legendär gewordene Gestalten und Ereignisse", "allgemeine Akzeptanz" oder "Sakralität".

Außenstehenden gibt die Analyse von Geschichten und Mythen die Möglichkeit zu erkennen, wie Organisationen tatsächlich funktionieren. Die Beschreibung des orga-nisationellen Symbolismus deckt zugleich die akzeptierten Voraussetzungen einer Kultur und deren Grundlagen auf.

EO beziehen einen Teil ihrer **Mythen aus den sie umgebenden Wissenschaften**, einen anderen **aus der eigenen Tradition**. Die eine Komponente vereinheitlicht sie, die andere setzt sie gegeneinander ab. Die Geschichten bewahren die eigenen Er-folge und die Mißerfolge der konkurrierenden EO. Ineinander verwoben erzeugen sie einen Mythos, aus dem unschwer die Notwendigkeit ihrer Existenz ableitbar ist. Durch die Weitergabe des Mythos, oft in Form konzentrierter Schulungsprozesse, werden lokale EO und ZG assimiliert. Es entsteht um ein Projekt ein Netzwerk von Organisationen, das von oben bis unten von einem unterschiedlich umfangreichen Mythos zusammengehalten wird.

Seine Kernaussage ist in jedem Fall: *"Entwicklung ist möglich, ist notwendig, und ist genau so zu realisieren, wie es im Projekt konzipiert ist."*

- Metaphern bilden einen Bezugsrahmen, der es Mitarbeitern möglich macht Ereignisse auf gleiche Art zu interpretieren und Riten und Zeremonien machen die Einheit sichtbar

Die Verwendung eines "Bildes" zur Darstellung einer Organisation bedient sich häufig **positiv besetzter Begriffe**, wie Familie, oder solcher, die einen engen Zusammenhalt suggerieren. Im Sprechen über die organisationelle Tätigkeit, über Kontakte nach außen und innen, werden solche zentrale Bilder immer wieder zitiert, angesprochen oder andeutungsweise ins Spiel gebracht. Während Geschichten, Mythen und Metaphern verbale Realisierungen tiefer liegender Regeln und Strukturen sind, erzeugen **Rituale und Zeremonien** in Handlungen einen Teil der sozialen Bindungen, die die Organisation ausmachen.

Conrad (1990:63) nennt 6 Typen von Ritualen, mit jeweils spezifischer Wirkung:

- (1) Durchgangsriten (rites de passage) helfen Mitgliedern in neue Rollen einzusteigen;
- (2) Abwertungsriten entziehen Macht;
- (3) Aufwertungsriten stärken die Selbstachtung und geben Macht;
- (4) Erneuerungsriten verschaffen Mitgliedern neue Energien und der Kultur verstärkte Bedeutung;
- (5) Integrationsriten verstärken die Bindung zwischen den Angehörigen und erhöhen ihre Bereitschaft, für die Organisation tätig zu sein;
- (6) Abschlußriten legitimieren Geschichte und Geschichten, bringen einzelnen Lob oder Tadel, lösen Schuldgefühle und verstärken geltende Werte.

In einem Netzwerk, gegebenenfalls auch in einer großen Organisation wird die Unterscheidung in Subkulturen mit wachsender Distanz nicht mehr wahr genommen. In diesem Sinne sehen Mitglieder von EA die ZG als homogene Kollektive, mit gleichgeschalteten Bedürfnissen, Kenntnissen, Gewohnheiten etc.. Umgekehrt werden für Angehörige der ZG alle Mitglieder - vor allem der europäischen - EA mit gleichen Eigenschaften und Machtbefugnissen belegt. Daraus resultieren: falsche Wahl von Kommunikationspartnern und kommunikativen Strategien, enttäuschte Erwartungen, unverständliche Botschaften u.a. Es kommt weiter zu einer Stereotypisierung der jeweiligen Subkulturen als ganzes. Einmal gewonnene Bilder von ZG werden, vor allem wenn es sich dabei um bäuerliche Gruppen handelt, über weite Distanz übertragen. Diese Stereotype entstehen und verstärken sich durch immer gleichbleibende Methoden der Kontaktnahme und Informationsgewinnung. Gleichen die Antworten in den ersten Stufen eines einseitig vorgeplanten und kontrollierten Frage- und Antwortspiels einander, so wird fortschreitend auf die Suche nach Differenzierung verzichtet.

4.4. Akteure und Botschaften

- Personen interpretieren Ereignisse und handeln in Übereinstimmung mit als gegeben angenommenen Konzepten ihrer Kultur

Die Existenz von und die Vertrautheit mit zentralen Konzepten der organisationellen Kultur ist gleichermaßen Voraussetzung für "richtiges" Handeln und richtiges Verstehen des Handelns anderer Mitglieder. Auch dort, wo keine Identifikation des Einzelnen mit der Kultur gegeben ist, ermöglicht ein solches Wissen die produktive Teilnahme. Das Wissen als solches nützt aber nichts, wenn es den Mitgliedern der Kultur nicht gelingt, es in Form einer "strategisch brauchbaren" Kommunikation umzusetzen.

In Anlehnung an Hart (et al. 1980) können drei sehr unterschiedliche Tendenzen kommunikativen Handels aufgezeigt werden:

- (1) *"noble selves"* behalten, ohne sich durch Kommunikationspartner oder Kommunikationssituation beeinflussen zu lassen, ihren Stil durchgehend bei;
- (2) *"rhetorical reflectors"* passen sich in ihrem kommunikativen Verhalten hingegen jederzeit und jedermann an; und
- (3) *"rhetorical sensitives"* wechseln im Rahmen ihrer kommunikativen Kompetenz entsprechend den Umständen ihr Verhalten, sind flexibel und anpassungsfähig, sind sich der Bedürfnisse der anderen bewußt ohne dafür ihre eigenen zu opfern, argumentieren ökonomisch und zurückhaltend und haben Verständnis dafür, daß ihr Gegenüber erst versuchen muß, die angemessene Form der Kommunikation zu finden, und nehmen sich zugleich das Recht, dies selbst zu tun.

In der Realität treffen wir auf Personen, die vom Ideal des "rhetorisch Einfühlsamen" mehr oder minder in Richtung auf die starke (1) oder schwache (2) Variante abweichen.

Für den Entwicklungskontext ist es besonders wichtig noch einmal festzustellen, daß **kommunikative Kompetenzen kulturabhängig und sozial gebunden realisiert** werden. Unter den harten Bedingungen der täglichen Arbeit mit lokalen NGOs oder ZG werden vorhandene Kompetenzen anders realisiert als in einem gewohnten, sozial und kulturell einheitlichen Umfeld. Die Abweichungen von der "Standardrealisierung" können dabei sowohl näher als auch distanter zum Idealtyp liegen.

Analog zum idealen Sprecher können wir charakteristische Eigenschaften für einen idealen Hörer angeben, wobei Hören notwendige Voraussetzung für erfolgreiches Kommunizieren ist. Hören ist als soziale Aktivität schwieriger als Sprechen, weil es Verzicht bedeutet. Es kann und muß erlernt werden, wobei die kommunikative Sozialisation manchen sozialen Gruppen das "Hören" geradezu aufzwingt: Kindern, Frauen, Schwachen, ..

Im Entwicklungskontext erscheint gerade dieser Bereich besonders delikater, weil

- ◆ die sprachlichen Kompetenzen der Partner höchst unterschiedlich beschaffen sind
 - ◆ die Kriterien für ein "erfolgreiches Sprechen" sozial und kulturell extrem differieren
 - ◆ es den dominierenden Partnern an Zeit und Bereitschaft fehlt, sich anzupassen
 - ◆ es den dominierten Partnern oft an der Kompetenz in der Sprache des Gegenübers fehlt, und damit eine Anpassung nur in passiver Weise, durch Verstummen und Körpersignale, erfolgen kann. Fehlendes oder rudimentäres Feedback fällt aber weiter nicht auf oder wird sogar begrüßt, weil es die Kommunikationszeit verkürzt und als Zeichen einer effizienten Vermittlung von Inhalten gewertet wird (was es gelegentlich auch sein kann).
- (Alle) Mitglieder einer Organisation handeln zielgeleitet und wenn ihnen bewußt gemacht wird, wie die Kommunikation in ihrer Organisation funktioniert, dann werden sie die eigenen Absichten wie die organisationellen Aufgaben besser realisieren können

Mitgliedern von EO ist - zumindest bis zu einem gewissen Grad - bewußt, daß **Effizienz in der Kommunikation** eine Voraussetzung sowohl für den eigenen beruflichen Erfolg wie für den Erfolg der jeweils betriebenen Projekte ist. Den jeweiligen Aufgaben und Kontexten angepaßte Strategien sind eine notwendige Voraussetzung für ein Gelingen. Es bleibt, von wenigen Ansätzen abgesehen, den "natürlich gewachsenen" kommunikativen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter überlassen, innere und äußere Kommunikation zu gestalten. Die Ergebnisse sind, wie zu erwarten, vor allem in der interkulturellen Kommunikation, meist wenig effizient oder kontraproduktiv. In extremis kann festgestellt werden, daß mangels entsprechender sprachlicher Fähigkeiten oder mangels Bereitschaft zu kommunizieren die notwendige Kommunikation überhaupt unterbleibt.⁴

Kommunikationstraining im Entwicklungsbereich hat in der Regel nicht die gewünschte Verbesserung zur Folge, denn:

- ◆ professionelles Kommunikationstraining orientiert sich an Aufgabenstellungen und Kontexten in Organisationen (Unternehmen) von Industriegesellschaften. Es kann damit die Effizienz der Organisation in Österreich verbessert werden. Ein Transfer der gewonnenen Erfahrung in die Zielländer bringt keine positiven Ergebnisse und wird in der Regel auch nicht versucht.
- ◆ entwicklungsrelevantes Kommunikationstraining ist unprofessionell und vor allem durch kommunikationsstörende Vorurteile geprägt.⁵

⁴ Es wird in diesem Zusammenhang auf die excellente Studien von Porter/Allen/Thompson (1991) verwiesen, in der das Scheitern eines grossen, von Australien betriebenen, Entwicklungsprojektes in Kenya analysiert wird.

⁵ Als einprägsames Beispiel dafür, wie es nicht sein soll, können wir Christoph Staewens Buch "Kulturelle und psychologische Bedingungen der Zusammenarbeit mit Afrikanern" nennen, das 1991 vom Weltforumverlag in München veröffentlicht wurde.

- Alle Äußerungen haben Bedeutung auf Inhalts-, Emotions- und Beziehungsebene und enthalten zugleich organisationelle und personelle Implikationen

Die Tatsache, daß eine "Äußerung" oder "Nachricht" zugleich mehrere "Botschaften" transportiert, ist inzwischen Gemeinplatz geworden. Es gibt allerdings unterschiedliche Ansätze zu ihrer Differenzierung. Eine dreifache Gliederung (Inhaltsebene, Beziehungsebene, emotionale Ebene) unterscheidet "tatsächliche Information" (die keineswegs gleichzusetzen ist mit dem, was "wörtlich" gesagt wird), Angaben zu Status und Rolle von Beteiligten bzw. zur interpersonellen Beziehung, und Hinweise auf den emotionalen Zustand des Sprechers. Ein anderes Modell (Schulz von Thun 1981) sieht in einer Nachricht neben "Sachinhalt" und "Beziehung" eine "Selbstoffenbarung" und einen - an den Hörer gerichteten - "Appell" vermittelt.

Erfolgreiches Hören ist jeweils auf das Verstehen aller gemeinsamen Botschaften ausgerichtet, und je besser dies gelingt, desto erfolgreicher und konfliktfreier verläuft die Kommunikation. Das Idealbild des "einfühlsamen Sprechers/Hörers" muß in diesem Sinne ergänzt werden durch die Frage, ob dieser mehr oder minder ideale Typ seine Fähigkeiten auf allen Ebenen einsetzen kann und will. Wir können es als Eigenheit oder bewußte Strategie sehen, wenn jemand zwar auf den Sachinhalt (oder eine andere Botschaft) eingeht, die übrige Information aber übergeht.

Im entwicklungsrelevanten Diskurs stehen oberflächlich gesehen "Sachinhalt" und "Appell" im Vordergrund. Dennoch werden, wie wir weiter unten anhand von Analysen natürlicher Gespräche zeigen, Beziehungen etabliert und vor allem verfestigt. Im schwierigsten ist der Zugang zur emotionalen Dimension, die in ihrem Ausdruck am stärksten mit interkultureller Distanz verbunden ist.

- Die Fähigkeit von Mitarbeitern ihre Organisation zu beeinflussen hängt von der Schaffung eines positiven Image ab; dieses wiederum hängt ab, ob es gelingt die Werte der organisationellen Kultur zum Ausdruck zu bringen

Mitglieder einer organisationellen Kultur schaffen unvermeidlicherweise ihre Images, manchmal zufällig, manchmal absichtlich. Mit Goffmann unterscheiden wir ein "**privates**" und ein "**öffentliches Selbst**": Das Image, das wir von uns selbst haben, und jenes, das die Menschen in unserer Umgebung von uns haben.

Die Auswahl einer Person für die Durchführung einer bestimmten Aufgabe hängt ganz wesentlich von der Übereinstimmung ab, die zwischen dem für die Aufgabe verlangten und dem von der Person präsentierten Image besteht. Erfolg basiert nun wesentlich auf der Tatsache, daß Organisationen oder einzelne Mitglieder mittels bestimmter Strategien ihr öffentliches Image steuern können. Es hängt von der jeweiligen organisationellen Kultur ab, welche Eigenschaften ein positives Image erzeugen: Rationalität, Spontaneität, Kreativität, Loyalität, Professionalität, ... An der jeweiligen Person liegt es nun durch kommunikatives Handeln im Gegenüber den Eindruck zu erwecken, daß man die verlangten Eigenschaften in ausreichendem Maß besitzt. Imagefördernde Kommunikation kann im verbalen Bereich leichter als im

nonverbalen realisiert werden. Über nonverbales kommunikatives Verhalten wissen wir in der Regel weniger Bescheid und können es vor allem weniger kontrollieren.

Die Prozesse des **Image-Steuerns** tendieren dazu, organisationelle Machtbeziehungen zu unterstützen, systemkonservierend zu wirken. Wir sehen dies, ausgehend von der Kleidung, in allen Bereichen der menschlichen Ausdrucksfähigkeit. Standard- und Mehrheitssprachen gehen vor abweichenden Varietäten und Minderheitensprachen. Man spricht wie der Chef, in Form und Inhalt. Zentral erarbeitete Konzepte und Pläne erhalten eher Zustimmung als peripher erarbeitete ...

4.5. Veränderungen in Netzwerken und EO durch den Eintritt neuer Mitglieder - Personen, Gruppen, EO

Verglichen mit Wirtschaftsunternehmen oder bürokratischen Organisationen zeichnen sich EO und Entwicklungsnetzwerke durch eine **hohe Fluktuation**, einen ständigen Wechsel von Elementen, aus. Ähnlich wie neu hinzukommende Mitarbeiter müssen auch neue Gruppen oder EO einen Anpassungsprozeß durchmachen, der auf eine Integration in die jeweilige Kultur gerichtet ist. Es scheint eine verbreitete Auffassung zu sein, daß bereits die Umwelt von EO so beschaffen ist, daß sie Neueintretende in einer geeigneten Weise auf die jeweilige Kultur der EO oder des EN vorbereitet. Die Folge aus dieser Annahme ist, das neuen Mitarbeitern und vor allem neuen EO kaum Zeit und Möglichkeit für einen organischen Anpassungsprozeß gegeben wird. Wir halten dies für einen wesentlichen Fehler im Betrieb von EO und EN.

Vom Eintritt bzw. von der Aufnahme in eine Organisation bis zur vollen Integration durchlaufen Neulinge eine Reihe von Prozessen, deren Ergebnis eine Abstimmung der gegenseitigen Erwartungen, die daraus resultierende Anpassung (die "Kultur erlernen") und zuletzt die Identifikation mit der jeweiligen Organisation ist. Ein Mißerfolg in einer beliebigen Phase des Eintritts muß nicht unbedingt das Ausscheiden des Neulings zur Folge haben, wirkt sich aber auf das jeweilige Selbst und die Leistung aus.

- Organisationen und Neulinge müssen eine beidseitig akzeptable Rolle aushandeln, die der Neuling übernehmen soll

Bei jedem neuen Kontakt hegen die Partner **wechselseitig Erwartungen**, die von der jeweils eigenen Geschichte, den Erfahrungen, Kompetenzen, Einstellungen, Zielen etc., geprägt sind. Sie gehen von ihrer Selbsteinschätzung aus und von der Voraussetzung, daß der Partner die Bedürfnisse des Gegenübers akzeptiert und so weit als möglich erfüllt.

Bei ihrer Kontaktnahme hegen Neulinge und Organisationen voneinander **Erwartungen**, die bis zu einem gewissen Grad **unzutreffend** sind und darum verarbeitet werden müssen. Die größere Arbeit fällt immer dem Neuling zu, von dem erwartet wird, daß er sich der vorhandenen Kultur anpaßt. Es gibt zwar vor einem Vertragsabschluß, Arbeitsbeginn oder Projektbeginn Gespräche, in denen sich die beiden Part-

ner vorstellen und versuchen Klarheit über Kompetenzen, Absichten, Arbeitsbedingungen und Vergütung (im weitesten Sinn) zu gewinnen. Braucht eine Organisation dringend einen Mitarbeiter oder eine neue Suborganisation, so wird sie sich selbst und ihre Absichten ausführlicher darstellen, ihren Partner aber weniger genau analysieren. Umgekehrt läßt eine Organisation neue Mitglieder über sich selbst im Unklaren, wenn die Zahl der Bewerber groß ist. Im zweiten Fall liegt es an den Bewerbern, ihre Fähigkeiten möglichst günstig darzustellen.

Ist der Eintritt einmal realisiert, gibt es in der Regel auf beiden Seiten **Überraschungen**. Das neue Mitglied hat einen "Realitätsschock" zu verarbeiten. Seine Auffassung von "Sich-Selbst", von seinen Fähigkeiten und Möglichkeiten, von der Tätigkeit und den Befugnissen muß mit dem "organisationellen Selbst", mit der Tätigkeit und den Befugnissen, die ihm die Organisation zuweist, in Einklang gebracht werden. Die Kommunikation mit den alten Mitgliedern der Organisation kann dabei helfen oder die Aufgabe erschweren. Andererseits hängt es vom jeweiligen "Selbst" ab, wie und ob sich ein Neuling zurecht findet.

Entwicklungsnetzwerke und EO bieten in der Regel sehr schlechte Bedingungen für einen solchen Anpassungsprozeß.

Erstens ist in der Regel die **Zahl der Bewerber gering** oder die Auswahl durch politische Kriterien limitiert. Dies gilt für die Anstellung europäischer oder afrikanischer Mitarbeiter, mehr noch aber für die Auswahl von Partnern unter den wenigen afrikanischen NGOs oder unter den Abteilungen der einheimischen Bürokratie. Noch mühsamer erscheint die "Herstellung" von ZG. Weiters ist die Partnerorientierung durch Traditionen der Zusammenarbeit so geprägt, daß auch nach einem Wegfall politischer Auswahlbeschränkungen - wir rechnen dazu auch jene Vorgaben, die etwa kirchliche Organisationen an wiederum kirchliche Counterparts banden - die alten Muster der Partnersuche weiter wirksam bleiben. Eine ausführliche Überprüfung der Partner wird daher nicht unternommen. Genauso wenig fühlen sich die jeweiligen Partner zu einer Selbstdarstellung veranlaßt - am wenigsten die Zielgruppen, die unter Umständen erst durch aufwendige "Öffentlichkeitsarbeit" zu ihrer Teilnahme veranlaßt werden müssen.

Zweitens können die Verantwortlichen vieler EO mit den neuen Mitgliedern überhaupt nicht, oder zumindest **nicht direkt, kommunizieren**. Sie haben keine Sprache gemeinsam, keine Zeit, keinen Ort. Projekte müssen, etwa aus Gründen zeitlicher Vorgaben, die sich aus den bürokratischen Rhythmen der Budgeterstellung und Mittelvergabe herleiten, sehr kurzfristig verfaßt oder übernommen und vertraglich abgesichert werden. Unter Umständen werden Verträge abgeschlossen, ohne daß die Partner für die Durchführung überhaupt konkret festzumachen sind. (z.B. das australische Giriama-Projekt).

Drittens fehlt auf beiden Seiten bereits die **Grundlage** für den Aufbau gegenseitiger Erwartungen. Kaum eine EO ist in der Lage, die fachliche und persönliche Kompetenz potentieller Mitarbeiter oder neuer Mitgliedorganisationen zu beurteilen. Sie muß sich dabei auf Zeugnisse oder Gewährsleute verlassen. Am besten fährt sie noch

dann, wenn sie aus früherer Zusammenarbeit bereits Erfahrung mit einer Organisation oder Person gemacht hat. Erfolgsgarantien bieten solche Erfahrungen keine, denn Personen wie Organisationen verändern sich über die Zeit in moralischer, fachlicher und politischer Hinsicht beträchtlich. Interkulturelle Verschiedenheit bleibt ausgespart oder wird durch Stereotypen neutralisiert: z.B. "der afrikanische Bauer".

Läuft die Zusammenarbeit einmal an, so ist in der Regel keine Zeit mehr, unterschiedliche Erwartungen zu diskutieren, einen Anpassungsprozeß zu fördern oder aus dem Projekt auszusteigen. Dazu tritt ein weiteres Paradoxon der Entwicklungszusammenarbeit zutage:

"Die Organisation behauptet, im Sinne, mit den Mitteln und Zielen, also mit der organisationellen Kultur der ZG oder des einheimischen NGO, zu handeln, während sie in Wirklichkeit ihre eigene Kultur durchsetzen muß, um selbst bestehen zu bleiben."

Es kommt aufgrund dieses Widerspruchs nicht zur Aushandlung einer gemeinsamen Rolle für den Neuling. Der Konflikt zwischen dem "Sich-Selbst" und dem "organisationellen Selbst" wird nicht offen formuliert und kann daher auch nicht verhandelt werden. Er tritt im Verlauf eines Projekts in unterschiedlicher Form immer wieder zutage.

- Neulinge lernen die zentralen Konzepte einer Organisation indem sie Information suchen / nachfragen

Der angesprochene **Lernprozeß** beginnt in der Regel schon bald nach dem Eintritt in die Organisation. Die gegenseitigen Erwartungen sind zu diesem Zeitpunkt erst grob abgeklärt: die Organisation hat dem Neuling einen Arbeitsplatz und eine bestimmte Tätigkeit zugewiesen, die er nun lernen muß in entsprechender Weise zu gestalten. Häufig stößt er dabei auf Überraschungen: Organisation, Kollegen, Tätigkeit und Vergütung sind anders, als erwartet.

Der Lernprozeß in einer organisationellen Kultur beruht auf **Kommunikation mit übergeordneten und gleichgeordneten Mitgliedern**. Die Informationen vorgesetzter oder übergeordneter Personen sind dabei wichtiger und informativer als die von Mit-Arbeitern, sind aber schwerer einzuholen, vor allem wenn der Neuling sich scheut, Fragen zu wiederholen oder ausführlich nachzufragen. Er wendet sich dann Kollegen zu, die weniger informiert oder abweichender Ansicht sind. Aus Konkurrenzgründen haben diese vielleicht auch ein Interesse, den Neuling auf eine bestimmte Weise zu "desinformieren".

Als weitere Methode bieten sich "trial and error" Ansätze an, die je nach Folgen den Mitarbeiter als initiativ oder als kommunikationsunwillig bzw. unfähig erscheinen lassen, vor allem wenn der Versuch durch Schaden im Betrieb sichtbar wird. Emotionale Antworten aus der organisationellen Umgebung und unterschiedliche Zustände der eigenen Arbeitsmoral erschweren weiter die Erfahrungsgewinnung des Neulings. Die mit dem Lernprozeß verbundene Kommunikation kann, je nach Art und Inhalt der

Informationssuche, die Neulinge als mehr oder weniger intelligent, brauchbar, anpassungsfähig, dynamisch, kreativ etc.. erscheinen lassen. Das so entstehende Bild vom organisationellen Selbst bleibt lange erhalten. Es bestimmt in Zusammenwirken mit den Strategien des Mitglieds die jeweilige Karriereentwicklung.

Im Verlauf der Anpassung an die bestehende Kultur kommt es zu **"interaktiven Zyklen" unterschiedlicher emotionaler Zustände**: einer hohen Anfangsenergie und fester Zuversicht ("ich werde meine Aufgabe schaffen"), die freilich gepaart ist mit Besorgtheit, steht der Verlust der Energie und Zuversicht gegenüber, die mit Frustration und einer hohen Fehlerrate verbunden sind. Unter normalen Bedingungen verflacht sich die "Moralkurve", das Auf und Ab emotionaler Zustände, mit längerer Zugehörigkeit zur Organisation.

Im Entwicklungsbereich verläuft dieser **Anpassungsprozeß sehr unterschiedlich**, je nachdem an welcher Stelle in der Organisation oder im Netzwerk Neulinge eingesetzt werden. Mitglieder von EO in Europa oder in zentraler (bürokratischer) Position durchlaufen einen Anpassungsprozeß, wie er vom Modell standardmäßig beschrieben wird, mit Vorgesetzten und Kollegen, Büroumgebung und gleichbleibenden Abläufen, etc..

Zu entsendende **Experten, Koordinatoren**, u.a. haben entweder eine solche Sozialisation hinter sich oder werden in einem Schnellverfahren durch Ausbildungsseminare recht oberflächlich sozialisiert und mit der Organisation vertraut gemacht. Nach ihrer Entsendung kommt es zu einem Bruch. Die (Sub)Kultur der Zentralorganisation verliert im Einsatz ihre Gültigkeit bzw. wird in ihrer Verwendbarkeit auf die Kommunikation mit dieser eingeschränkt. Im Einsatz hat der (nun wieder) Neuling eine oder mehrere neue organisationelle Kulturen zu erlernen oder zu schaffen. Als Grenzgänger gehört er mehreren Systemen oder Subsystemen an. Daraus ergeben sich unvermeidlich Konflikte mit unterschiedlichen Konsequenzen:

- (a) P hat sich mit der zentralen Organisation identifiziert und versucht deren Kultur und Normen so weit als möglich durchzusetzen ("Missionar")
- (b) P hat sich mit der zentralen Organisation identifiziert und versucht über eine möglichst hohe Vertrautheit mit anderen Subsystemen den Interessen "seiner" Organisation zu dienen ("Verkäufer")
- (c) P hat sich mit der zentralen Organisation nicht identifiziert, identifiziert sich jedoch mit der peripheren Organisation und versucht deren Kultur und Normen auf die Zentralorganisation zu übertragen ("Ethnofreak")
- (d) P hat sich mit der zentralen Organisation nicht identifiziert und versucht über eine möglichst hohe Vertrautheit mit anderen Subsystemen den Interessen dieser Organisationen zu dienen ("Idealist")
- (e) P hat sich mit keiner Organisation identifiziert und versucht seinen befristeten Vertrag mit dem geringst möglichen Widerstand bzw. höchst möglicher Effizienz zu erfüllen ("Zyniker")
- (f) P hat sich mit keiner Organisation (oder beiden Seiten) identifiziert und lebt einen beständigen Konflikt, der sich durch Unsicherheit, widersprüchliches und zielloses Handeln manifestiert ("Versager")

Lokale Mitarbeiter oder Entwicklungsagenturen haben in der Regel nur beschränkte Möglichkeiten sich zu sozialisieren, weil ihnen die Kultur der Zentralorganisation nicht zugänglich ist. Sie kennen weder die jeweiligen Hierarchien noch die besonderen Formen des Managements, wissen nicht Bescheid über Finanzierung, Budget und Profite, sie verstehen nichts von den Ritualen oder interpretieren sie anders, ohne daß ihre Interpretation eine Korrektur erfährt. Es wird aber andererseits von ihnen erwartet, daß sie durch die zentrale Kultur formulierte Arbeits- und Leistungsbedingungen akzeptieren, daß sie Verständnis dafür haben, daß manche Wünsche und Projekte mit Bezugnahme auf unzugängliche Kriterien abgelehnt oder erfüllt werden, und daß sie unterschiedliche Regelungen in Hinblick auf die Vergütung als kulturimmanent und gegeben betrachten.

Es ist aus einer solchen Sicht verständlich, daß sie **Widerstands- und Durchhaltestrategien** entwickeln, die ihnen ein Überleben in der EO oder dem EN ermöglichen. Die teilweise oder völlige Identifikation mit einem bestimmten Projekt (einer "Subkultur") ermöglicht es ihnen, jenen maximalen Beitrag zu bringen, der aus dem Verständnis des jeweiligen Projekts möglich ist. Das ist aber keineswegs der Rahmen, nach dem Erfolge von Projekten in Evaluierungsprozessen beurteilt werden. Mit dem Ende des Projektes löst sich zugleich die relevante organisationelle Kultur auf und das Projekt verläuft - konsequenterweise - im Nichts. Im besten Fall entsteht den Betroffenen daraus kein Schaden.

Zielgruppen sind zumeist Teil lokaler Kulturen (als Ausnahmen verstehen wir z.B. "Kinderdörfer"), aus denen sie Elemente für ihre organisationelle Kultur übernehmen. Der Eintritt - oder die Einbeziehung - in eine EO oder ein EN verpflichtet sie zur Übernahme bestimmter Begründungszusammenhänge, Arbeitstechniken und Produktionsnormen, zur Einführung einer neuen Kostenrechnung, zum Aufbau eigener Hierarchien und zur Akzeptanz übergeordneter Instanzen, u.a. Das System, in das sie damit eingebettet werden, verstehen sie noch weniger als es die lokalen Mitarbeiter und NGOs tun. Sie sprechen mehrfach eine "andere Sprache" als die übrigen Elemente dieses Systems - andere Sprachen, Dialekte, Jargons, andere Konzepte und Begriffe, eine andere Sicht der "realen Welt". Die EO setzt Erziehungsmittel ein, die nicht nur konkret auf das Erlernen neuer Techniken und Produktionsweisen, auf einen anderen Umgang mit Gegenständen und einen Umgang mit anderen Gegenständen ausgerichtet sind, sondern auch auf die kognitive Dimension:

"Lernen lernen, Entwicklung verstehen, über Entwicklung sprechen lernen," Die Sozialisierungserfolge in dieses System sind gering: Mangel an Zeit, Geduld, gemeinsamer Sprache, ..

- Ist die Sozialisation in Zusammenhang mit dem Eintrittsprozess erfolgreich, ergibt sich eine Identifikation des Neuling mit der Organisation

Erfolgreiche Identifikation führt zum Aufbau eines **Wir-Gefühls**, zur Entstehung interner Kommunikation, die nur auf den Fortbestand dieses Wir-Gefühls gerichtet

ist, zur Schaffung einer eigenen Realität, auf die bezogen argumentiert und gehandelt wird, und nicht zuletzt zur Bezeichnung eines "gemeinsamen Feindes", im besseren Fall eines "gemeinsamen Andern".

Im Entwicklungsbereich finden wir Identifikation auf sehr unterschiedlichen Ebenen, mit jeweils unterschiedlichen Subkulturen oder mit globalen Theorien.

Was die Theorien betrifft, so unterliegen sie einem steten Wandel, und es gibt im globalen Netzwerk jeweils ebenso viele, die sich damit identifizieren, wie solche die sie bekämpfen und sich dann mit der Gegentheorie identifizieren. In der einen oder anderen Form sind diese Theorien wichtige Elemente der jeweiligen Kulturen.

Zu untersuchen bleibt, **wo und wie erfolgt Identifikation**. Internationale, aber auch nationale EO haben eine beständige Kerngruppe von Mitgliedern, bei denen Identifikation vorliegt, aber eine weit höhere fluktuierende Mitgliederzahl, bei der nur partielle, zeitweilige oder vorgetäuschte Identifikation vorhanden ist. Eine solche Zusammensetzung erfordert andere Mittel der Kontrolle durch das Management, erhöht Frustration und Fluktuation, und motiviert zu häufigem Wechsel oder zur Uminterpretation bestimmter kulturelle Eigenschaften.

4.6. Organisationelle Entscheidungsfindung

Entscheidungen werden von Einzelpersonen oder in Gruppen getroffen. Voraussetzung, Modus und Folgen organisationeller Entscheidungen verknüpfen oft beide Formen. Eine **allgemeine Annahme** - zumindest in unserer Kultur - ist, **daß Entscheidungen aufgrund rationaler Prozesse getroffen werden**, d.h. durch Aufdecken der möglichen Varianten, Suchen und Erhalten relevanter Information und die Wahl zwischen den zur Verfügung stehenden Alternativen. Nach dieser Annahme gehen wir von klar umrissenen Zielen aus, berücksichtigen diese bei unserer Entscheidungsfindung und begründen unsere Entscheidung mit bezug auf diese Ziele. In unserem Handeln stimmen wir dabei mit den Rollen und Vorstellungen unserer sozialen Umwelt überein und berücksichtigen auf rationale Weise die Folgen unseres Handelns.

Die Vermittlung eines solchen "**rationalen Modells**" der Entscheidungsfindung ist **Teil der Sozialisation in unseren westlichen Kulturen**. Das tatsächliche Verhalten in Entscheidungsprozessen stimmt jedoch selten mit diesem Modell überein, ganz einfach schon deswegen, weil die intellektuelle Verarbeitungskapazität des Menschen und seine Fähigkeit Information zu erwerben und zu speichern begrenzt ist. Normal handelnde Menschen sind "rational Handelnde" nur in höchst einfachen Situationen der Entscheidungsfindung. Zumeist können sie Entscheidungen nicht auf rationale Weise treffen und tun dieses auch nicht.

Im **Entwicklungsbereich** resultiert aus dieser Diskrepanz von "Meinen" und "Handeln" und dem häufig afrikanischen Partnern gegenüber erhobenen Vorwurf der "**Irrati-**

onalität" im Entscheiden ein weiteres Paradoxon des entwicklungsbezogenen Handelns:

"Entscheidungen entsprechend dem Vorbild des Experten oder Entwicklungsarbeiters zu treffen führt dazu, daß aus dem prinzipiell richtigen Handeln der Vorwurf erhoben wird, nicht den vorangestellten Prämissen entsprechend, nicht rational, also falsch, gehandelt zu haben."

Mit einiger Ironie können wir im Umsetzen der jetzt modernen Strukturanpassungsprogramme Beispiele für dieses Paradoxon finden, wenn etwa afrikanische Staaten für Grundnahrungsmittelsubventionen getadelt werden, die - nach der Vorgabe der supranationalen Organisationen - der Rationalität marktwirtschaftlichen Handelns widersprechen, aber für alle sichtbar durch die erfolgreichen Industrieländer durchwegs erfolgreich gehandhabt werden.

- Individuelle Entscheidungsfindung

Aufgrund der Anweisung, rational zu handeln, sucht eine Person unter den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten so lange, bis sie eine **zufriedenstellende Lösung** - das ist keineswegs die optimale, die sich erst aus einer Untersuchung aller möglichen Varianten ergäbe - findet.⁶ Die Situation, in der die Entscheidung abläuft, spielt bei der Feststellung, welche Lösung als zufriedenstellend angesehen wird, eine wichtige Rolle. Weiters trägt der Grad der emotionalen Beteiligung dazu bei, ob mit mehr oder minder starker Intensität nach einer Lösung gesucht wird.

Die Beobachtung zeigt, daß häufiger **mehr Information nach der getroffenen Entscheidung** eingeholt wird als vorher. Diese Information wird dann dazu verwendet, die getroffene Entscheidung "rational" und gegenüber Dritten weniger angreifbar zu machen. Vor allem spontane Entscheidungen, wie wir sie häufig in der Kommunikation erleben, bedürfen oft nachträglich einer erst zu schaffenden "rationalen" Absicherung.

- Gruppenentscheidungen

Nach traditionellen Vorstellungen geht auch die Gruppe vom Modell der "rationalen Entscheidungsfindung" aus, wobei den Mitgliedern die jeweils relevanten Ziele und Grundlagen zugänglich gemacht und akzeptierte Entscheidungskriterien gefunden werden müssen. Die getroffene Entscheidung muß dann als solche innerhalb der Gruppe vertreten und durchgesetzt werden. Die Entscheidung kann dabei durch **Konsens, Verhandlung oder Abstimmung** erfolgen.

⁶ Ein Prinzip, das im übrigen auch aus Schachcomputern erst akzeptierbare Gegenüber macht - zumindest für Durchschnittspieler.

In der Tat verlaufen Entscheidungsprozesse alles andere als geradlinig und rational. Einzelne Phasen werden gegeneinander vertauscht, Teilergebnisse zu einem späteren Zeitpunkt aufgehoben und durch solche ganz anderen Inhalts ersetzt oder die Richtung aufgrund organisationsinterner oder -externer Einflüsse verändert. Verändern kann sich die Situation, der Informationsstand oder das Problembewußtsein eines Teils der Entscheidungsträger. Verhandlung, Abstimmung und Konsensbildung werden bestimmt durch vorhandene Kriterien, Konventionen, kommunikative Netze und Koalitionen. Einbringen und Zurückhalten von Information, und nicht zuletzt der Zeitpunkt, an dem Information eingebracht wird, sowie die Gruppe, der man sich eröffnet, haben ihr Gewicht im Entscheidungsprozess der Gruppe. Gleichzeitig ausgetragenen Positionskämpfe und Beziehungskonflikte nehmen ebenso Einfluß wie die äußere Form der Kommunikation.

Die Form der Entscheidungsfindung kennzeichnet ganz wesentlich den Typ einer Organisation - "rational", geradlinig und anhand objektiver Kriterien getroffen ist sie aber niemals. Sie ist wie die individuelle Entscheidung im Nachhinein rationalisierbar oder anhand der Ergebnisse als erfolgreich zu qualifizieren. Oft kommt es zu Entscheidungen, weil die Verantwortlichen in Hinblick auf das Ergebnis übereinstimmen, und nicht in Hinblick auf die rationale Grundlage für die Entscheidung.

- Kommunikation und organisationelle Entscheidungsfindung

Als Stufen eines rationalen Modells der Entscheidungsfindung in Organisationen nennt Conrad (1990:267):

- (1) die Problemfeststellung
- (2) die Einladung an alle kompetenten bzw. für den Fall relevanten Mitarbeiter, sich an der Suche nach einer Lösung zu beteiligen
- (3) Vergleich alternativer Problemlösungswege in offener Kommunikation
- (4) Auswahl und Implementierung der optimalen Lösung
- (5) Kenntnisnahme der Folgen und Korrektur der Lösung aufgrund des Feedbacks.

"In einigen Fällen treffen Organisationen Entscheidungen auf diese Weise, aber in vielen anderen weichen sie vom rationalen Modell ab und treffen ihre Entscheidung entweder durch 'Intuition' oder durch 'nicht-rationale' Prozesse." (Conrad 1990:267)

Für den Entwicklungsbereich stellen wir fest, daß, je höher ein Element in einem Netzwerk angeordnet ist, d.h. je mehr andere Elemente es direkt und vor allem indirekt kontrolliert und/oder finanziert, desto stärker ist die Tendenz, das rationale Modell zum Vorbild zu nehmen. Es bleibt in der Regel beim Vorbild.

Im Rahmen der "**Intuition**" ergeben sich aus individueller Kompetenz, Erfahrung und Mustern organisationeller Kultur Rahmen, die erfolgreiche "intuitive" Entscheidungsfindung durch das Management ermöglichen. Wenn rasches Handeln notwendig ist, sind sie allen anderen Formen überlegen.

Die Intuition entspricht am ehesten dem politischen Charakter der Entscheidungsfindung in den EO und EN. Im Gegensatz zum Krisenmanager in profitorientierten Unternehmen wird im hier untersuchten Bereich Mißerfolg aber nicht durch Wechsel des Führungsteams honoriert, nicht zuletzt, weil - wie oben bemerkt - der (Miß-)Erfolgsnachweis anhand materieller Kriterien kaum zu führen ist.

Selbst wenn Entscheidungen in Organisationen oft nicht aufgrund rationaler Prozesse zustande kommen, so erfüllen sie doch auf befriedigende Weise das Bedürfnis der Organisation nach effizienten Entscheidungen und schaffen zugleich die interpersonelle Übereinstimmung, die notwendig ist, um die Entscheidungen erfolgreich umzusetzen. Politische Erwägungen und die jeweils bestehenden interpersonellen Beziehungen haben weit stärkere Bedeutung als die vorgegebene Rationalität.

"Entsprechend nicht-rationalen Modellen der organisationellen Entscheidungsfindung sind Organisationen bis zu einem gewissen Grad sich selbst steuernde Anarchien. Sie sind aus Leuten zusammengesetzt, die eine Anzahl unterschiedlicher Ziele haben, wobei diese Ziele dauerndem Wandel unterliegen, ständig in Widerspruch miteinander stehen, und häufig keinem der Beteiligten klar sind. Die Mitarbeiter entdecken ihre eigenen Ziele und die ihrer Kollegen durch Beobachtung des jeweiligen Handelns. Die 'Intelligenz' einer Organisation ist eher eine lockere und kurzlebige Anhäufung von Ideen als eine systematische und logische Gruppe eng verbundener Präferenzen und Prozeduren. Jeder Mitarbeiter besitzt eine Menge von 'Lösungen', denen er den Vorzug gibt, und sucht nach Problemen, wo er sie anbringen kann. .. Trotz dieser Abweichung von der Rationalität, funktionieren Organisationen weiterhin erfolgreich. Sie floriieren vor allem darum, weil ihre Angestellten auf unglaubliche Weise lernfähig sind, über 'trial and error', und weil deren Kreativität häufig wertvoller ist als die Rationalität." (Conrad 1990:269)

Unsicherheit, Widerspruch oder Mehrdeutigkeit werden in diesem Sinne durch Entscheidungen nicht beseitigt, sondern "gesteuert". Die Organisation "bekommt sie in den Griff".

Das Fällen von **Entscheidungen** ist häufig eher eine **rituelle Form des Handelns**, denn ein Versuch, Probleme der Organisation zu lösen. Wer dabei involviert ist und wieviel und welche Information dazu herangeholt wird, hängt von Situation, Gegenstand, innerem und äußerem Druck und nicht zuletzt von Mustern ab, die einen Teil der organisationellen Kultur ausmachen. Muster erfolgreicher Entscheidungsfindung werden aber oft beibehalten, auch wenn sie aufgrund veränderter Bedingungen bereits ineffizient geworden sind.

5. Beispiele entwicklungsrelevanter Netzwerke

Der Versuch, sich ständig verändernde Systeme durch ein Organigramm abzubilden, erzielt immer nur eine Momentaufnahme des jeweiligen Netzwerkzustandes. Während sich Distanz und Hierarchie in der zweidimensionalen Darstellung recht anschaulich wiedergeben lassen, unterschiedliche Typen von EO graphisch differenziert werden können und der Versuch, Intensität und Qualität der Beziehungen auseinanderzuhalten, das Bild meistens bereits überfrachtet, muß zugunsten der zeitlichen Dimension eine deutliche Unschärfe in Kauf genommen werden: Es bleibt zu entscheiden, welche Elemente, die nur über eine begrenzte Zeit Teil des Netzwerks waren, dennoch aufgenommen werden sollen.

In den graphischen Darstellungen wird daher versucht Zustände von Netzwerken zu unterschiedlichen Forschungszeitpunkten abzubilden, deren Veränderung in der Zeit ansatzweise verbal beschrieben wird. Es zeigt sich, und dies entspricht völlig dem Charakter der zentralen Elemente, daß EN 1 und EN 2 geringere Stabilität aufweisen als EN 3, dessen Kern eine staatliche EA bildet.

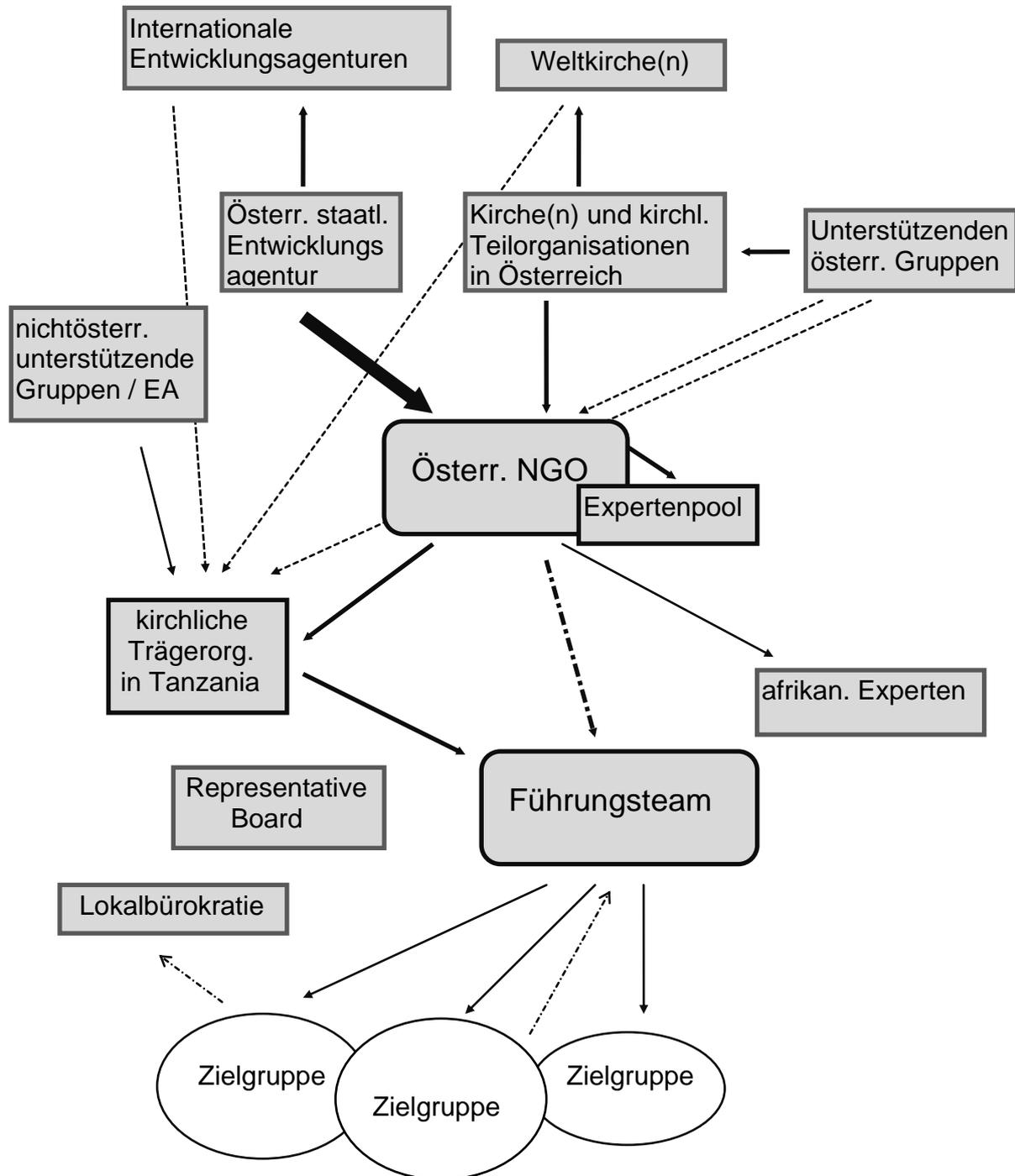
5.1. Netzwerk Typ 1: Zusammenarbeit von österreichischen und tanzanischen NGOs

Netzwerk 1 ist ein Netzwerktypus, dessen einzelnen Elemente auf lokaler, nationaler und auf internationaler Ebene agieren. Die Verbindung zwischen den Organisationen erfolgt durch eine kleine Anzahl von Akteuren, wobei der Austausch bzw. die Dichte der Kontakte im Kernbereich zwischen der österr. NGO und dem tanzanisch-österreichischen Führungsteam (dunkle, umrandete Elemente) am intensivsten ist.

Rollenverteilung im Netzwerk Typ 1:

Internationale EA	Geldgeber, Rahmenvorgaben
Österr. staatliche EA	Geldgeber, Rahmenvorgaben
Kirche (Weltkirche, Organisationen)	Geldgeber, „Schutzmacht“, dominierende Ideologie
Unterstützende Gruppen	Geldgeber, Sympathisanten, dominierender Mythos
Österreichische NGO	Vermittler, Entwicklungsmakler
Führungsteam	Planung und Implementierung der Projekte Vermittler, Entwicklungsarbeiter Supervision der Zielgruppe
Expertenpool	Europäische Entwicklungsexperten Kurzzeiteinsätze zur technischen Hilfe
Afrikanische Experten	Kurzzeiteinsätze zur technischen Hilfe
Representative Board	Kontaktgruppe zwischen Führungsteam und kirchlichem Projektträger
Kirchlicher Projektträger	Projektträger - „legal holder“ Vermittler in Finanztransaktionen
Lokalbürokratie	Vertreter der Dorfinteressen und der Verwaltung
Zielgruppe	Durchführung der Projekte, Zielobjekt für den Transfer von „Entwicklungsrahmen“, „Ideologie“, „Mythen“ und „Finanzen“

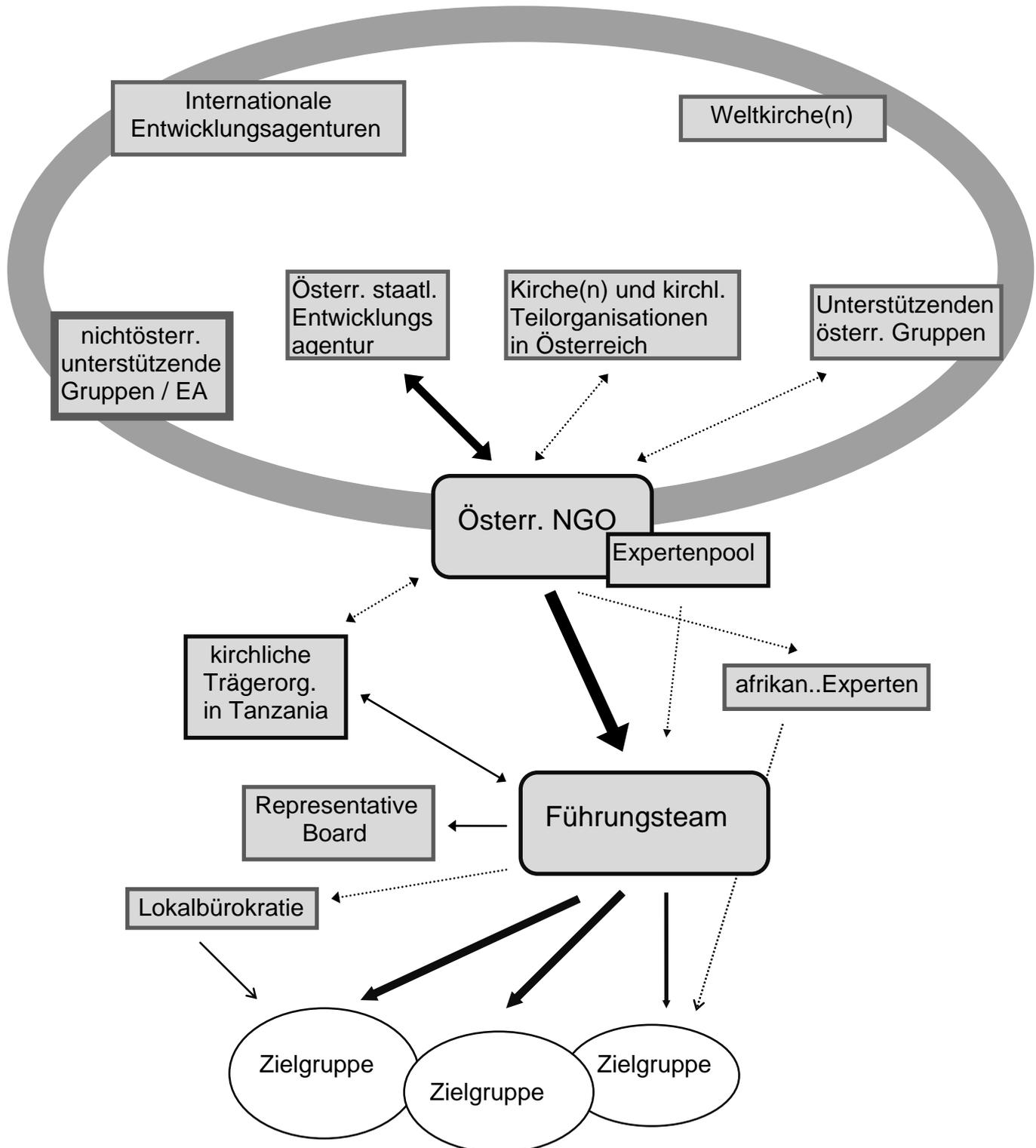
Finanzielle Transfers



Durchbrochene Linien zeigen an, daß eine Finanzierung durch Personalsubvention, Zulagen oder Reisekostenersatz (und andere fringe benefits) für lokale und österreichische Mitarbeiter erfolgt oder daß Natural- oder Arbeitsleistungen erbracht werden (Strich-Punkt), bzw daß eine angenommene Finanzierungsverbindung nicht durch die bislang erhobenen Daten belegt ist.

Informationstransfers

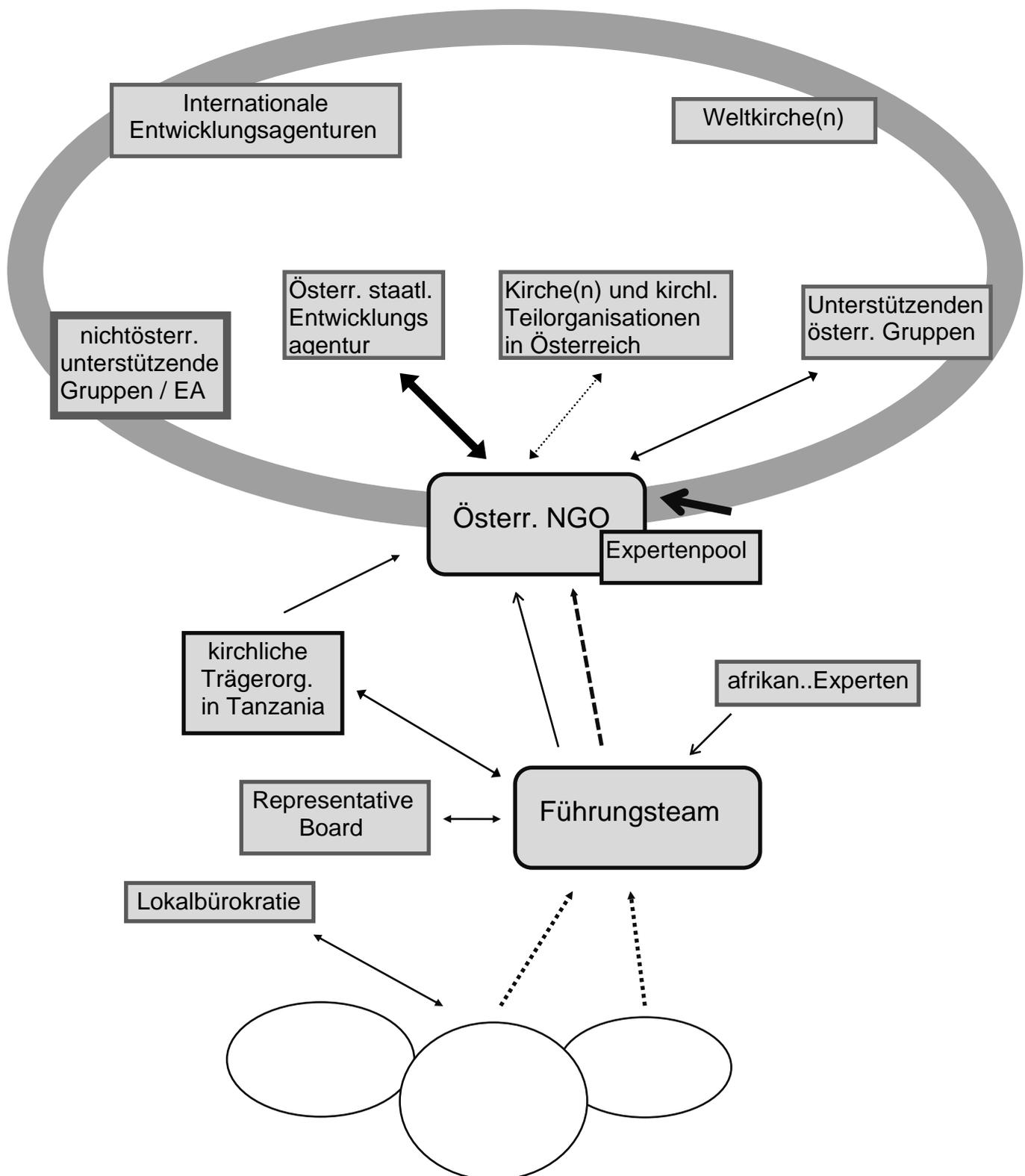
Sie zeigen sehr unterschiedliche Intensität, die durch die Verwendung unterschiedlich starker Pfeilkombinationen abgebildet wird.



Durchbrochene Linien zeigen unregelmäßige Transfers an.

Feedback:

Das Feedback aus den ZG und teilweise aus dem Führungsteam ist deutlich durch die Vorgaben des österr. NGO beeinflusst (durchbrochene Pfeile).



Zielgruppe

Zielgruppe

Zielgruppe

Mittelzufluß

Innerhalb dieses Netzwerkes unterscheiden wir zwischen Organisationen, die den Mittelzufluß garantieren und solchen, die vom Mittelzufluß abhängig sind. Dadurch entstehen einerseits Abhängigkeitsbeziehungen und andererseits hierarchische Strukturen. Die einzelnen EO unterliegen einem Legitimationszwang gegenüber ihrer jeweiligen Geldgeber-Organisationen: sie rechtfertigen den Mittelzufluß, indem sie versuchen, Erfolge in der Umsetzung des Projektes zu erzielen. Erfolge in der Umsetzung garantieren den weiteren Mittelzufluß von oben.

Zentrale Geber-EA sind der österreichische Staat und die Kirche (bzw. kirchliche Organisationen). Unterstützende Gruppen sind bislang nur gering beteiligt, werden aber in rezenten PR-Aktionen verstärkt angesprochen. Der Finanzfluß wird in der österr. NGO gebündelt. Nach Abzug der anteiligen Kosten für das Funktionieren der österr. NGO geht ein Teil des Geldes direkt, ein anderer indirekt über die kirchliche Trägerorganisation an das „Führungsteam“, die afrikanische NGO. Die kirchliche Trägerorganisation erhält auch finanzielle Unterstützung von einer Reihe anderer EA, ist jedoch nicht bereit von diesen Mitteln etwas an das Team abzugeben. Es bedarf vielmehr besonderer organisationeller Maßnahmen, um den Durchfluß der gesamten Geldmenge sicherzustellen. Auch die verschiedenen Experten sind über die Finanzierung von der österr. NGO abhängig. Vom Team zu den Zielgruppen fließen vergleichsweise geringe Mittel. Die ZG ihrerseits geben eine kleine Rückvergütung an Mitglieder des Teams und der Lokalbürokratie in Form von Dienstleistungen.

Die einzelnen EO sind stark geprägt von der „politischen Arena“, die in erheblichem Ausmaß die Art der Entwicklungsarbeit des Netzwerkes beeinflusst. Politische Veränderungen personeller wie ideologischer Art, Machtverschiebungen innerhalb der regierenden politischen Parteien und der unterschiedliche Zwang zur öffentlichen Rechtfertigung (gegenüber dem eigenen Souverän oder einem internationalen Konsortium) bedingen Veränderungen in der staatlichen Politik der Entwicklungskooperation. Maßstab für die Art der Entwicklungskooperation innerhalb des Netzwerkes sind die Richtlinien der staatlichen Geldgeberorganisation.

Sympathisierende Gruppen, unterstützende Vereine und die katholische Kirche haben auch Einfluß auf das Handeln der einzelnen EO und auf das Netzwerk insgesamt. Diese Gruppierungen verfügen zwar nicht direkt über das Recht, das Projekt mitzugestalten, sie bieten der Organisation aber Rückhalt, weil sie deren Projekte finanziell unterstützen und moralisch mittragen.

Ursprung und Form der Vernetzung

Das Entstehen des Netzwerkes war Folge langer Verhandlungen zwischen der österreichischen NGO, dem kirchlichen Projektträger und einer bereits dörflich verankerten Jugendgruppe. Die Verhandlungspartner bildeten für die Dauer des Projektes eine Allianz und einigten sich auf die gemeinsame Durchführung eines ländlichen Dorfpro-

jekt im Norden Tanzanias. In dieser Verhandlungsphase wurden den einzelnen EO bereits Rollen zugewiesen:

Der österreichischen NGO sollte die Aufgabe zukommen, Ressourcen und Technologien zur Verfügung zu stellen, die lokale kirchliche Organisation übernahm die Rolle des Projektträgers. Den kirchlich verankerten Jugendgruppen kam die Rolle der Begünstigten (ZG) zu.

Die Auswahl der Projektpartner war wesentlich von den bereits vorhandenen Beziehungen und dem Verhandlungsgeschick des Entwicklungsmaklers der österreichischen NGO abhängig.

Das spezifische Projektdesign wirkt sich auf die Auswahl aller weiteren Kommunikationspartner aus. Fast alle Elemente des Netzwerkes weisen Gemeinsamkeiten in Bezug auf Entstehungsgeschichte, Organisationsform und soziale Zugehörigkeit auf. Sie richten ihr organisationelles Handeln auf ihre kirchliche „Mutterorganisation“ aus. Dieser Umstand schafft einen einheitlichen Bezugsrahmen für alle Mitglieder des Netzwerkes, die die Kommunikation bzw. die organisationelle Kultur maßgeblich beeinflusst.

Die **zentralen Elemente** des Netzwerkes sind die österreichische staatliche EO, die österreichische NGO, das Führungsteam, die Diözese und die Zielgruppen. In und zwischen den zentralen Elementen werden Strategien und Aktionslinien verhandelt und die wichtigen Entscheidungen für das gemeinsame Projekt getroffen. Allen übrigen Elementen kommt die Funktion zu, die Voraussetzungen zur Durchführung des Projektes zu schaffen.

Die Elemente des Netzwerkes verfolgen grundsätzlich ein gemeinsames Ziel. Sie sind darum bemüht, ihren Beitrag für das gemeinsame Entwicklungsprojekt zu leisten. Da jedes Element über sein spezifisches Konzept von Entwicklung verfügt, ist es notwendig, eine Entwicklungsdefinition zu formulieren, die bei allen auf Anerkennung stößt. Erst ein Konsens in der Definition garantiert den Mittelzufluß von den Donoren und von der staatlichen Geldgeberorganisation zu den Empfängerorganisationen.

Das *Entwicklungskonzept* ist das verbindende Element zwischen den einzelnen Organisationen des Netzwerkes. Grundsätzlich versucht die österreichische NGO dem Grundsatz zu folgen, Projektplanungen in Kooperation mit den Begünstigten durchzuführen. Die Praxis zeigt uns aber, daß die österreichische NGO mit klar formulierten Vorstellungen an den kirchlichen Projektträger und an die Gruppe der Begünstigten herantritt, so daß den Hilfeempfängern nur die Option offensteht, dem Angebot zuzustimmen. Die österreichische NGO stellt im Zuge der Verhandlungen das Konzept zwar zur Diskussion, sie läßt den Begünstigten aber wenig Raum, um eigene Vorstellungen ins Konzept einfließen zu lassen. Die Entwicklungsdiskussion zwischen den einzelnen Elementen geht Hand in Hand mit der Vergabe von Mitteln.

× **Österreichische staatliche EO**

Die staatliche EO spielt die Rolle des Geldgebers. Sie überprüft die Empfängerorganisationen in Hinblick auf die zweckmäßige Verwendung der Mittel, die sie für verschiedene Projektvorhaben der ihr untergeordneten EO zur Verfügung stellt. Auf diese Weise hat sie die Möglichkeit, die im Netzwerk vorhandenen Elemente in ihrem Handeln zu beeinflussen, indem sie den Mittelzufluß kontrolliert. Sie ist verantwortlich für die Konzeption von Rahmenbedingungen der österreichischen Entwicklungspolitik und vergibt aufgrund dieser Richtlinien finanzielle Mittel an die einzelnen Organisationen.

Sie prägt über die Art und Weise der Mittelvergabe die entwicklungspolitische Szenerie, da es in ihrem Entscheidungsbereich liegt, Elemente, die den Richtlinien entsprechen, zu fördern und solche (unliebsame), die sich nicht den Richtlinien anpassen, über das Einfrieren von Mitteln zu sanktionieren.

✱ **Österreichische EO (NGO)**

Die österreichische EO ist eine Fachorganisation, die sich sowohl mit der Vorbereitung, Planung und Durchführung von ländlichen Entwicklungsprojekten als auch auf das Entsenden von Fachpersonal in Entwicklungsländer befaßt.

Die NGO mit kirchlichem Ursprung ist eine Non-Profit-Organisation, die von einer besonderen Form der internen Strukturierung und der innerorganisationellen Beziehungen gekennzeichnet ist. Es zeigen sich hierarchisch festgelegte Strukturen, die aber darauf ausgerichtet sind, daß sich die jeweiligen organisationellen Einheiten ein großes Maß an Eigenständigkeit bewahren können.

Die kirchliche NGO befindet sich seit 1993 im Prozeß der inhaltlichen und organisatorischen Umstrukturierung. Der Aufgliederung in Planung und Programmaufbau allgemein folgte eine regional-spezifische Gliederung in Afrika und Lateinamerika; so entstanden zwei Regionalabteilungen, die jeweils über ihre eigenen Experten der Programm- und Projektgestaltung, der Planung und der Personalrekrutierung verfügen. Es ergeben sich grundsätzlich nur zwei hierarchische Ebenen innerhalb der Institution: Institutsleitung und Fachreferate. Die Fachreferate sind in sich geschlossene Einheiten und nicht hierarchisch strukturiert.

In der Darstellung von Entwicklungsarbeitern des Netzwerks zeichnet sich die NGO im Vergleich zu anderen österr. EO durch einen unkomplizierten und offenen Umgang mit Bewerbern und Mitarbeitern aus. Daraus resultiert ein hoher Grad der (emotionalen) Identifikation mit der NGO.

Beziehung zum staatlichen Geldgeber

Die NGO ist in Hinblick auf den Mittelzufluß an den staatlichen und den kirchlichen Geldgeber gebunden. Daraus resultiert ein Legitimationszwang gegenüber beiden Geldgebern.

Die Beziehung zwischen der NGO und dem staatlichen Geldgeber wird indirekt über den Projektantrag und direkt über den Projektvertrag definiert. Schon in der Formulierung des Projektantrages versucht die NGO den Anforderungen des Geldgebers gerecht zu werden. Erst im Projektvertrag formuliert der Geldgeber Richtlinien, die einerseits Handlungsanweisungen an den Partner gleichkommen und andererseits die Projektarbeit weiter unten in der Hierarchie entscheidend beeinflussen. Der Geldgeber setzt der NGO Richtlinien in zeitlicher, inhaltlicher und organisationstechnischer Hinsicht. Die NGO verpflichtet sich im Projektvertrag, dem Geldgeber über Projektaktivitäten regelmäßig Bericht zu erstatten. Hier wird die Rollenverteilung zwischen den Vertragspartnern letztendlich fixiert und festgelegt.

Beziehung zum kirchlichen Geldgeber

Kirchliche Strukturen und Organisationen sind einerseits als Mutterkultur von entscheidender Bedeutung für die Entstehung und Umformung des organisationellen Selbst, andererseits versucht die österreichische NGO deutliche Distanz zu halten und damit seine Eigenständigkeit sowohl gegenüber unterstützenden Gruppen bzw. Interessenten für eine Projektmitarbeit, als auch gegenüber dem Staat als wichtigstem Finanzier zu zeigen. Es heißt in der Grundsatzformulierung, die Organisation sei „eine kirchliche NGO im Rahmen der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit“, womit die Bindung an die beiden Geber gleichermaßen abgebildet wird.

Für kirchliche und kirchennahe Donoren ist die Entstehungsgeschichte zweifellos immer noch ein Argument, der NGO ein höheres Vertrauen als „fremden“ Organisationen zu schenken. Weiters zeigt die Zusammensetzung des Kuratoriums - mehr als 50% der Mitglieder, darunter der Präsident, kommen aus dem Bereich der katholischen Kirche und vertreten sind weiter auch andere christliche Institutionen - und auch die Mitgliedschaft bei anderen Organisationen die bestehende Vernetzung.

× **Kirchlicher Projektträger**

Die Diözese ist der „*legal holder*“ des Projektes vor Ort (Tanzania). Als Projektträger ermöglicht er den Projektmitarbeitern, Projektvorhaben in legalem Rahmen abzuwickeln und stellt ihnen die lokal vorhandene Infrastruktur zur Verfügung. Die Diözese spielt zwar die Rolle einer Schutzmacht, sie hat aber faktisch kein Mitbestimmungsrecht in der Projektgestaltung. Als Gegenleistung für die Einbettung des Projektes in die Diözese leistet die österreichische Organisation finanzielle und materielle Hilfe.

Ein zwischen NGO und Diözese bestehender Vertrag regelt alle interorganisationellen Beziehungen. Die NGO gewährt dem Projektträger finanzielle bzw. materielle Unterstützung. Als Gegenleistung erhält die NGO das Recht, bereits vorhandene infrastrukturelle Einrichtungen für das Projekt in Anspruch zu nehmen.

Die Diözesanverwaltung teilt sich in verschiedene Abteilungen. Das Planning and Development Department (PDD) ist eine übergeordnete Einheit und für die Koordination aller Unterabteilungen zuständig (Education Department, Medical Department,

Women's Development Office, Pastoral Department, Agricultural Department, Department for Youth, Communication Department, Accountance). Als Koordinationsstelle hat es außerdem die Funktion, alle Entwicklungsbemühungen und Initiativen in der Diözese zu fördern bzw. zu unterstützen.

Die Akteure

Der Bischof ist oberster Entscheidungsträger der Diözese, hat aber kein Recht auf Mitbestimmung in der Projektgestaltung selbst. Um ein Gleichgewicht zwischen Projektträger und österreichischer NGO zu wahren, ist die Führung des Projektes ständig bemüht, dem Projektträger relevante Informationen über Entwicklungen und Abläufe im Projekt zukommen zu lassen.

Allein der Direktor des PDD spielt eine aktivere Rolle im Projekt, da er in Bereiche wie Projektplanung und -durchführung mit einbezogen wird. Als Vertreter der Diözese im Representative Board kommt ihm die Rolle des Vermittlers zwischen Projektführung (Team) und Projektträger zu.

*** Führungsteam**

Das Führungsteam ist für die Durchführung und Leitung des Projektes vor Ort zuständig. Die Gruppe besteht zum Bezugszeitpunkt aus einem österreichischen technischen Berater, aus einem einheimischen Projektleiter und einer einheimischen Frauenbeauftragten. Seit Anfang 1995 arbeitet eine weitere österreichische Entwicklungsarbeiterin im Team mit.

Die Akteure

Lokaler Projektleiter: Der lokale Projektleiter ist für den strukturellen, organisatorischen Aufbau der Projektgruppen zuständig. Ihm sind formal alle anderen Mitarbeiter untergeordnet.

Österreichischer Entwicklungsarbeiter: Der österreichische Entwicklungshelfer ist im Projekt für die technische und landwirtschaftliche Beratung verantwortlich und seinem lokalen Projektleiter weisungsgebunden bzw. untergeordnet. Landwirtschaftlich-technische Beratung impliziert Training der Begünstigten im Umgang und der Herstellung von Handwerkzeugen und landwirtschaftlichen Geräten.

Lokale Frauenbeauftragte: Die Frauenbeauftragte wurde eingesetzt, um die Frauen im Projekt handwerklich als auch landwirtschaftlich auszubilden. Sie spielt im Führungsteam sowohl die Rolle eines Supervisors als auch die einer Fürsprecherin für die Belange der Frauen im Projekt. Die Projektbeauftragten versuchen, eine ausgewogene Beziehung zum Projektträger aufrechtzuerhalten, da die Diözese als „legal holder“ über die Existenz des Projektes wesentlich mitzubestimmen hat.

x Kirchlicher Geldgeber

Die kirchliche Organisation spielt die Rolle des Geldgebers, denn sie stellt der österreichischen NGO Mittel zur Durchführung des Entwicklungsprojektes zur Verfügung. Aufgrund ihres Beitrages zur Projektfinanzierung steht ihr das Recht zu, über Entwicklungen und Erfolge im Projekt informiert zu werden. Durch die Kooperation mit dem kirchlichen Geldgeber ist die österreichische NGO verpflichtet, regelmäßigen Kontakt zum Donor zu pflegen, *um den Informationsfluß nicht abbrechen zu lassen.*

x Expertenpool der österreichischen EO

Die Experten verfügen über unterschiedliches Fachwissen und sind ein wesentlicher Bestandteil des Mitarbeiterkontingents der österreichischen NGO. Sie haben meist langjährige Erfahrungen in der Entwicklungsarbeit vorzuweisen und werden aufgrund dessen für die Bereiche Planung, Beratung, handwerkliche und technische Ausbildung und Strukturaufbau für Kurzeinsätze vor Ort herangezogen.

x Representative Board

Das Representative Board ist Schnittstelle verschiedener relevanter Elemente des Netzwerks: es setzt sich aus dem Vertreter des Diözese (PDD-Direktor), dem österreichischen Entwicklungshelfer, dem lokalen Projektleiter und der lokalen Frauenbeauftragten zusammen. Das RB trifft in unregelmäßigen Abständen zusammen und dient dem Informationsaustausch zwischen dem Führungsteam und dem Vertreter des PDD. Obwohl im Representative Board keine tatsächlich bedeutenden Entscheidungen für das Projekt getroffen werden, hat es sich als Kommunikationsforum bereits institutionalisiert. Im RB kommt vor allem dem Führungsteam die Aufgabe zu, dem Vertreter des PDD Bericht über den Verlauf der Arbeiten und die Veränderungen im Projekt zu erstatten. Aufgabe des RB ist, die Diözese regelmäßig mit Information zu versorgen.

Obwohl der PDD-Direktor berechtigt ist, im Projekt mitzubestimmen, verfügt er aber aufgrund seiner Position über den Departments und seiner relativen Distanz zum Projekt nur wenig Einblick in tatsächliche Abläufe und Entwicklungen. Die Entscheidungen werden daher ausschließlich im Führungsteam getroffen.

x Gruppe der Begünstigten - Zielgruppe

Die Zielgruppe setzt sich aus ehemaligen Mitgliedern katholischer Jugendgruppen zusammen. Dieser Umstand verleiht der Projektgruppe relative Homogenität.

Beziehung zum Führungsteam

Die Beziehung zum Führungsteam wird hauptsächlich über die Vorsitzenden bzw andere Führungskräfte des „Hauptausschusses“ (Kamati Kuu) aufrechterhalten. Diese spielen eine wesentliche Rolle als Vermittler zwischen Zielgruppe und Führungsteam, wenn es sich um Fragen der Organisation im Rahmen der Projektarbeit handelt. Die Mitglieder des Teams, vor allem der Projektleiter, werden darüber hinaus informell von einzelnen Angehörigen der ZG in individuellen Problemfällen konsultiert.

Beziehung zur Entwicklungsagentur

Die Beziehung zwischen ZG und Entwicklungsorganisation wird wesentlich vom Führungsteam beeinflusst. Die Angehörigen der ZG kommen mit ihrer österreichischen Donorenorganisation nur über deren Kurzzeitexperten und über Referenten der Afrikaabteilung in Berührung. Der Einsatz von Kurzzeitexperten vor Ort wird von oben, also von der NGO selbst verordnet. Die Zielgruppe wird von den Projektbeauftragten über das Eintreffen eines Experten aus Österreich informiert, praktisch verfügen sie aber über kein Mitspracherecht, wenn es darum geht, die Zweckmäßigkeit bzw. den Nutzen eines solchen Einsatzes in ihrem Projekt zu diskutieren.

Es ist Tatsache, daß die Beziehung zwischen beiden Gruppen ebenfalls von sprachlichen Verständigungsproblemen beeinträchtigt wird. Dieser Umstand trägt wesentlich dazu bei, die gegenseitige Annäherung zu erschweren, so daß sich beide Gruppen relativ distanziert gegenüberstehen

„Ndiyo, mimi naona kwa kweli wanapokuja tatizo kubwa linakuwa lugha. Unakuta kwamba wamefika hapa watu mbalimbali kutoka Austria, lakini kutokana na lugha inabidi lugha inakuwa ni tatizo kubwa. Unakuta wanaongea kiingereza, wewe hukijui. Kwa hiyo inabaki kutazamana tu hivi, labda na kusalimiana kwa kupeana mikono kwa sababu wewe kiingereza hujui...“ „Ja, ich glaube wirklich, wenn sie (österr. Kurzzeitexperten) hierherkommen, ist die Sprache ein großes Problem. Es kann sein, daß hier verschiedene Leute aus Österreich ankommen,... Man sieht, daß sie Englisch sprechen, was man nicht versteht. So bleibt nichts anderes übrig als einander anzuschauen, vielleicht einander durch ein Händeschütteln zu begrüßen, weil man Englisch nicht versteht...“

„Kwa kweli unakuta kwamba tunapata faida kidogo kutokana na watafasiri anaweza akawepo mtu anaongea kiingereza, anatafasiri anawaeleza amesema hivi na hivi kwa sababu hujui labda yule mtu anaweza akawa amesema huyu mtu anayetafasiri kwa lugha ya kiswahili yeye anakwambia vingine...“ (Interview mit dem Vorsitzenden eines Kamati Kuu): „Eigentlich profitieren wir nur nig von den Übersetzungen, wenn jemand nur Englisch spricht...man weiß nicht ob derjenige, der das ins Kiswahili übersetzt nicht etwas anderes interpretiert...“

Mitglieder der Zielgruppen

„Hauptzielgruppe (des VODP) sind Jugendliche und junge Erwachsene,...Die Kategorie `Youth´ umfaßt die Altersgruppe etwa vom Ende der Pflichtschule bis gegen 35 Jahre, beide Geschlechter, Verheiratete und Unverheiratete. Diese jungen Menschen fühlen sich am meisten von der herrschenden Mangelsituation ländlicher Gebiete, verursacht durch Arbeitslosigkeit und geringe Ein-

kommensmöglichkeiten, betroffen.“ (IIZ Informationsmappe, Dorforientierte Entwicklungsprogramme in Afrika, 1994:38)

Die Gruppe der Begünstigten entstand aus einer homogenen Gruppe, die bereits vor Beginn des Projektes als soziale Gruppierung - meist in Verbindung mit der kirchlichen Jugendbewegung - im Dorf bestanden hatte. Sie ist hierarchisch strukturiert: viele Gruppenmitglieder verfügen über einen speziellen Aufgabenbereich. Im Verlauf der Zeit durchwanderten die Gründungsmitglieder verschiedene Stufen von den „Auszubildenden“ bis zum Status des „Absolventen“ („follow up“). Die Funktions- bzw. Kompetenzaufteilung erfolgt auf Basis gruppeninterner Wahlen. In den verschiedenen Ausschüssen - für die Gruppe der Auszubildenden sowie für die gesamte Organisation - gibt es unter anderem folgende Funktionäre:

- ◆ Vorsitzende(r)
- ◆ stellvertretende(r) Vorsitzende(r)
- ◆ Sekretär/in
- ◆ Kassier/erin
- ◆ Ausbildner/in
- ◆ Frauenvorsitzende

Die wichtigsten Akteure der Gruppe sind der Vorsitzende und der Sekretär des Hauptausschusses („Kamati Kuu“). Die Praxis in beiden Projektdörfern zeigt, daß diese Funktionen von Männern bekleidet werden. Der Vorsitzende und der Sekretär sind die wichtigsten Ansprechpartner des Führungsteams. Sie werden in wesentlichen Belangen des Projektes konsultiert, was ihnen den Status des Vermittler zwischen Zielgruppe und Führungsteam verleiht.

Laut Projektkonzeption (der österr. NGO) müssen Frauen auf allen Ebenen vertreten sein. Um die Position der Frauen in der Projektgruppe zu stärken, wurde die Funktion „Vorsitzende der Frauengruppe“ eingeführt. Diese nimmt stellvertretend für die Frauen die Sprecherrolle ein, um den Anliegen der Frauen im Projekt Ausdruck zu verleihen. In jüngster Zeit nimmt die Zahl der Frauen unter den Funktionären zu.

✘ **Lokalbürokratie**

Die Lokalbürokratie (Serikali ya Kijiji, „Dorfbregierung“) besteht aus ca. 20-25 gewählten Vertretern der Dorfbevölkerung und ihrem Vorsitzenden. Zwei davon sind Mitglied des Hauptausschusses im Projekt und vernetzen die ZG mit dem Dorf. Der Vorsitzende der Dorfbregierung ist einerseits Repräsentant der stärksten Partei im Dorf, andererseits ist er Regierungsfunktionär, der primär die Interessen der Verwaltung auf Dorfebene zu wahren hat.

Das Führungsteam ist bewußt darum bemüht, weitere Vertreter der Dorfbregierung in den Kommunikationsprozess einzubinden. Die Mitglieder des Führungsteams sind sich dessen bewußt, daß der Erfolg eines Projektes wesentlich von der Einbettung in lokal-dörfliche Strukturen abhängig ist. In diesem Sinne versuchen sie eine Basis des Vertrauens zur Lokalbürokratie (und damit zur Bevölkerung als ganzes, der die Schu-

lungseinrichtungen als ganzes letztendlich gehören sollen) zu schaffen bzw. aufrechtzuerhalten

5.2. Netzwerk Typ 2 (EN2): Afrikanische NGO

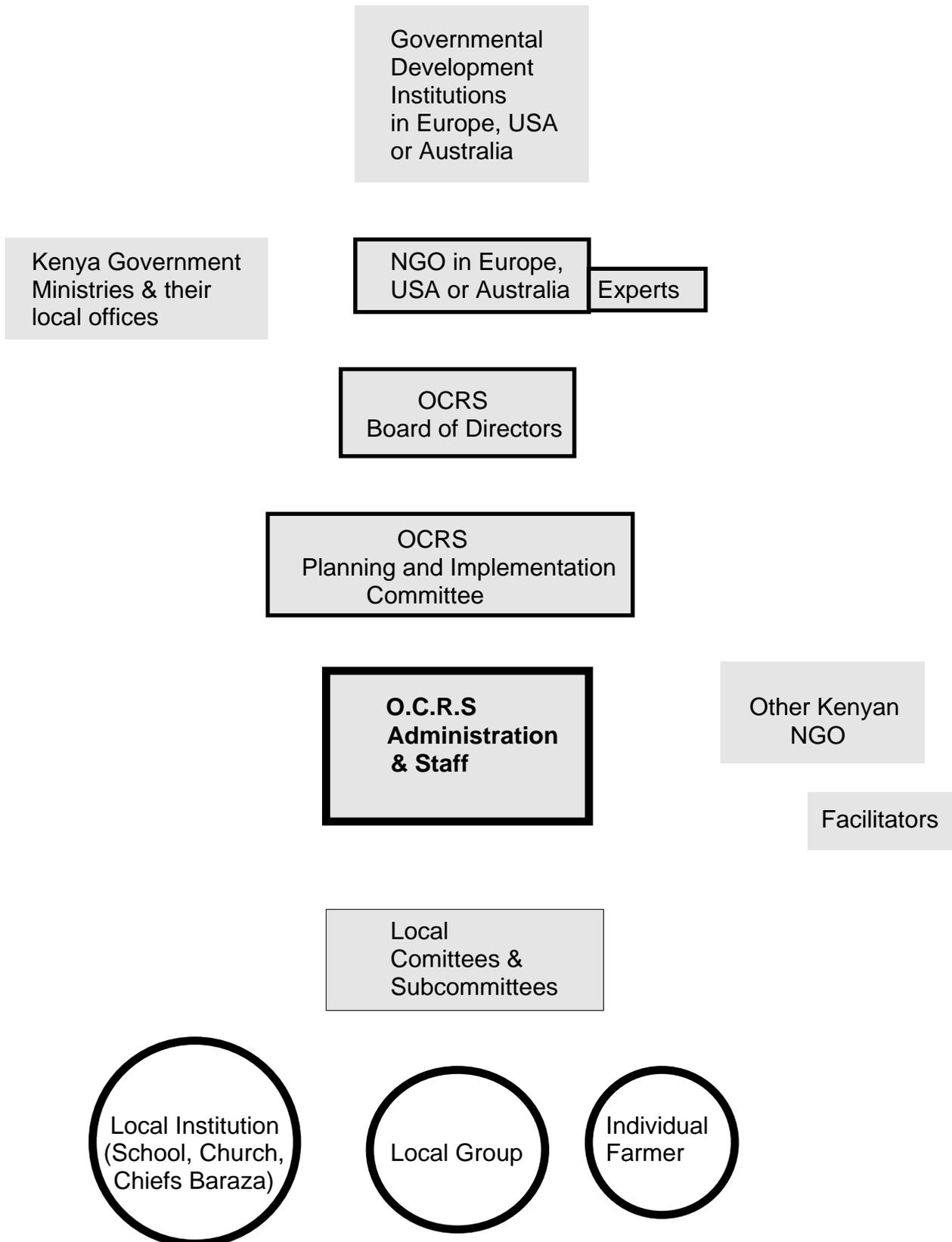
Oyani Christian Rural Service ist eine lokale kenyanische NGO. Begründet wurde es im Jahr 1986 aufgrund einer Initiative von Einzelpersonen. Treibende Kraft in der Gründung des Vereins und der Organisation des Projektzentrums war von Anfang an der jetzige Direktor des OCRS. Zielsetzung der Organisation ist die Förderung lokaler Entwicklung mit angepaßten Mitteln. In der Finanzierung wird dabei mit - meist kleineren - Entwicklungsorganisationen aus Europa, den USA und Australien kooperiert. Unter angepaßten Mitteln wird verstanden, daß einerseits möglichst kostengünstig gearbeitet werden soll, andererseits nach Möglichkeit lokal vorhandene Mittel (Technologie, Rohmaterialien, Personal) zum Einsatz kommen.

OCRS versteht sich als Servicestelle für die ländliche Bevölkerung. Serviceangebote betreffen einerseits Weiterbildung und Unterricht in den Bereichen Landwirtschaft, Kleinhandel, Gesundheit, andererseits Produkte angepaßter Technologie, die von der Werkstatt des OCRS hergestellt werden (Wassertanks, Solarkocher, Dachziegel etc.). Um einen möglichst großen Personenkreis zu erreichen, fördert OCRS die Bildung von Selbsthilfegruppen. Aktivitäten richten sich aber auch an Veranstaltungen aller Institutionen, die im ländlichen Raum Menschen zusammenbringen: Kirchen, Schulen, „Chief's Barazas“ (Beratungsgremien der einzelnen Chiefs) sowie staatliche Entwicklungsorganisationen.

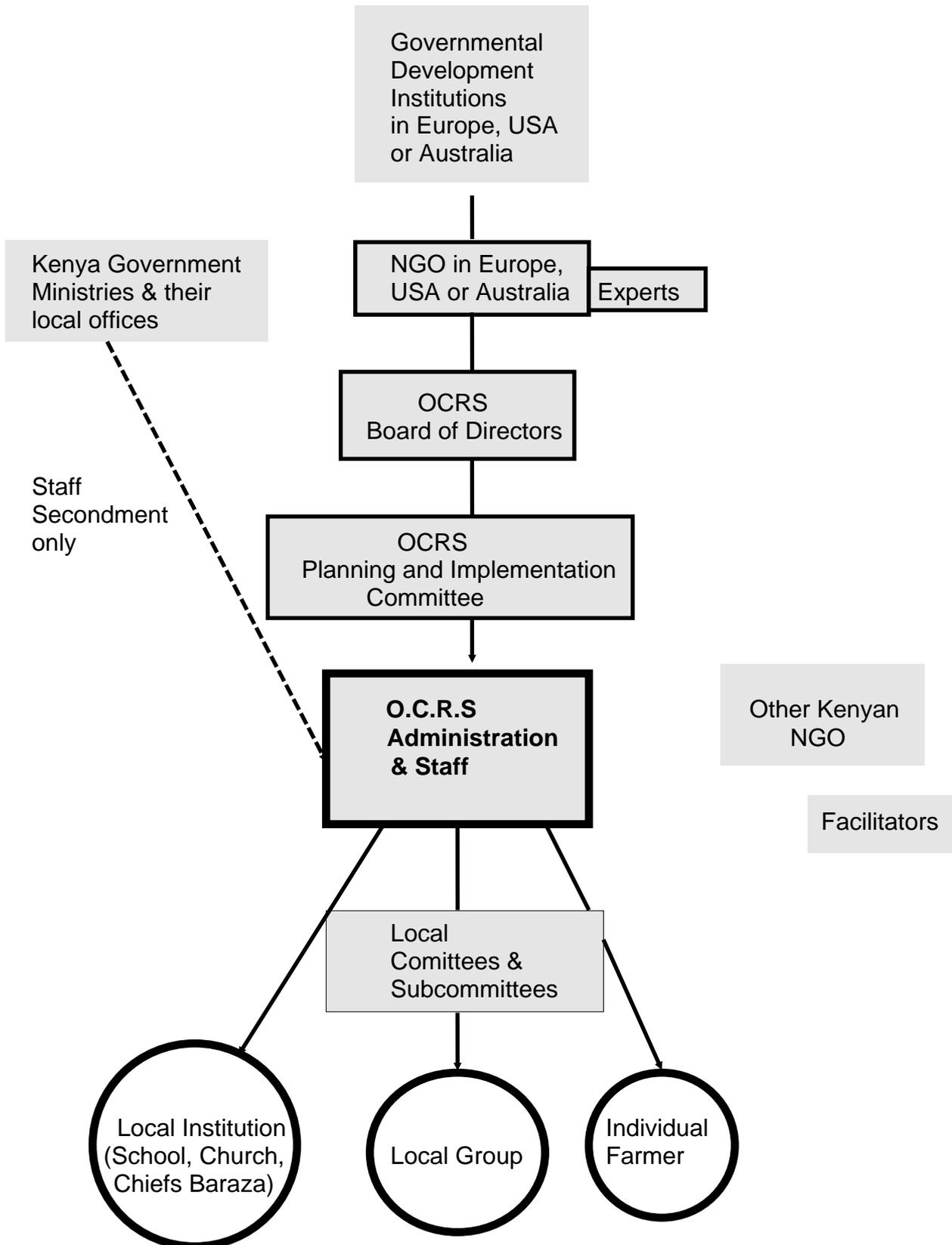
Projekte - und parallel dazu lokale Komitees gibt es in folgenden Bereichen:

- ◆ Landwirtschaft und Viehzucht
- ◆ Werkstätten für angepaßte Technologie
- ◆ Ländliche Energie
- ◆ Primary Health Care / Schwerpunkt Familienplanung
- ◆ Einkommensschaffende Projekte
- ◆ Ziegel- und Dachziegelherstellung (low cost housing scheme)

Die Beteiligten des Netzwerkes Typ 2



Finanzen



Elemente des Netzwerks Oyani Christian Rural Services

✘ **Staatliche Entwicklungsorganisationen in Europa, USA oder Australien**

Die Kooperation des OCRS zu staatlichen Entwicklungsorganisationen wird immer durch NGOs des jeweiligen Landes vermittelt. Diese erledigen meist einen guten Teil der administrativen Aufgaben: Beantragung der Finanzierung, Dokumentation, Korrespondenz, Projektberichte, etc.

Kooperation mit Regierungsorganisationen wird vom Management des OCRS einerseits geschätzt, da diese dem Projekt größeres Prestige verleihen und meist auch über größere Mittel verfügen als die lokalen NGOs. Andererseits sind die bürokratischen Anforderungen der staatlichen Entwicklungsorganisationen auch gefürchtet: Umfangreiche Berichte, „feasibility studies“, die Notwendigkeit, mit profitorientierten Unternehmen in der Erstellung solcher Studien zusammenzuarbeiten, wird als für die in der Regel kleineren Projekte des OCRS als zu aufwendig und unrentabel empfunden. Vom OCRS werden daher als Projektpartner kleinere NGOs der Geberländer vorgezogen.

✘ **NGOs in Europa, USA oder Australien**

Die Kontakte des OCRS zu den NGOs in Europa, USA und Australien beruhen zum Großteil auf persönlichen Kontakten des Projektdirektors bzw. auf beruflichen Kontakten aus seiner früheren Tätigkeit im Entwicklungsbereich. Zu den Partnerorganisationen des OCRS gehören lokale Solidaritätsgruppen. Die Existenz dieser Gruppen geht auf die Initiative einiger weniger Personen zurück. Administrative Aufgaben werden in diesen Gruppen ehrenamtlich von den Mitglieder erledigt. Zu diesen Aufgaben gehört die Betreuung der Projekte, Briefkontakt, Veranstaltungen, Spendenwerbung, selbstfinanzierte Reisen zur Pflege der Kontakte, Betreuung von Besucher/innen der Partnerorganisation, Lobbying etc.

In den Aktivitäten wird oft auf informelle Beziehungen (Freundeskreise) oder andere Netzwerke (Kirche, Schulen, Landesregierung, Firmen etc.) zurückgegriffen. Administrative Kosten werden bewußt sehr niedrig gehalten. Finanzielle Mittel werden einerseits aus eigenen Spenden, andererseits durch Öffentlichkeitsarbeit aufgetrieben. Weiters werden für einzelne Projekte zusätzliche Finanzierungen von staatlichen Entwicklungsorganisationen beantragt.

Auch wenn der materielle Aspekt nicht vernachlässigt wird, rücken die Vereinsmitglieder als Vereinszweck ideelle Ziele in den Vordergrund. Interkulturelles Lernen, Partnerschaft und menschliche, sinnvolle Entwicklung sind wichtige Werte, die als gemeinsame Motivation der Beteiligten bezeichnet werden können. Diese Werte werden auch als Kriterien bei der Auswahl der zu unterstützenden Projekte angeführt.

In der Gruppe gibt es bestimmte Ämter; fast alle der aktiven (im Gegensatz zu den unterstützenden) Mitgliedern haben eine Funktion inne. Andererseits gibt es aber

auch etablierte Entwicklungsorganisationen als Partnerorganisationen. (z.B. die deutsche Entwicklungsorganisation „Brot für die Welt“.)

*** Kenya Government Ministries**

Seit Beginn der Aktivitäten im OCRS gibt es das Bemühen, zu staatlichen Entwicklungseinrichtungen Kontakte aufzunehmen. Lokale Vertreter zuständiger Ministerien (z.B. Ministry of Culture and Social Services, Ministry of Water, Ministry of Agriculture and Livestock) werden beispielsweise zu allen Meetings eingeladen. Veranstaltungen der staatlichen Organisationen werden besucht, man versucht auch, sich möglichst an Entscheidungsprozessen zu beteiligen. Mit der Zeit hat sich ein reger Austausch entwickelt. Inzwischen unterstützen staatliche Stellen das Projekt auch materiell: derzeit werden die Gehälter von vier Projektmitarbeiter/innen bezahlt.

*** Board of Directors**

Der Vorstand umfaßt Personen, die an Universitäten, Forschungseinrichtungen und internationalen Entwicklungsorganisationen (meist in Nairobi) tätig sind, zusätzlich den Kassier und den Vorsitzenden des Planning and Implementing Committee und den „managing director“ des OCRS. Der Vorstand tritt einmal jährlich, in Nairobi, zusammen. Er beschäftigt sich mit Projektberichten, Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising und Prüfung der wichtigsten Entscheidungen. Im Gegensatz zum Planning and Implementation Committee ist der Vorstand nicht mit der konkreten Durchführung, sondern eher mit der langfristigen Orientierung des Netzwerks befaßt. Von den Vorstandsmitgliedern wird erwartet, daß sie mit Wissen und Verbindungen aus ihrem jeweiligen Arbeitsbereich zum Erfolg des OCRS beitragen.

*** Planning and Implementation Committee**

Dieses Komitee umfaßt 15 Personen: die Vorsitzenden aller „local committees“, Kassier und Vorsitzenden und den „managing director“. Es tritt bei Bedarf, mindestens jedoch einmal jährlich zusammen. In seinem Aufgabenbereich fallen endgültige Entscheidungen im Bereich Budget, Planung, Personal und Rechnungsprüfung.

*** O.C.R.S. Administration and Staff**

Administration

Das Management besteht aus dem Projektdirektor, der Assistentin (assistant director), und dem Buchhalter, der auch als Lagerverwalter und Mechaniker fungiert. Der Projektdirektor ist Theologe und Sozialarbeiter mit Hochschulabschluß und verfügt über langjährige Berufserfahrung in der kirchlichen Entwicklungsarbeit. Die Assistentin hat eine Universitätsstudium in Anthropologie absolviert und arbeitet seit einem Jahr im Projekt; es ist ihre erste Anstellung. Der Buchhalter hat eine Ausbildung als

Mechaniker und einige Kurse in Buchhaltung absolviert; er ist seit zwei Jahren im Projekt tätig und hatte zuvor keine Berufserfahrung als Buchhalter.

Dazu kommen als „support staff“ eine voll- und eine teilzeitbeschäftigte Sekretärin, drei Nachtwächter und eine Reinigungskraft. Diese Personen (außer dem Direktor) sind permanent angestellt und beziehen ein Gehalt. Der Direktor hingegen behält einen festgelegten Anteil jedes Projektes als sein Einkommen ein. Der Personalbestand innerhalb der Verwaltung wird absichtlich nicht erhöht, um die laufenden Kosten der OCRS und die Verwaltungskosten der Projekte niedrig zu halten.

Zu den Aufgaben des Managements gehören:

- ◆ Berichte und Korrespondenzen zu den einzelnen Projekten koordinieren (supervising),
- ◆ Organisation von wöchentlichen und monatlichen Treffen
- ◆ Teilnahme an wichtigen lokalen Veranstaltungen, Kontakte zu anderen Institutionen herstellen und erhalten
- ◆ Koordination und Planung der Aktivitäten des Staff, Supervision
- ◆ Finanzverwaltung
- ◆ „Gute Projekte entwickeln“: in guten Projekten steckt viel Dokumentationsarbeit. Es ist nötig, den Betroffenen zuzuhören und ihre Initiativen zu fördern. Es muß überprüft werden, womit es schon praktische Erfahrungen gibt. Aus diesen Erfahrungen können bessere Projekte entworfen werden. Bei der Planung größerer Projekte werden aber auch außenstehende Personen mit der Durchführung von Untersuchungen oder der Erstellung von Studien beauftragt.

Innerhalb des Managements nimmt der Direktor eine sehr dominante Position ein. Assistentin und Buchhalter betreuen ihre Bereiche in Eigenverantwortung und der Direktor ist auf ihre Mitarbeit angewiesen, nicht zuletzt in Zeiten seiner Abwesenheit. Dennoch müssen viele Entscheidungen der täglichen Arbeit von ihm bestätigt werden, er greift jederzeit in die Aufgabenbereiche der beiden ein und beschäftigt auch die Assistentin oft genug mit Hilfsdiensten. Dies entspricht einerseits der geringen Berufserfahrung von beiden, andererseits der Politik des Direktors, wesentliche Bereiche und Aufgaben auf seine Person zu konzentrieren.

Bezeichnend für die Situation ist die Tatsache, daß das Management in der Selbstdarstellung des Projekts nicht als Arbeitsteam in der oben genannten Zusammensetzung vorkommt; dort gibt es als Einheit nur die Administration. Diese Darstellung stellt den Buchhalter und die Assistentin auf die gleiche Stufe wie den „support staff“ und beläßt die eigentlichen Managementaufgaben im Bereich des Direktors. Die nachgeordnete Position der Assistentin drückt sich auch darin aus, daß sie kein eigenes Büro hat.

Staff

Zum Staff gehören alle Personen, die mit Projekten arbeiten und jeweils für die Dauer eines Projektes angestellt sind. Unabhängig von ihrer Ausbildung werden die Mit-

glieder des Staff als Sozialarbeiter/innen bezeichnet. Angestellt sind sie im Rahmen eines Projekts für bestimmte, durch das Projekt festgelegte Sachgebiete.

Die Sozialarbeiterin des „Energy Project“ ist z.B. für Lehmofenbau, Sonnenkocher, Bäumeplanzen, Thermoskörbe zur Warmhaltung von Essen etc. zuständig. Die Sozialarbeiterin des „Family Planning Project“ für Empfängnisverhütung und zunehmend auch für Aidsaufklärung etc.

Innerhalb ihres Aufgabenbereichs haben die Sozialarbeiterinnen folgende Aufgaben:

- ◆ Informationsarbeit über die Projektaktivitäten
- ◆ Abhaltung von Ausbildungsseminaren, Weitergabe von praktischem und theoretischem Wissen
- ◆ Betreuungsbesuche bei den Gruppen
- ◆ Verfassung von Berichten über den Fortgang des Projekts. Diese werden entweder direkt an die Donoren weitergeleitet oder von der Administration zur Überarbeitung übernommen.

Darüberhinaus haben sie aber auch allgemeine Aufgaben:

- ◆ Unterstützung der lokalen Selbsthilfegruppen bei Gründung und Organisation.
- ◆ Betreuung der Gruppen durch regelmäßige Besuche, Abhaltung von Weiterbildungsseminaren für die Funktionärinnen der Gruppen.
- ◆ Öffentlichkeitsarbeit für die Aktivitäten des OCRS bei Veranstaltungen von Schulen, Kirchen, Chiefs Barazas und staatlichen Entwicklungsorganisationen.

In der praktischen Durchführung werden die allgemeinen und die projektspezifischen Aufgaben kaum getrennt. Wann immer sich die Gelegenheit ergibt, an die Zielgruppe heranzutreten, wird diese zur Weitergabe von Informationen aller Art genutzt. Sozialarbeiterinnen verschiedener Projekte sind daher oft gemeinsam unterwegs, um die Mitglieder der Zielgruppe in Hinblick auf verschiedene Fachbereiche zu betreuen.

Die Sozialarbeiter/innen müssen folgenden Anforderungen genügen: ein Volksschulabschluss ist Voraussetzung, Abschluß der Form IV (mittleren Reife) ist wünschenswert, aber nicht in jedem Fall vorhanden. Spezialisierung im Fach durch Colleagueausbildung ist von großem Vorteil, doch nicht immer sind die Betreffenden im jeweiligen Fach beschäftigt. Fortbildungskurse während der Anstellung werden vom OCRS organisiert. Berufserfahrung vor der Anstellung im OCRS ist nur bei den wenigsten Mitarbeitern vorhanden.

Die Entlohnung entspricht dem Gehaltsschema der Regierung. Die Leistungsanforderung liegt aber deutlich über den Anforderungen einer staatlichen Stelle. Die Betreuung der ländlichen Selbsthilfegruppen bedeutet lange Arbeitstage, da Termine oft nicht eingehalten werden und lange Wege zu Fuß bewältigt werden müssen. Projektberichte sind termingerecht abzugeben, was oft zusätzliche nicht vergütete Überstunden bedeutet.

Sozialarbeiterinnen sollten neben Swahili und Englisch die lokal gebrauchten Sprachen Luhya und Luo - oder zumindest eine von den beiden - beherrschen. Aus die-

sem Grund werden sie bevorzugt lokal rekrutiert. Die meisten von ihnen sind junge Frauen mit einem mittleren Schulabschluß bzw. Schulabbrecherinnen ohne Berufserfahrung, die am Arbeitsmarkt wenig Chancen hätten. Ihre Motivation, trotz mäßiger Bezahlung und hoher Leistungsanforderung innerhalb eines auf Projektdauer (2-3 Jahre) befristeten Vertrages eigene Berufserfahrung zu sammeln, ist daher gut. Viele arbeiten nach Auslaufen eines Projektes in einem anderen Projekt des OCRS weiter. Die Sozialarbeiterinnen machen die größte Gruppe der im Projekt beschäftigten Personen aus.

× Andere NGOs in Kenya

Die Zusammenarbeit mit anderen NGOs in Kenya bezieht sich meist auf Austausch und Zusammenarbeit in Bezug auf ein konkretes Projekt. Es werden Erfahrungen ausgetauscht und Informationen, z.B. zu einer bestimmten Technologie, weitergegeben. Wichtig ist auch der Austausch in Bezug auf Fachkräfte, „facilitators“: wird eine Fachkraft für ein bestimmtes Projekt gebraucht, so beginnt die Suche bei anderen NGOs, die auf einschlägigem Gebiet tätig sind.

× Facilitators

Fachkräfte werden kurzfristig eingeladen, um beispielsweise bei einem Fortbildungsseminar für Mitglieder des Staff oder Angehörige der Zielgruppe Vorträge zu halten oder praktischen Unterricht zu geben.

× Lokale Komitees

Wenn in einer Gegend ein Problem bzw. die Notwendigkeit ein Projekt durchzuführen festgestellt wird, beruft der Direktor des OCRS zunächst eine öffentliche Versammlung ein. Ziel dieser Versammlung ist es, eine möglichst große Vielfalt an Meinungen und Ideen zu sammeln. Weiters wird von den Anwesenden ein Komitee gewählt. Bevorzugte Kandidaten dafür sind „leaders“, Führungspersönlichkeiten, die durch Anstellung oder Funktion bei Verwaltung, Schule, Kirche etc. und/oder durch persönliches Charisma Zugang zu anderen Menschen haben. Die Komitees sollen den Sozialarbeiterinnen bei der Durchführung der Projekte behilflich sein, z.B. kleinere Probleme ohne Eingreifen des OCRS-Management lösen. Das langfristige Ziel ist die Übergabe der gesamten Administration der jeweiligen Projekte an das zuständige lokale Komitee.

× Zielgruppen auf lokaler Ebene

Gruppen

Im Bereich des OCRS wurde seit Projektbeginn die Gründung von etwa dreißig Gruppen veranlaßt bzw. unterstützt. Personen, die von OCRS unterstützt werden wollen, müssen zunächst eine Gruppe gründen und diese beim Ministry of Culture and Social Services registrieren. Die Gruppe kann dann auch Unterstützung von staatlichen Stellen beantragen, wozu sie von den Mitarbeiterinnen des OCRS auch ermuntert wird.

Die Gruppen haben meist etwa 15 - 20 Mitglieder und wählen unter sich Vorsitzende, Kassierin und Sekretärin. Es gibt gewisse Erfahrungen, die bei der Neubildung von Gruppen beachtet werden. Eine dieser Erfahrungen ist, daß Frauen eher bereit sind, sich in Gruppen zusammenzuschließen, als Männer. Eine andere, daß sich Frauen in gemischten Gruppen nur mit Schwierigkeiten durchsetzen. Doch auch mit reinen Frauengruppen ergaben sich Probleme; sie werden von der Dorfgemeinschaft nicht ernstgenommen und ignoriert, in manchen Fällen sogar bedroht.

Frauen werden daher vom OCRS als primäre Zielgruppe angesprochen und zur Gründung von Gruppen ermuntert. Gleichzeitig werden aber folgende Empfehlungen gegeben: Männer sollen bei Interesse auch als Mitglieder aufgenommen werden. Ämter in der Gruppe sollen aber nur Frauen innehaben.

Der größte Teil der Gruppen im Bereich des OCRS entspricht diesem Muster, das nach anfänglichem Mißtrauen von Männern nun auch in den Dörfern weitgehend akzeptiert ist.

Gruppen können sich für ein oder mehrere Projekte des OCRS interessieren bzw. Bedarf für ein zusätzliches Projekt anmelden. Kontakte werden durch die Sozialarbeiterinnen vermittelt. Unterstützung von Gruppen wird vom Management beschlossen. Nach drei Jahren wird das Projekt evaluiert und die Unterstützung entweder verlängert oder eingestellt. Die Initiatoren erwarten allerdings, daß die Gruppen weiterhin bestehen bleiben und ihre Arbeit fortführen. Die Infrastruktur des Projektes steht ihnen auch weiterhin zur Verfügung. (Kopierer, Telefon, etc.)

Einzelpersonen

Bestimmte Projekte haben auch Einzelpersonen als „Zielgruppe“ (z.B. Bauern, Unternehmerinnen). Bei der Förderung von Einzelpersonen scheint es besonders wichtig, daß die Begünstigten einschlägige Erfahrungen in dem jeweiligen Bereich haben. Kleinunternehmer/innen, die als Einzelpersonen durch günstige Kredite gefördert werden, müssen sich jedoch ebenfalls in einer Gruppe organisieren, um mit OCRS in Kontakt zu treten. Die Betreuung wäre sonst für OCRS zu aufwendig. Gegenüber den Geberorganisationen aus Europa ist die Förderung von Einzelpersonen schwieriger durchzusetzen als die Förderung von Gruppen.

Institutionen

auf lokaler Ebene, z.B. Kirchen, Schulen, staatliche Entwicklungsorganisationen oder Chief's Barazas dienen dem OCRS als Foren für die Entwicklungsarbeit. Sozialarbei-

terinnen und Management bemühen sich, möglichst viele Veranstaltungen der Umgebung zu besuchen und dort über Projektaktivitäten zu sprechen.

5.3. Netzwerk Typ 3 (EN3): Staatlich-bürokratisches Netzwerk (Nationale Entwicklungsbemühungen in Bereich Landwirtschaft in Zanzibar)

Dieses Netzwerk verbindet Elemente miteinander, die im wesentlichen auf nationaler und lokaler Ebene kooperieren.

Abkürzungen

CAES	Comprehensive Agricultural Extension System
FAO	Food and Agriculture Organisation
ES	Extension Service
ODA	Overseas Development Authority (UK)
IFAD	International Fund of Agricultural Development
BEO	Block Extension Officer
DEO	District Extension Officer
REO	Regional Extension Officer

Das **Comprehensive Agricultural Extension System (CAES)** ist ein Netzwerk, das den größten, den zentralen, Teil des beschriebenen EN 3 einnimmt. Es repräsentiert vor allem staatliche Interessen. Als Teil der Landwirtschaftsministeriums hat es die Aufgabe, staatliche Konzepte von landwirtschaftlicher Entwicklung auf nationaler¹ Ebene zu implementieren.

Rollenverteilung im Netzwerk Typ 3

Ausländische Geberorganisationen/Projekte Ausländisches Expertenpersonal

FAO, ODA, UNDP, DED,...
Entwicklungsarbeiter bzw.
-experte

Landwirtschaftsministerium Extension Service auf Ministeriumsebene Regional bzw. District Extension Staff

Projektträger
Planung und Implementierung
Planung und Implementierung
auf Regions- und Bezirksebene
Planung und Implementierung
auf Dorfebene, Vermittler -
vertreten staatliche Interessen
geg. Bauern und bäuerliche
Interessen geg. dem Staat
Vertreter der Dorfinteressen
und der Verwaltung

Block Extension Officers

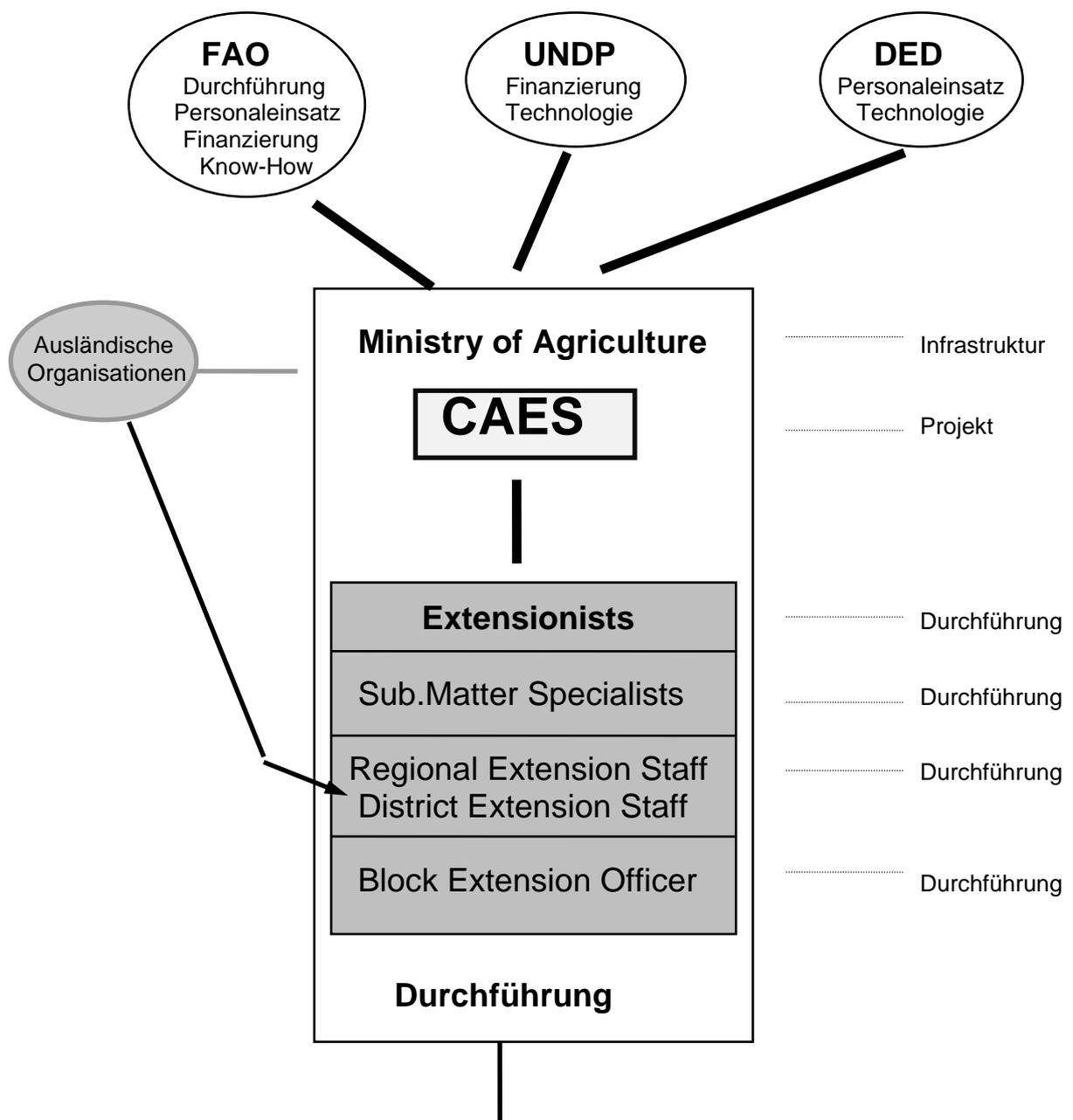
Lokalbürokratie

¹ Der Begriff „national“ bezieht sich auf hier auf das Gebiet Zanzibar und Pemba als Teilstaat der Vereinigten Republik Tanzania.

Zielgruppe

Zielobjekt der Entwicklungsbestrebungen

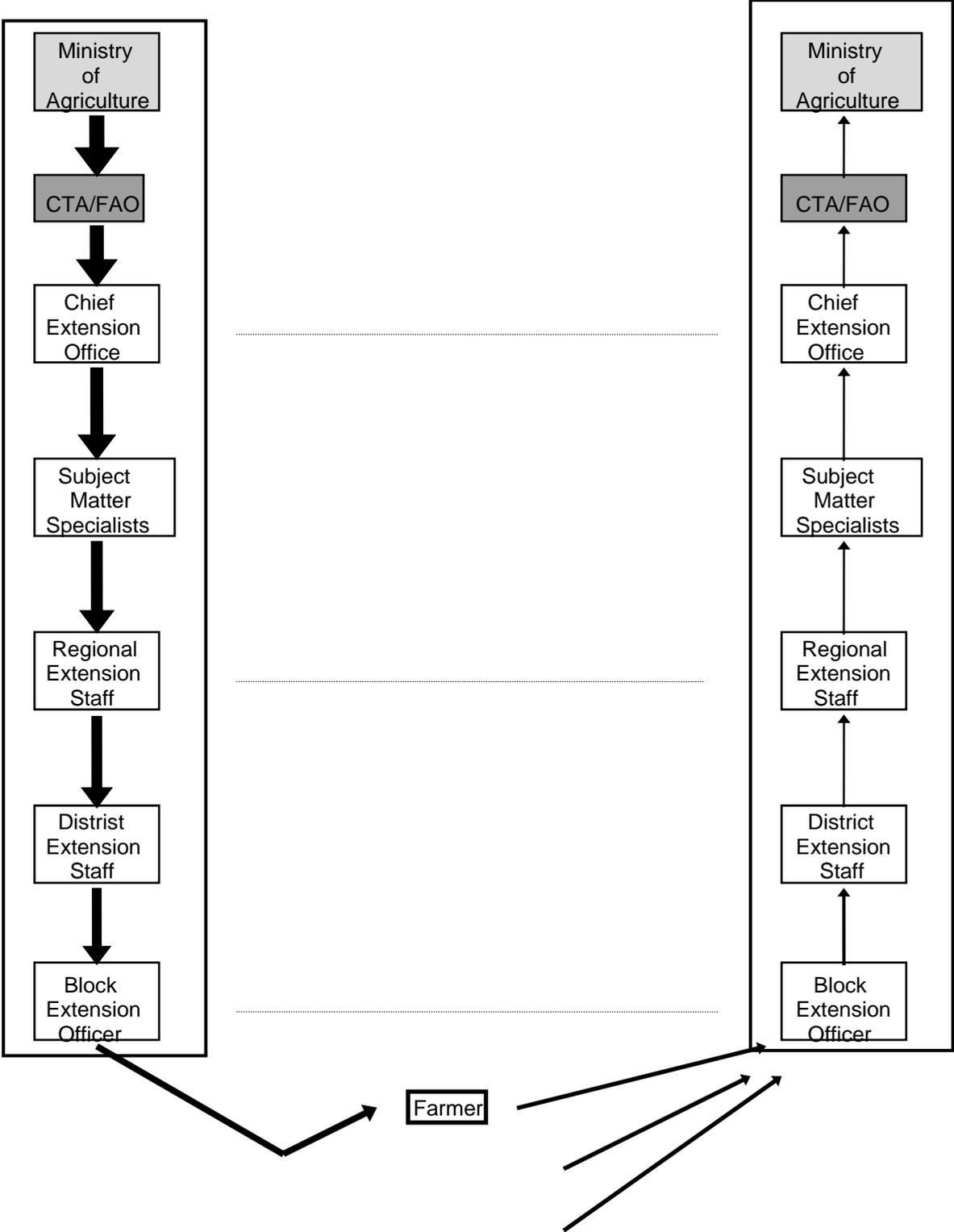
Abb. 1: Zusammenarbeit von staatlichen Organisationen im nationalen Kontext - CAES Zanzibar



**Farmers
Cooperatives**

..... Zielgruppe des CAES

Abb. 2: Informationsfluß - Sollzustand



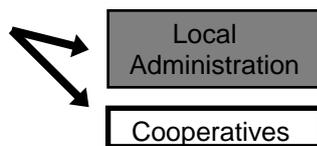
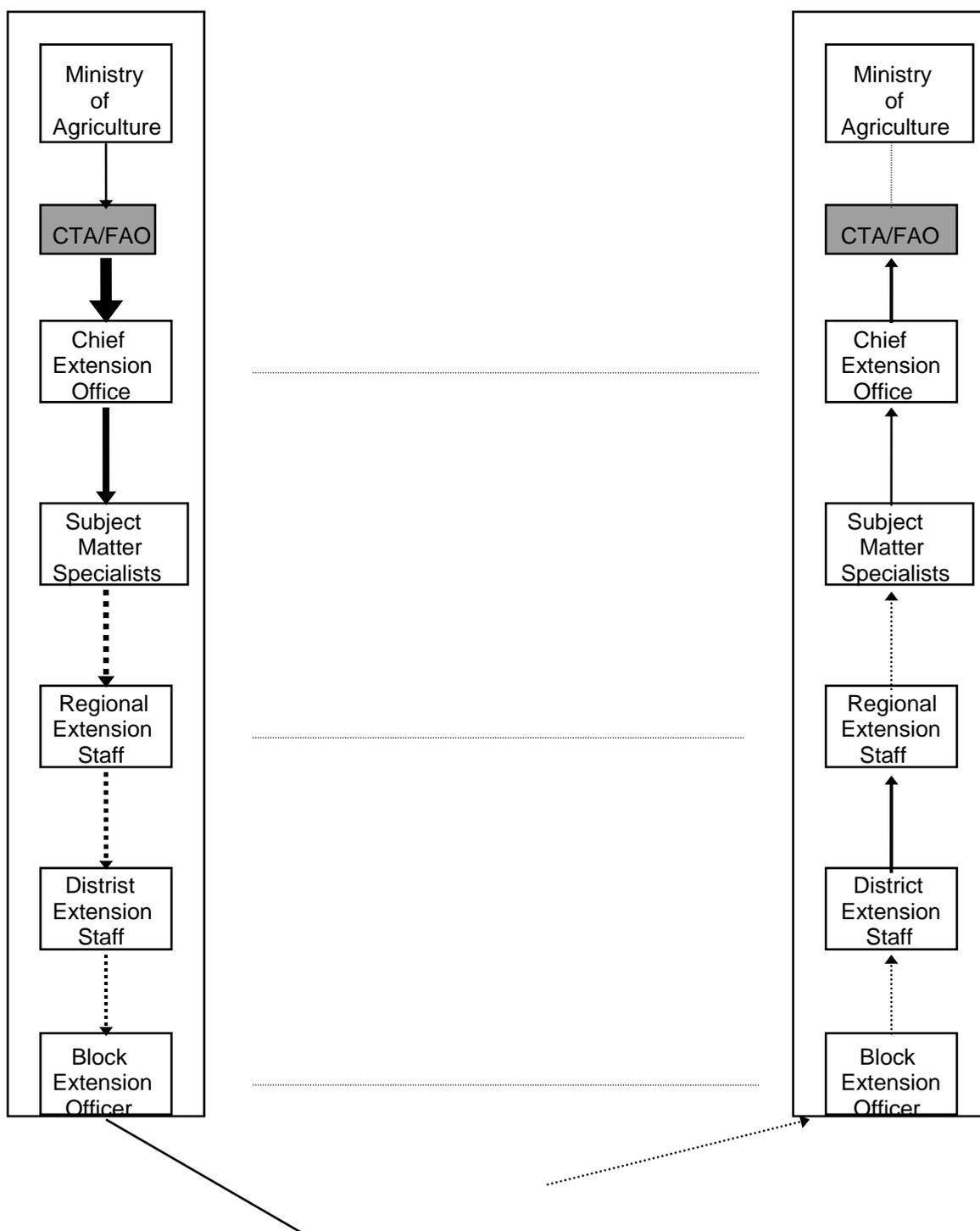
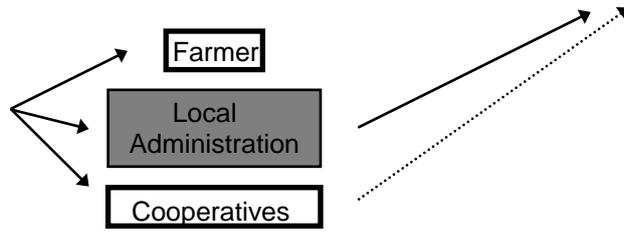


Abb. 3: Informationsfluß - Istzustand





Das **Landwirtschaftsministerium** ist in mehrere Sektionen (Commissions) gegliedert. Jeder Sektion steht ein Commissioner vor, der für die politische und administrative Leitung der Sektion verantwortlich ist und sie gegenüber dem Minister und anderen vorgeordneten Instanzen vertritt.

Die für uns relevante Sektion umfaßt zwei Abteilungen, „Extension (Service)“ und „Research“, die jeweils von einem Sub-commissioner geleitet werden.

Das **Comprehensive Agricultural Extension System (CAES)** wurde durch ein von der UNDP initiiertes Projekt ins Leben gerufen. Dieses Projekt wurde 1991 gemeinsam von der UNDP, der zanzibarischen Regierung und der FAO begonnen und hatte folgende Projektziele:

- ◆ Ausbau und Reorganisation des landwirtschaftlichen Extension Service
- ◆ Input von Know-How und Technologie
- ◆ Ausbildung und Training des landwirtschaftlichen Extension Personals
- ◆ Durchführung und Management durch FAO-Experten

„The development objective of the project is to contribute to the achievement of the national objective of developing agriculture as a viable self sustaining industry.“
(FAO - Project Paper, unpubliziert, p.3)

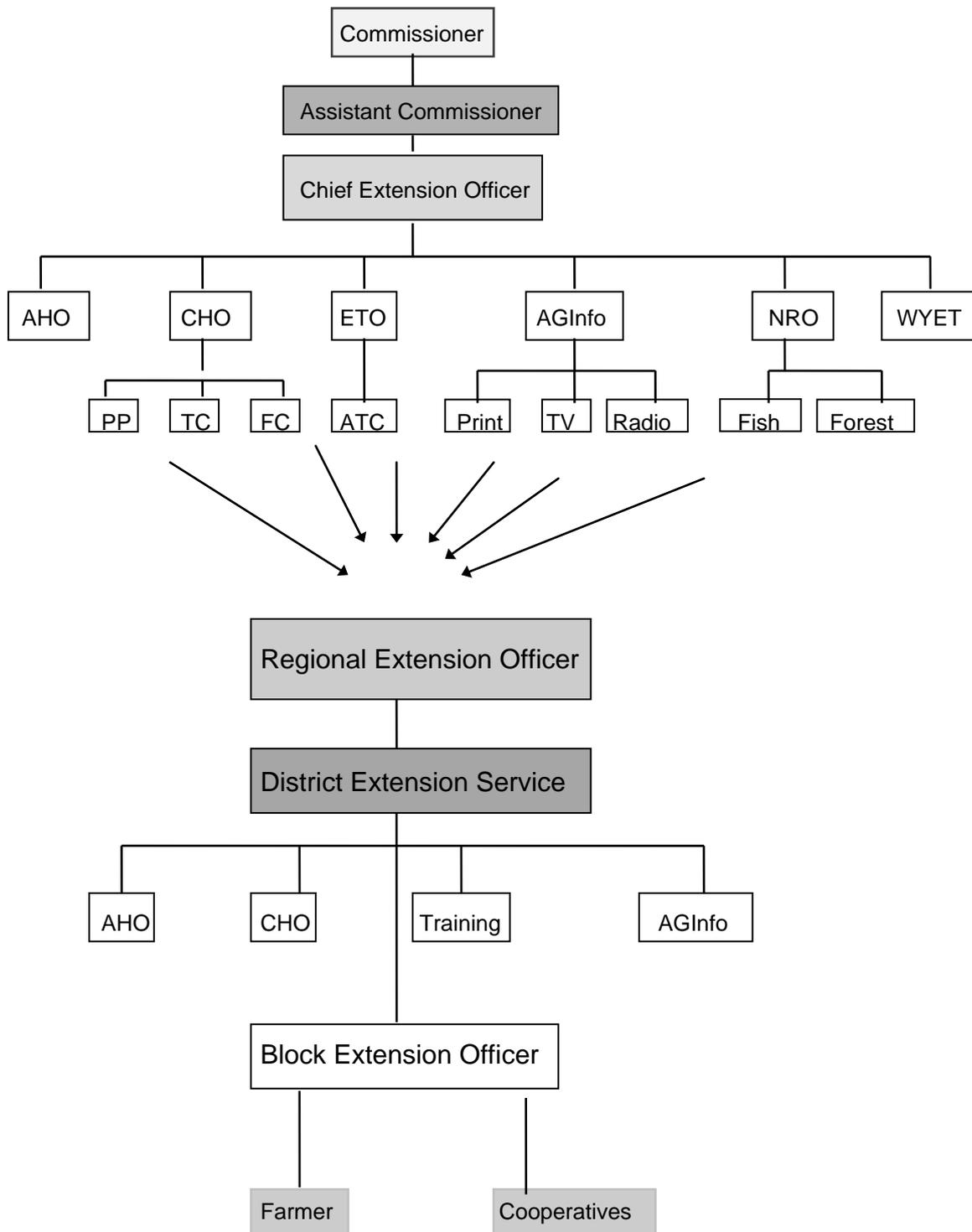
1992 wurde mit Unterstützung der FAO eine Strukturbereinigung durchgeführt, die die Mehrgleisigkeit in den Abteilungen beseitigte, die Gruppen innerhalb der Abteilungen reduzierte und die Aufgaben bündelte. Im Rahmen dieser Strukturbereinigung wurde das Extension-Netzwerk neu konzipiert und von 200 Extension-Einheiten auf 97 reduziert. Ein oder mehrere Dörfer bilden eine Extension-Einheit, die zwischen 500 und 800 Haushalte umfaßt. Zur Verwaltung der Extension-Einheiten wurden sogenannte Block Extension Officer eingesetzt, die meist aus dem bestehenden administrativen System übernommen wurden und bereits auf jahrelange Erfahrung im Bereich Extension zurückblicken konnten.

Das **CAES** stellt die wichtigste Verbindung der in der Landwirtschaft tätigen Bevölkerung zum Landwirtschaftsministerium dar. Neben verwaltungstechnischen Aufgaben hat es die Funktion, das auf nationaler Ebene agierende Netz von landwirtschaftlichen Funktionären zu koordinieren und zu kontrollieren.

Diese Funktionäre sind die Informationsträger im Netzwerk des CAES und spielen eine aktive Rolle als Vermittler zwischen den Bürokraten des Landwirtschaftsministeriums und den Bauern. Sie sind in allen Verwaltungsebenen (Ministeriumsebene, regionale, Bezirksebene und dörfliche Ebene) vertreten und Teil des national agierenden Kommunikationsnetzes. Ihre Aufgabe ist es, für einen ausgewogenen Informationsfluß von der obersten bis zu untersten Verwaltungsebene und für das Einbinden der Bauern in den Kommunikationsprozess zu sorgen.

Obwohl das CAES (aus Gewohnheit sprechen die Mitarbeiter in der Regel vom „Extension Service“) staatlich-bürokratische Organisationsformen aufweist, funktioniert es wie eine typische Entwicklungsagentur, der von außen Mittel und technische Unterstützung zufließen.

Abb. 4: Organigramm - Comprehensive Agricultural Extension System



AHO	Animal Husbandry Officer
CHO	Crop Husbandry Officer
ETO	Extension Training Officer
PP	Plant Protection
TC	Tree Crops
FC	Food Crops
ATC	Agricultural Training Centre
AGInfo	Agricultural Information
NRO	Natural Resources Officer
WYET	Women & Youth Extension Service

✘ **Ministeriumsebene**

Das CAES verfügt über streng hierarchisch gegliederte Strukturen:

1. Ebene: Der Chief Extension Officer
2. Ebene: Sechs fachspezifische Gruppen („office“ bzw „kitengo“), für deren Koordination sich der Chief Extension Officer verantwortlich zeichnet.

- (a) **Animal Husbandry Office**
- (b) **Crop Husbandry Office** und die Teilbereiche Plant Protection, Tree Crops, Food Crops
- (c) **Extension Training Office** mit ihren Agricultural Training Centres
- (d) Das **Agricultural Information Office** ist zuständig für die Informations- und Bildungsarbeit im Rahmen von TV, Radio und Printmedien.
- (e) Das **Natural Resources Office** unterteilt sich in die Arbeitsbereiche Fisheries und Forestry.
- (f) **Women & Youth Extension Office**

✘ **Regional bzw. District Extension Staff**

- Regionalebene: **Regional Extension Staff**: Das Extension Service wird auf regionaler Ebene nur durch den Regional Extension Officer repräsentiert. Büros und Anlaufstellen wurden auf dieser Ebene nicht eingerichtet, sondern mit den Distriktsbüros zusammengelegt.
- Distriktsebene: **District Extension Staff**: Die Fachbereiche des CAES sind auf Distriktsebene jeweils unterschiedlich ausgeprägt. Die Sollstruktur sieht auf Distriktsebene Personal für die Bereiche Animal Husbandry, Crop Husbandry, Extension Training und Agricultural Information vor. In der Praxis mangelt es jedoch an qualifiziertem Personal zur Durchführung dieser Aufgaben.

In der Regel besteht die Distriktsverwaltung aus dem District Extension Officer und einem Verantwortlichen aus dem Bereich der Plant Protection oder Animal Husbandry. Der geplante Personaleinsatz auf Distriktsebene scheiterte auch aufgrund finanzieller Schwierigkeiten und noch laufender interner Diskussionen im Ministerium über die Sinnhaftigkeit solcher Einrichtungen auf dieser Ebene.

Die Funktionäre auf Regional- und Distriktsebene haben die Rolle von Kommunikatoren. Sie sind in geringem Ausmaß an der Produktion von Information beteiligt, sie sind aber verantwortlich für die Verbreitung der Information. In diesem Zusammenhang üben sie Einfluß auf den Inhalt, die Form und den Umfang dessen, was vermittelt wird. Sie können im Rahmen ihres Einflußbereiches schöpferisch, innovativ oder selektiv agieren und die Information auf bestimmte Gruppen hinlenken.

Als Bestandteil einer ministeriellen Hierarchie unterliegen sie der Kontrolle des Ministeriums und der ihnen übergeordneten Fachgruppen. Gleichzeitig kontrollieren sie aber jene Funktionäre (Block Extension Officers), die ihnen hierarchisch untergeordnet sind.

* **Dorfebene**

Die **Block Extension Officers** (Mabwanashamba) - bis 1992 Extension Agents genannt - bilden die unterste hierarchische Ebene des CAES. Sie sind das letzte Bindeglied zu den Bauern auf Dorfebene und haben die Aufgabe, die Interessen der bäuerlichen Dorfbevölkerung auf den übergeordneten Ebenen zu vertreten.

Das Ziel der Arbeit der Block Extension Officers ist die Mobilisierung der Bauern und Viehzüchter, ihren Beitrag zur effektiven Durchführung von landwirtschaftlichen Entwicklungsplänen auf Lokalebene zu leisten. Als Voraussetzung für diese Arbeit gelten eine ausreichende Kenntnis der lokalen, landwirtschaftlichen Bedingungen, unter denen die bäuerliche Gesellschaft produziert, ausreichende Kompetenz in Hinblick auf den Arbeitsbereich, Kommunikationsfähigkeit und genaueste Kenntnis der zu vermittelnden Information.

Das erforderliche Verständnis für die sozio-ökonomische Situation macht es vorteilhaft, einen bereits im Dorf Ansässigen als Block Extension Officer einzusetzen. Dieser verfügt meist über bessere Kenntnisse der durch die lokalen Verhältnisse geprägten sozialen und wirtschaftlichen Umstände, die die Qualität der Informationsarbeit beträchtlich beeinflussen.

Ein weiterer Aufgabenbereich des Block Extension Officers ist die Aufklärung der Bauern über Sachgüter, Kredite, Preisverhältnisse, Entwicklungen im landwirtschaftlichen Sektor, Verordnungen des Landwirtschaftsministeriums, Entwicklungspläne und neue landwirtschaftliche Methoden und Technologien.

* **Lokalbürokratie**

Die **Lokalbürokratie** wird durch einige wenige Funktionäre auf Dorfebene repräsentiert. Im Zentrum der Macht im Dorf steht der *Sheha* als Vertreter der Regierung. Er verfügt über Entscheidungsmacht in allen dörflichen Angelegenheiten und vertritt das Dorf nach außen und nach innen. Seine Position wäre mit dem eines Bürgermeisters zu vergleichen. Andere Mitglieder der Lokalbürokratie spielen eine eher un-

tergeordnete Rolle: sie haben beratende Funktion und werden nur dann konsultiert, wenn es für die jeweilige Angelegenheit für notwendig erachtet wird.

✘ Zielgruppe

Zielgruppe des CAES sind einerseits einzelne **Bauern/innen** und andererseits landwirtschaftliche **Genossenschaften**. Ein Großteil der Bauern ist in Genossenschaften organisiert, da diese Form der wirtschaftlichen Produktionsgemeinschaft fest in der bäuerlichen Kultur Zanzibars verankert ist.

Genossenschaften bieten den Bauern ein gewisses Maß an ökonomischer Sicherheit. Sie sind die einzig anerkannte Institution, mit der staatliche Interessensvertreter zum Zwecke wirtschaftlicher Verhandlungen in Verbindung treten. Einzelne Bauern haben keine Möglichkeit, Kredite zu erlangen, da laut Gesetz nur einer registrierten Genossenschaft Kredite gewährt werden.

Die relativ bedeutungsvolle Rolle der Genossenschaften bewirkt, daß sie auf dörflicher Ebene als die wichtigsten Verhandlungspartner der Block Extension Officers gelten. Allerdings zeigen die letzten Jahre, daß genossenschaftliche Vereinigungen in der Auflösung begriffen sind. Die Genossenschaft hat sich als Modell zur bäuerlichen Selbstorganisation überlebt, so daß eine Vielzahl solcher Vereinigungen nur mehr nominell existieren, tatsächlich aber keine Aktivitäten mehr gesetzt werden.

„Vile vinakufa kidogo kidogo, kidogo. Itakuwa kikundi fulani, na kikundi fulani kimepata msaada, sisi tunakuja tukaangushwa tu, tukaambiwa hivi, na hivi. Kwa hivyo wale wenyewe, wakaondoa imani na mpaka leo vile vikundi vilikufa kabisa kwa sababu wanashamba wana kazi ngumu sana ya kuweza kuvishirikisha na vitakutana na mpaka leo inashindwa kabisa viko ni jina tu maa-nake katika wajumbe kumi na tano, kwa mfano katika kikundi basi pengine wanaoshiriki ni watu watatu, wanne basi kinakuwa si kikundi tena kwa hivyo ni jina tu lakini vipo vinne, lakini hakuna shughuli yoyote wanayoifanya na kama wanaifanya ni kwa uchache kabisa kwa hivyo viko.“
(Block Extension Officer)

„Diese (Genossenschaften) sterben langsam aus....sagen wir, eine bestimmte Gruppe bekommt Hilfe, dann kommen wir an und werden runtergelassen und es wird uns das und jenes gesagt. Sie selbst haben den Glauben an die Sache verloren und so sterben diese Gruppen langsam aus....sie existieren nur mehr dem Namen nach und durch ihre 15 Mitglieder...“

In Swahili werden zwei unterschiedliche Begriffe zur Bezeichnung dieser Gruppen verwendet „kikundi“ (Gruppe allgemein) und „ushirika“. Die Zusammenarbeit innerhalb solcher Gruppen ist nicht gleichmäßig intensiv. Manchmal gibt es aufgrund der zahlreichen Aufgaben und Mitglieder bereits eine Substruktur, Gruppenbildung („clustering“) innerhalb einzelner Genossenschaften, mit spezieller Aufgabenteilung in Produktion und Vermarktung. Möglicherweise entwickeln sich die beiden Institutionen „ushirika“ und „kikundi“ derzeit auseinander, wobei ushirika immer mehr zu einer Gesellschaft des öffentlichen Rechts (Firma) wird, die - auch von wenigen getragen - Träger wirtschaftlicher Tätigkeit ist.

× Internationale und ausländische nationale Organisationen

Solche Organisationen spielen eine wichtige Rolle als Geberorganisationen. Derzeit sind Vertreter des UNDP, des DED (Deutscher Entwicklungsdienst) und der FAO im Extension Service präsent.

Die Geberorganisationen unterscheiden sich sowohl durch ihre Art der Einbettung in bereits vorhandene Strukturen des Ministeriums als auch durch die Art der Hilfeleistung ans bzw. Kooperation mit dem Ministerium, sei sie technischer, finanzieller oder personeller Natur.

Die **FAO** agiert als durchführende EA im Aufbau des CAES, was ihr im Netzwerk eine Sonderstellung einräumt. Der FAO-Experte hat im Vergleich zu anderen ausländischen Mitarbeitern eine sehr machtvolle Position. Durch die Entsendung eines Entwicklungsmanagers und durch die Projektfinanzierung greift die FAO in die Tätigkeit des CAES ein. Dieser FAO-Experte hat in seiner Funktion als Chief Technical Advisor die Aufgabe, den Struktur- und Programmaufbau im CAES zu organisieren. Dadurch kommt ihm die Macht eines Beamten in leitender Position zu, obwohl er formell der administrativen Hierarchie nicht angehört.

Der **DED** hingegen wird durch eine Entwicklungsexpertin (Graphikerin) im CAES präsentiert, die direkt in gegebene Strukturen eingebunden wurde. Sie ist ihren einheimischen Mitarbeitern im Ministerium formell gleichgestellt und verfügt darum auch wenig Möglichkeit, Einfluß auf die Tätigkeit des CAES auszuüben. Der DED spielt im Netzwerk keine Schlüsselrolle, da die „Print-Section“ auch ohne Personaleinsatz des DED in ihrer Form weiterbestehen würde. Praktisch garantiert aber nur dieser Personaleinsatz, daß das Team tatsächlich produziert. Der DED sorgt neben der Personalfinanzierung teilweise auch für die technische Ausstattung der Print-Section.

Das **ODA -Team** ist der Nachbarabteilung *Research* angeschlossen, bildet aber eine eigene nach außen hin geschlossene Einheit innerhalb dieser Abteilung. ODA-Experten haben keine Kontakte zum CAES und machen sich die vorhandenen Strukturen nicht für die Tätigkeit im Rahmen ihres Projektes zunutze.

„Okay, what ODA is - on this project - sees itself as institutional strengthening, so we are trying to strengthen the ability of the research people to do, to carry out research, so we see ourselves as training the staff here to have the capacity to do this without any further aid, that's the theory. The reason we are not helping Extension is because this project is within the Subcommittee of Research. So the idea is that (we are meant) to hand over things to Extension and so the project has limited itself into being part of the research. So ODA is saying they are conforming with the structure of the Ministry, it is not that they don't want to help Extension, this project is trying to conform to the structure, but in the future, I mean ODA could move towards helping Extension. But not in the current project.“ (ODA-Experte)

Daneben existieren noch eine Reihe von anderen Geberorganisationen (**FINIDA, ADB, GTZ, IFAD, Weltbank, UNDP, ...**), die je nach Aufgabenstellung und Finanzierung der Projekte unterschiedlich in die bereits vorhandenen Strukturen des CAES angegliedert sind. Jede ausländische EA hat spezifische (ideologisch bedingte) Ansätze in der Entwicklungszusammenarbeit, die ausschlaggebend dafür sind, in wel-

cher Form sie sich ins bestehende System des CAES integriert (i.e. partizipatorischer Ansatz vs. Training & Visit System der Weltbank). Die Eingliederung ausländischer Organisationen sorgt temporär für Strukturverschiebungen auf allen Ebenen innerhalb des CAES. Neue Positionen werden errichtet und bereits vorhandene, die angesichts veränderter Strukturen an Bedeutung verlieren, abgebaut. Das Landwirtschaftsministerium gibt kaum Richtlinien vor, so daß die Geberorganisationen selbst über ihre Eingliederung ins bestehende System des CAES bestimmen können.

Die FAO als durchführende EA ist darum bemüht, bei allen Geberorganisationen Akzeptanz dafür zu schaffen, daß es für die Extension Arbeit insgesamt zweckmäßiger wäre, alle im Extension-Bereich tätigen, fremdfinanzierten Projekte ins CAES zu integrieren. Mit einer Integration fremdfinanzierter Projekte ins CAES fordert die FAO für sich das Recht, Projektaktivitäten zentral zu steuern und zu koordinieren. Tatsächlich aber sind einige Geberorganisationen noch weit davon entfernt, sich im Sinne der FAO ins CAES einzugliedern.

„Although this objective has been some how achieved there are still some donor funded projects which have field level extension workers attached to them. It is also very far from being very functional.“ (FAO-Project Paper, unpubliziert, p.8)

Die Koordination aller fremdfinanzierten Projekte obliegt theoretisch dem Landwirtschaftsministerium. Die Geldgeberorganisationen demonstrierten bis jetzt nur zögernd und in Ansätzen Kooperationsbereitschaft. Sie handeln in der Regel eigennützig und stellen ihre Projektziele in den Vordergrund ohne sich den bereits etablierten Strukturen anzupassen. Die Anstrengungen des Landwirtschaftsministeriums, eine gemeinsame, auf Konsens beruhende Aktionslinie zu finden, waren bislang wenig erfolgversprechend.

*„Another problem is due to the fact that in most cases, **co-ordination means domination**, it has been found that many donors feel that the Comprehensive Agricultural Extension Service is interfering with their activities. They are used to operate inexpediently with no control from government or other projects. They set their modality bases on what they think and/or seems to be less problematic without necessary looking the sustainable side. It is not yet understood that the CAES compliments to Extension activities.“* (FAO-Project-Paper, unpubliziert, p.11)

Auch **Kurzzeitexperten** verschiedener Organisationen - insbesondere FAO-Experten - werden in verschiedenen Bereichen als Trainer oder Berater herangezogen. Aufgrund unserer Erfahrungen in den drei untersuchten EN, die die Sinnhaftigkeit von Kurzeiteinsätzen prinzipiell in Frage stellen, erscheint es unwahrscheinlich, daß das CAES langfristig daraus Nutzen ziehen wird.

Beziehungen zwischen internationalen bzw. ausländischen nationalen Organisationen und dem CAES

Jede Fremdorganisation agiert im Rahmen ihrer Organisationskultur und transportiert im Zusammenspiel mit anderen Organisationen Konzepte und Grundwerte ihrer eigenen organisationellen Kultur. Offensichtlich werden solche Grundwerte in der Organisations- und Personalstruktur der EO.

Als Vertreter einer spezifischen Organisationskultur verfügt jeder ausländische Experte über bestimmte Grundhaltungen, die er ins Projekt mitbringt und versucht, auf das neuartige Arbeitsumfeld zu übertragen. Daraus resultieren nicht nur bestimmte Formen der Kommunikation und Arbeitsorganisation, sondern auch Vorurteile und Stereotypen bei ausländischen Experten.

In der Regel arbeiten ausländische Experten unter Bedingungen, die sich verglichen mit denen ihrer einheimischen Kollegen günstig und motivierend auf die Arbeitsleistung auswirken. Einheimischen Mitarbeitern wird oft fehlende Motivation und ein geringes Ausmaß an Initiative (mangelnder Einsatz) angelastet. Diese Diskrepanz ist offensichtlich, wird aber ignoriert und zur Ursache für Konflikte in der täglichen Zusammenarbeit von einheimischen und ausländischen Mitarbeitern. Wenig motivierende Arbeitsbedingungen, das Fehlen von Incentives, schlechte Entlohnung und fehlende Transportmittel sind nur einige der Gründe, die die Qualität und Effizienz der Arbeit der einheimischen Mitarbeiter im Ministerium beeinträchtigen.

Ausländische Experten haben in der Regel Verträge, die sie nicht länger als ein bis zwei Jahre an ein Projekt binden. Im Normalfall endet ein Projekt, wenn der Projektvertrag des zuständigen Experten ausläuft, kein Nachfolger gestellt wird und der Mittelzufluß mit dem Abzug des Experten nicht mehr garantiert ist.

Darüber hinaus ist im Ministerium ein ständiger Wechsel von ausländischen Organisationen und Projektträgern zu verzeichnen, was sich wesentlich auf die Strukturen des ins Landwirtschaftsministerium integrierte CAES auswirkt. Oft werden Projekte nicht direkt übergeben. Die zeitlichen Lücken in der Besetzung von Expertenposten ebenso wie das Ausbleiben finanzieller Mittel schaden dem Fortgang des Projektes. Die Organisationsstrukturen des CAES sind auf den permanenten Wechsel von internationalen Organisationen und ausländischem Projektpersonal eingespielt, was nicht impliziert, daß sich die Integration neuer Projekte problemlos vollzieht.

Das CAES als Empfängerorganisation wird im Austausch gegen die Hilfeleistung von der Geberorganisation dazu verpflichtet, sich den ideologischen und programmatischen Rahmenbedingungen anzupassen. Die hohe Flexibilität der zanzibarischen Gesellschaft läßt dies den Betroffenen wenig problematisch erscheinen. So wie sich entwicklungspolitische Ansätze (Slogans) ändern, ändern sich auch Zieldefinitionen und Rahmenvorgaben jeder einzelnen EA. So betrieb beispielsweise die FAO zwischen 1990 und 1992 eine Kampagne auf nationaler Ebene, die die Verwendung von Kunstdünger fördern sollte. 1992 jedoch vollzog sie einen Kurswechsel und die FAO propagierte die nachhaltige Entwicklung im Rahmen des „Organic Matter Managements“.

Beziehung zwischen ausländischen Experten und einheimischen Funktionären

Fremde Experten haben immer einen Sonderstatus im Netzwerk des CAES. Ihnen wird ungeachtet ihrer Position in oder außerhalb der administrativen Hierarchie ein großer Handlungsspielraum zugebilligt. Ihre reale Macht resultiert aus der Abhängigkeit (finanziell, technologisch, politisch) der Organisation, in der sie arbeiten, von jener Organisation, die diese Experten entsendet.

Mangelnde Sprachkenntnisse ausländischer Experten tragen erheblich dazu bei, vom internen Kommunikationsprozess des CAES, insbesondere vom informellen, ausgeschlossen zu werden. Ausländische Experten haben in der Regel nur kurzfristige Arbeitsverträge mit dem Ministerium, so daß ihnen wenig Möglichkeit bleibt, sich einen umfassenden Überblick über die bäuerliche Produktionssituation zu verschaffen und sich an neue Arbeits- und Lebensbedingungen anzupassen.

„Unafikiri hawa watu wanaotoka Ulaya wanapokuja hapa kutembea maendeleo wanaweza kufahamu matatizo ya hapa?“ (zanzibarischer Landwirtschaftsexperte)

„Glauben Sie, daß diese Leute aus Europa, die zu uns kommen, um Entwicklungen zu evaluieren, irgend etwas von den Problemen hier begreifen?“

Diese Kritik eines einheimischen Experten weist auf das fehlende Verständnis für lokale Verhältnisse bei ausländischen Experten hin. Einheimische Mitarbeiter artikulieren ihre Skepsis über den Einsatz ausländischer Experten zwar nicht offen, sie wird aber offensichtlich in Form ihres Verhaltens gegenüber den Experten.

Ausländische Experten werden von einheimischen Funktionären prinzipiell als kompetent und qualifiziert identifiziert. Ihnen wird die Rolle des erfahrenen Experten zugewiesen, auch wenn sie kaum Erfahrung im Bereich Entwicklungszusammenarbeit vorweisen können.

*„...kwa sababu wao wanachangia, wanatusaidia, ni wataalamu, wanatusaidia technical nao hao. Sisi hatujui. Kwa hiyo ile knowledge yote wanayo wao sasa imebidi tushirikiane nao, watupe ule ujuzi. Kwa mfano mimi fani yangu nilikuwa sielewi kitu chochote, kwa sababu nimekuja mimi nimepewa, nimeambiwa kaa, lakini ile elimu ya kutekeleza kazi yangu, ile **qualification sina** na si mimi tu, ngazi zote kama nilivyokueleza mwanzo. Wamepewa tu kwamba wafanye, lakini ile **qualification hakuna...**“ (zanzibarischer Extension Officer) *„...sie (ausländische Experten) unterstützen uns, sie sind die Experten, die uns mit ihrer Technologie unterstützen. Wir verstehen nichts davon. Darum, weil sie über das Know-How verfügen, müssen wir mit ihnen zusammenarbeiten, damit sie uns ihr Know-How vermitteln. Zu meiner Zeit beispielsweise hatte ich keine Ahnung von den Dingen, weil - als ich hier hergekommen bin - wurde mir gesagt, setz dich hierhin, aber ich war für die Durchführung dieser Arbeit nicht qualifiziert...“**

*„Ikiwa na mimi mwenyewe nahitaji long training, kwa sababu sina ujuzi wa kutosha ili expert wangu akiondoka niweze kutekeleza zaidi lakini sasa sina uhakika kwamba akiondoka leo kama naweza kutekeleza zaidi...“ (zanzibarischer Extension Officer) *„Ich selbst bräuchte noch eine längere Ausbildung, weil ich ungenügend qualifiziert bin, um, falls mein Experte weggeht, ich meine Aufgaben besser durchführen kann...“**

Die Existenz ausländischer EA im CAES ermöglicht einheimischen Mitarbeitern den Zugang zur Aus- und Weiterbildung. Die Beziehung zu ausländischen Experten als Vertreter einer EA ist so meist mit der Hoffnung auf Aufstieg durch Weiterbildung im Ausland geknüpft.

Diskrepanz zwischen Planung und Implementierung

In der Theorie beschäftigen sich die landwirtschaftlichen Funktionäre mit der Ausbildung der Bauern und mit Krisenmanagement in der Landwirtschaft (Pflanzenkrank-

heiten, Wetter, Ertragsminderung etc.). Praktisch verbringen sie aber nur einen Bruchteil ihrer Arbeitszeit tatsächlich damit, diesen Aufgaben nachzugehen. Der Großteil der Arbeitszeit wird der Tätigkeit gewidmet, die Verfügung über ein Transportmittel zu verhandeln, das notwendig ist um die Dörfer aufzusuchen und die geplanten Veranstaltungen abzuhalten.

Die Mitarbeiter des Ministeriums sind dazu verpflichtet, wöchentlich und monatlich Arbeitsprogramme zu erstellen, sind sich dessen aber bewußt, daß nur ein Bruchteil des Arbeitssolls tatsächlich erfüllt werden kann. Sie sehen darin keinen Widerspruch und ziehen die vorhandenen Erfahrungen nicht dazu heran, um in Hinblick auf die tatsächliche Durchführbarkeit vor auszuplanen und realistische Arbeitsprogramme zu erstellen. Die Planung wird dadurch zur Arbeit an sich.

Interne Kommunikation

Das CAES ist in vier organisationelle Ebenen gegliedert. Die Spitze stellen die 20 Funktionäre (Extension Officers) der verschiedenen Sektionen des CAES dar. Ihrer Kontrolle unterliegen die Funktionäre, (Regional Officers, Maofisa ya Mikoa, deren Anzahl 5 beträgt) die das CAES auf regionaler Ebene repräsentieren. Auf Distrikts-ebene agieren insgesamt 60 Funktionäre, die das letzte Bindeglied zu den Block Extension Officers auf Dorfebene darstellen. Insgesamt verfügt das CAES auf nationaler Ebene (Unguja und Pemba) über 97 Block Extension Officers (Mabwana Shamba).

Formelle Kommunikation

Die relativ große Zahl der im Netzwerk Beteiligten macht es notwendig, Informationsabläufe zentral zu steuern bzw. bestimmten Regelungen zu unterwerfen, um eine reibungslose Kommunikation innerhalb des Netzwerkes zu sichern. Die **formelle Kommunikation** steht im CAES deutlich im Vordergrund.

Auf jeder Funktionärebene werden regelmäßig Zusammenkünfte abgehalten, die als fixer Bestandteil der internen formellen Kommunikation gelten. Diese für alle Beteiligten verpflichtenden Zusammenkünfte garantieren zumindest regelmäßigen Informationsaustausch auf allen Ebenen, wenn sie die meisten auch als notwendige Pflichtübungen empfinden.

Meetings und Arbeitsberichte bestimmen wesentlich die formelle Kommunikation des CAES. Als Teil der organisationellen Kultur sind sie ein etabliertes Mittel der Spitzenfunktionäre, Kontrolle über alle untergeordneten Ebenen auszuüben. Meetings finden in den verschiedenen Ebenen mit unterschiedlicher Regelmäßigkeit statt, denn das Zustandekommen ist meist daran gebunden, ob ausreichend Transportmittel zur Verfügung stehen.

Zusammenkünfte haben zweierlei Funktion. Sie dienen nicht nur dem Informationsaustausch, sondern auch der Berichterstattung bzw. Weitergabe von Arbeitsberichten an die jeweils übergeordnete Ebene. Mitarbeiter auf jeder Ebene sind verpflichtet,

Arbeitsberichte zu verfassen und sie der nächst höheren Instanz vorzulegen. Sie sind die einzig regelmäßige Form von Feedback und haben ebenso Kontrollfunktion.

Die erbrachte Arbeitsleistung, die solcherart dokumentiert ist, wird von der übergeordneten Stelle honoriert, kommentiert oder sanktioniert - nicht selten aber ignoriert. Der größte Wert von Berichten liegt darin, daß sie zur Grundlage der jeweils eigenen Berichte (nach oben) Verwendung finden. Die mangelnde Rückkoppelung (nach unten) hat verschiedene Gründe: komplexe Organisationsstrukturen, Verspätung der Information, mangelnde Motivation der Mitarbeiter, fehlende Transportmittel, um nur einige zu nennen. Wird eine Rückkoppelung über formelle Kommunikationskanäle nicht praktiziert, ist anzunehmen, daß informelle Wege gesucht werden, um die Information zu übermitteln.

Der Informationsfluß von der Spitze bis zur Basis der Bürokratie ist weitgehend an das Vorhandensein von Transportmitteln gebunden. Fehlende Transportmittel sind die Ursache dafür, daß nur ein Bruchteil der geplanten Meetings auf Distrikts- und Dorfebene tatsächlich stattfindet. Die Mitarbeiter auf den unteren Ebenen (BEO und DEO) werden in der Regel nicht rechtzeitig von Absagen in Kenntnis gesetzt.

Die Teilnahme an einem Meeting bedeutet für die Bauern Zeitverlust. Die Bauern belangen in der Regel die Block Extension Officers - als Vertreter der Bürokratie - und ziehen sie zur Rechenschaft dafür, daß sie unnötigerweise zum Meeting abberufen wurden.

„Hakuna taarifa. Kwa kweli kunakuwa hakuna taarifa na intupotezea malengo. Kwa sababu kama mfano, Bi.N. anakuja hapa, anataka kuja hapa, Niwekee wanawake au sio, kikundi cha wanawake nitazungumza nacho. Haya. Sasa inafika siku ile hakuja Bi.N.. Sasa kama hakuja, sasa sijui nini, nifanye nini, kwa sababu huwa sina taarifa kwamba hatakuja kwa maana hiyo, wale ambao niliwaambia wamsubiri siku ile, hawamuoni Bi.N.. Huniona mie kuwa nimewapotezea muda wao na huwa mie sifanyi kazi yangu na huniona sina maana. Hiyo ndio hali iliyo-nikuta. (Block Extension Officer),....wirklich, man wird nicht benachrichtigt und wir können unser Arbeitssoll nicht erreichen (..) sie (die Bauern) stellen nicht sie zur Rede (Funktionärin, die nicht gekommen ist), sondern mich und meinen, daß ich ihre Zeit verschwendet habe, und daß ich meiner Pflicht nicht nachgekommen bin und betrachten mich als unnütz....“

Informelle Kommunikation

Informelle Kommunikationsbeziehungen spielen zweifellos eine wichtige Rolle innerhalb des CAES. Unter den einheimischen Mitarbeitern des CAES tragen informelle Kommunikationsbeziehungen wesentlich zum erfolgreichen Arbeitsverlauf bei.² Besonders ersichtlich wird dies an erfolgreichen Verhandlungen, die den Zugang zu Transportmitteln verschaffen.

Auf Dorfebene bestimmen sowohl formelle als auch informelle Kommunikation die Beziehungen zwischen Bauern und Block Extension Officers. Block Extension

² Untersuchungen in diesem Bereich bedürfen nicht nur einer hohen Vertrautheit mit der fraglichen Gruppe (die im Rahmen unserer Untersuchung zweifellos vorhanden ist), sondern auch eines langen durchgehenden Beobachtungszeitraums, wie er im Rahmen der durchgeführten Feldstudien nicht gegeben war.

Officers untereinander haben vor allem dann gute persönliche Kontakte, wenn sie ihre Ausbildung gemeinsam absolviert haben.

Ausländische Projektexterten pflegen gewöhnlich private Kontakte untereinander, die es ermöglichen, daß in der Arbeit bei Umgehung bzw. Nichtbeachtung hierarchischer Strukturen Querverbindungen hergestellt werden können. Aber auch unter den Experten gibt es Gruppenbildungen, die den internen Kommunikationsverlauf im CAES beeinflussen. In dieses informelle Netzwerk sind einheimische Funktionäre meist nicht und einheimische Spitzenfunktionäre nur in geringem Ausmaß eingebunden.

Verhandlungsobjekt „Transportmittel“

Der Einsatz von Transportmitteln ist Arbeitsvoraussetzung für zahlreiche Mitarbeiter des CAES. Das Verhandeln mit dem Ziel, sich ein Transportmittel zu verschaffen, ist eines der wichtigsten Probleme der internen Kommunikation des CAES. Die Verfügung über ein Transportmittel ist Gegenstand der Tätigkeit vieler Vormittage im Ministerium und zeigt gleichzeitig Prestige und Rang an. Die Nutzung von Transportmitteln ist weiters verbunden mit „fringe benefits“, die aufgrund des unzureichenden Einkommen genutzt werden müssen - Transport von Personen und Gütern, billiger Einkauf auf dem Land, Dienstleistung für Freunde und Familie, die wieder das soziale Prestige erhöht.

Aus- bzw. Weiterbildung als „Incentive“

Der Staatsdienst bietet den Mitarbeitern des CAES Aufstiegsmöglichkeiten. Je höher die hierarchische Position des Funktionärs, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit auf Aus- und Weiterbildung. So wird bürokratische Arbeit zu einem Teil mit der Motivation auf Weiterbildung betrieben.

Durchwegs alle Funktionäre artikulieren ihren Wunsch nach einer längeren Ausbildung in Übersee oder in Tanzania Mainland, die ihnen Aussicht auf eine höhere Position und Prestige im Ministerium garantiert.

„Aim yangu hasa nisome knowledge...niitwe Dr. K...(Extension Officer) „Mein Ziel ist zu studieren....um Dr. K. zu heißen.“

So gesehen ist die Tätigkeit im CAES vor allem die Voraussetzung für einen gesellschaftlichen Aufstieg, der mit dem Erreichen von Bildungszielen verbunden ist.

„Kwa kusema ukweli, katika wizara hapa Z'bar ambayo zinatjika katika kuwasomesha watu, number one, basi ni Ministry of Agriculture. Hiyo najiproud kabisa.“ (Extension Officer)

„Um die Wahrheit zu sagen, dieses Ministerium hier...ist dafür bekannt, daß es Leute ausbildet, Nummer 1 ist das Landwirtschaftsministerium. Das macht mich sehr stolz.“

Weiterbildung meint keine Spezialisierung, Vertiefung oder Fachausbildung. In diesem Sinne kann das Extension Personal dann tatsächlich versuchen, fachübergreifend von der Kompostierung bis zur Säuglingspflege tätig zu sein. Besonders am Beispiel der Abteilung „Women & Youth“ wird deutlich, daß von den Mitarbeiterinnen

ein hohes Maß an Qualifikation in verschiedenen Bereichen verlangt wird. Die Funktionärinnen behaupten zumindest, in allen Fachbereichen kompetent zu sein, vielleicht auch, weil es ihnen die Jahresplanung vorschreibt.

„Study leaves“ sind großteils dafür verantwortlich, daß sich der Mitarbeiterstand ständig verändert. Die relativ große Mitarbeiterfluktuation bewirkt laufende Funktionswechsel bzw. -verschiebungen. Vor allem auf Ministeriumsebene ist die Fluktuationsrate besonders hoch, so daß sich die Mitarbeiter mit großer Flexibilität an veränderte Arbeitsbedingungen anpassen müssen.

Auch auf Distrikts- bzw. Regionalebene sind häufige Mitarbeiterwechsel zu verzeichnen. Aufgrund eines eklatanten Mangels an qualifizierten Mitarbeitern bleiben solche Posten oft über lange Zeit hinweg unbesetzt. Der sich ständig verändernde Personalstand führt zu einer Desorientierung unter den Block Extension Officers an der Basis. Block Extension Officers kommen mit ihren Vorgesetzten kaum in Berührung und werden meist über Personalveränderungen nicht in Kenntnis gesetzt.

Beziehung zwischen Block Extension Officers und Funktionären

Offensichtlich erachten es Block Extension Officers für ihre Arbeit nicht als notwendig, über Funktionäre der nächsthöheren Ebenen besonders Bescheid zu wissen. Der seltene Kontakt mit vorgesetzten Funktionären trägt erheblich dazu bei, daß Block Extension Officers die Fähigkeit entwickeln müssen, nach eigenem Ermessen zu handeln.

Ihre Position verlangt von ihnen, eine gewisse Unabhängigkeit von den ihnen übergeordneten Funktionären zu erlangen, um von den Bauern als Vertreter des CAES akzeptiert zu werden. Für die Arbeit eines BEO ist die enge Zusammenarbeit mit einem höheren Funktionär nicht von Bedeutung, da die bäuerliche Gesellschaft auch ohne Einfluß von oben ihrer Tätigkeit nachgeht.

Funktionäre aller Ebenen weisen eine Gemeinsamkeit auf: sie unterschätzen bäuerliches Wissen. Dies wird deutlich am Beispiel der zweimal wöchentlich gesendeten Radiosendung „Kipindi cha kilimo“, die den Bauern Ratschläge zum Thema Landwirtschaft erteilt. Diese Radiosendungen stoßen bei den Bauern aber auf geringes Interesse, da sie kaum Informationen mit Neuigkeitswert übermitteln.

BEO verfügen meist über jahrelange Arbeitserfahrung im Bereich Extension; es wurde ihnen aber kaum die Möglichkeit zur Weiterbildung geboten. Durchwegs alle BEO bemängeln diesen Mißstand und artikulieren ihren Wunsch nach einer weiteren Vertiefung ihrer Ausbildung. In einem FAO-Bericht wird dieses Defizit folgendermaßen formuliert:

„Some if not most of the Block Supervisors do not know more than the farmer they are supposed to teach, they lack communication and general extension techniques.“ (FAO-Projekt-Papier, unpubliziert, p.8)

Block Extension Officers sind in der Regel ungenügend aufgeklärt über interne Organisationsstrukturen des CAES. Sie sind meist nicht in der Lage, einzelnen Beamten, insbesondere den Funktionären auf Ministeriumsebene, Funktionen zuzuordnen. Tatsächlich kommen Spitzenfunktionäre mit den Block Extension Officers an der Basis selten in Berührung. Das trifft besonders auf ausländische Experten zu, die zwar während ihrer field-trips den Dörfern Besuche abstatten, aber bereits nach kurzer Zeit wieder den Ort des Geschehens verlassen.

Block Extension Officer agieren auf Dorfebene mit unterschiedlichem Erfolg. Die Entlohnung ihrer Arbeit ist überaus gering (durchschnittlich 6000 bis 8000 Tsh.³) und es mangelt an notwendigen Produktionsmitteln (Transportmittel, Gummistiefel, Regenbekleidung,..) zur Ausführung ihrer Aufgaben. In jedem Distrikt werden zweimal monatlich Meetings abgehalten, zu deren Teilnahme alle BEOs verpflichtet sind. Diese Meetings haben Kontrollfunktion, denn jeder BEO wird aufgefordert, seinen Arbeitsbericht vorzulegen und über den Erfolg seiner Tätigkeit zu berichten. Der Besuch dieser Meetings ist aufgrund großer Distanzen und aufgrund fehlender adäquater Transportmittel mit großem Zeitaufwand verbunden. Oft werden Meetings einfach abgesagt, weil der dem Meeting vorsitzende Spitzenfunktionär keinen Zugang zu einem Transportmittel hatte, um den Ort des Meetings zu erreichen.

Block Extension Officer üben zwar offen Kritik an den Arbeitsbedingungen, sie fügen sich aber gleichzeitig wohlweislich in ihre Situation, da ihnen die jahrelange Erfahrung zeigt, daß sie innerhalb der vorhandenen Strukturen an Grenzen stoßen.

Die Funktionäre des CAES demonstrieren im Rahmen ihrer Arbeit meist gute Redegewandtheit. Sie zeigen große Fähigkeiten, wenn es darum geht, den Vorsitz von Meetings zu übernehmen oder den Diskurs zu lenken. Höhere Funktionäre weisen meist einen dominanten Kommunikationsstil auf, der besonders in der formellen Kommunikation zu Ausdruck kommt (Meetings,...).

Freundschaft als Voraussetzung für Akzeptanz bei den Bauern

Funktionäre sind selten bei den Bauern anzutreffen. Die Gründe dafür wurden bereits erwähnt. Der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses bedarf einer langjährigen Zusammenarbeit. Diese Voraussetzung ist aber aufgrund permanenter Personalumstellungen nicht gegeben, so daß kaum engere Kontakte zwischen Bauern und Funktionären bestehen. Vertrauen und Kooperationsbereitschaft bringen die Bauern größtenteils nur ihrem im Dorf ansässigen Block Extension Officer entgegen.

*„Ehe. kirafiki. Kwa sababu ni lazima awe rafiki yako. (...) ya kuwa rafiki yako, hukumpa ushauri, akakubali kabisa. Maana yake (...) ukawa wewe unafhamu ila kitu. Ah. Shuruti ni ushauri. Mshauriane. Kwa hiyo anakuwa rafiki yako. Sasa kikitokeza tatizo lolote hilo dogo kwa upande wako unamwendea „Bwana eeh, miye nitakuhitaji baada ya muda...“ (Block Extension Officer)
 „...es ist notwendig, ein Freund der Bauern zu sein, denn wenn man ihnen (Bauern) Ratschläge gibt, werden sie dem völlig zustimmen...“*

³ War bis 1994 das Mindestgehalt 6.000/-, so kam dann eine Erhöhung auf 10.000/- bzw ab 1. Juli 1995 wird das stattlich garantierte Mindestgehalt 17.000/- ausmachen. Wie auch immer, die Gehälter von niedrigen Staatsangestellten werden immer nur knapp über dem Mindestgehalt liegen.

„Kwa baada ya muda wanamuaccept kuwa ni mwenzao, si ofisa .. Nafikiri muhimu ni kufanya watu wakubali ni Mwenzao. Wakesha kukubali kuwa ni mwenzao, matatizo hutayapata.“
(landwirtschaftlicher Experte)

„...Ich glaube, daß es wichtig ist, den Leuten den Eindruck zu vermitteln, daß man deren Freund ist. Sobald sie deine Freundschaft akzeptiert haben, wird es keine Probleme (zwischen Bauern und Extension Staff) mehr geben.“

6. Kommunikation in Entwicklungsorganisationen

- ◆ Organisationelle Kommunikation hat drei miteinander verbundene Dimensionen: formal-strukturell, personell-interpersonell und machtbezogen-politisch.

Im Verlauf der Befassung mit organisationeller Kommunikation und der damit verbundenen Frage nach organisationeller Effizienz stand ursprünglich der formal-strukturelle Aspekt im Vordergrund: Die Zuweisung der jeweiligen Aufgaben an die Mitarbeiter im Rahmen einer Arbeitsplatzbeschreibung und die Sicherung des notwendigen Informationsflusses waren demnach die organisationellen Voraussetzungen für das Funktionieren des Unternehmens, während die Motivation der Mitarbeiter aufgrund entsprechender Entlohnung und faire, durchsichtige Organisationsprinzipien erreicht werden sollte.

In einer späteren Phase fanden hingegen stärker die zwischenmenschlichen Beziehungen Beachtung: Formen der offenen Kommunikation unter Einbeziehung informeller Vernetzung und Dezentralisierung in Hinblick auf die Organisation, Delegation, Dezentralisierung und Aufwertung der jeweiligen beruflichen Position in Hinblick auf die Mitarbeiter stehen für einen solchen Ansatz.

Beide Dimensionen werden in rezenter Zeit ergänzt durch eine „macht-politische“ Organisationslinie, die zu Ergebnissen wie "corporate culture" und einer damit in Verbindung stehender Flexibilität und Autonomie der Mitarbeiter führen.

Sehr grob gesehen stammen EO aufgrund der Zeit, in der sie gegründet wurden, bzw. des Umfelds, in dem sie entstanden und entstehen, aus einem Kontext, der durch das ein „human relations model“ organisationeller Kommunikation geprägt ist. Das Fehlen formal-struktureller Komponenten führt bei NGOs häufig zu organisationellem Chaos, vor allem in den zentralen Organisationen eines Netzwerks die stärker mit Planung und Koordination befaßt sind. Im Modell staatlich-bürokratischer Organisationen ist die formal-strukturelle Dimension zwar deutlich vorgegeben. Die dadurch bestimmte Kommunikation wird oft jedoch nur oberflächlich oder gar nicht realisiert.

- ◆ Die "formal-strukturelle Dimension" und das "traditionelle Modell" der Organisation

Nach dem "traditionellen Modell" bauen Organisationen auf zwei primären Systemen auf, die mit formeller Kommunikation zu tun haben: zentralisierte Entscheidung und Motivation bzw. Kontrolle der Mitarbeiter. Non-Profit-Organisation lehnen, zumindest nach ihrer eigenen Auffassung, ein Vorgehen ab, das darin besteht, die Mitarbeiter mittels Regeln, Normen und ein System von Belohnung und Strafe, die alle auf effizienter Kommunikation beruhen, zu motivieren und zu kontrollieren. Andererseits fällen EO gerade im Planungsbereich viele Entscheidungen an zentraler Stelle, wobei dieses der Selbstdarstellung widersprüchliche Verhalten entweder mit einem Zwang von oben, vom Geber der Projektfinanzen, erklärt wird oder angesichts eines Versuchs einer nachträglichen Klarstellung ganz einfach geleugnet wird, etwa „da müssen XY mich falsch verstanden haben“. Der Entscheidungsträger verdrängt die Erinnerung

an ein Verhalten, das mit den eigenen Vorstellungen von organisationaler Kommunikation nicht vereinbar ist.

Traditionelle Organisationen sind konfrontiert mit einem paradoxen Gegensatz zwischen dem Bedürfnis nach freiem Informationsfluß und effizienter Filterung von Information. Aufgrund der relativen Kurzlebigkeit von Entwicklungsnetzwerken und des häufigen Wechsels von Funktionsträgern bzw. Geberorganisationen sind Planung und Administration immer wieder gezwungen Information sehr gezielt zu steuern.

Die Leistung der Mitarbeiter wird nach dem traditionellen Modell durch ein System der Belohnung gesteuert, das auf der wirksamen Darstellung der Beziehungen zwischen Handlung und Belohnung in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft aufbaut. Nach diesen Vorstellungen erhöhen wirtschaftliche Vorteile, klare Ziele und Lob die Arbeitsleistung.

Im entwicklungsrelevanten Bereich ist es vor allem die Formulierung der Ziele, die problematisch erscheint. Sie bleibt oft diffus oder - vor allem für die Mitglieder der Zielgruppen - unverständlich und sie wird dauernd umgeschrieben, sei es daß die zentralen Planungsstellen wechseln, sei es daß sich ihre Vorstellungen, inhaltlichen Vorgaben oder ideologischen Rahmen („Entwicklungstheorie“) ändern. Abgesehen von den Mitarbeitern der Zentralstellen gibt es kaum Kontinuität über lange (länger als drei Jahre) Zeit. Belohnung muß also kurzfristig wirksam sein. Von der geltenden Einstellung der EO her ist diese Form der Leistungssteuerung aber soundso irrelevant.

So sieht ein hoher Funktionär im staatlich-bürokratischen Bereich die Erbringung von Leistung als „selbstverständlich für einen im staatlichen Dienst stehenden“. Zusätzliche Motivation, vor allem finanzieller Art, erscheint in diesem Zusammenhang als kontraproduktiv und gegen den Berufsethos gerichtet. Kirchliche und karitativ orientierte Einrichtungen wieder sehen Belohnung als immaterielles Gut, als Beiträge zum emotionalen Wohlbefinden. Dementsprechend heftig ist dann allerdings die Reaktion, wenn der Verbrauch von Spesen als eine Form materieller Belohnung identifiziert wird.

♦ "Persönlich-zwischenmenschliche Dimension" und das "Human Relations Model" von Organisationen

Die folgenden Punkte beschreiben recht deutlich den kommunikativen Stil, der in NGOs angestrebt und teilweise auch realisiert wird:

- Mitarbeiter verweigern sich Anordnungen nicht, wenn diese klar, logisch, angemessen und legitimiert sind und von Ausbildung und guten interpersonellen Beziehungen unterstützt werden
- Mitarbeiter beziehen ihre Motivation zu arbeiten aus einer komplexen Menge greifbarer und nicht greifbarer Bedürfnisse, nicht bloß aus wirtschaftlichen Überlegungen

- Reife und psychisch gesunde Mitarbeiter zeigen oft Frustration über Formen "traditioneller Organisation" und reagieren in einer Weise, die weder für sie noch für das Unternehmen produktiv ist
- Offene und unterstützende Kommunikation erhöht normalerweise die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, reduziert das Bedürfnis nach äußerer Absicherung, verringert Abwesenheit und Fluktuation und kompensiert Probleme, die im Bereich der formal-strukturellen Kommunikation entstehen. Höhere Zufriedenheit am Arbeitsplatz erhöht aber nicht unbedingt Arbeitsleistung und Produktivität
- Defensive Kommunikation führt zum Verlust von Vertrauen und in der Folge weiter in verstärkte Defensive - es ergibt sich eine "negative Spirale"
- Wenn alle Mitarbeiter an den Entscheidungen teilhaben, die für sie wichtig sind, steigt die Zufriedenheit, denn die Teilnahme macht es ihnen möglich besser über die Vorgänge im Unternehmen informiert zu sein

Der "*human-relations*" Ansatz bringt nur in einem Teilbereich gute Ergebnisse. Es entstehen vor allem in jenen Organisationen häufig Konflikte aus einer Überanwendung informeller Kommunikation, wo die Mitarbeiter aufgrund ihrer Lebensgeschichte engere informelle Beziehungen besitzen. Die „persönlich-zwischenmenschliche“ Dimension in der Kommunikation zwischen Mitarbeitern mit unterschiedlich mächtigen Funktionen soll daher auf bestimmte Bereiche beschränkt bleiben. Wo die Grenzen liegen hängt von personellen, interpersonellen, aufgabenrelevanten und situationsgegebenen Faktoren ab.

Aus personellen oder aus ideologischen Gründen ergeben sich auch immer wieder Widersprüche zwischen Vorbild und Realisierung dieser Form der Kommunikation. Hinter der „Bitte etwas zu erledigen“ steckt dann wenig verhüllt die strikte Anweisung, dies zu tun. Ein kirchliches oder staatliches Vorbild autoritärer Kommunikation wird nur notdürftig durch sprachliche Elemente geringer Distanz (Verwendung der Umgangssprache, „du“, Konjunktivformen etc.) kaschiert.

◆ Macht und Politik in Organisationen

Für gewöhnlich wird Macht als "Fähigkeit zu dominieren" verstanden, aber man kann sie auf produktivere Weise als jene Fähigkeit definieren, die einem dazu verhilft, daß Dinge getan werden ("ability to get things done"). Macht ist eine Sache der Wahrnehmung (Perzeption) und wird in diesem Sinne durch Kommunikation geschaffen und erhalten.

Wenn, wie im partizipatorischen Ansatz, Besitz und Ausübung von Macht tabuisiert ist, muß die Verhandlung von Macht zwischen den Teilnehmern, und die Ausübung von Macht in der Kontrolle anderer verdeckt erfolgen. Nicht die Anweisung oder der Befehl, sondern die Bitte, die nicht abgeschlagen werden kann, weil sie mit wirtschaftlichen Sanktionen gekoppelt ist, wird zum dominierenden Sprechakt. Andere Formen der verdeckten Machtausübung sind Diskurse, in denen durch gesteuertes Fragen zuerst Zustimmung zu notwendigen Prämissen für eine gewünschte Ent-

scheidung erzeugt wird, aus denen sich die einvernehmliche Entscheidung von selbst ableitet.

Jeder Mitarbeiter, der von anderen Mitarbeitern abhängt, muß sich darum kümmern Macht zu erwerben und effizient einzusetzen. Er/sie kann dies im eigenen oder im - vorgeblichen oder echten - Interesse der Organisation oder eines Teils davon tun. Macht wird durch den Einsatz kommunikativer Mittel erworben und eingesetzt. Im Entwicklungskontext sind aber eine Reihe solcher Mittel zum Erwerb von Macht nur einer Minderheit zugänglich: bestimmte Sprachen, Formen der Formulierung von Texten, der Zugang zu bestimmten Kommunikativen Kontexten und Ereignissen, Benützung von Telefon, Fax, EDV-Net u.a. mehr. Ungleich einem größeren Wirtschaftsbetrieb sind die Elemente eines EN räumlich weit voneinander distanziert, was die Kommunikation und die Ausübung von Macht weiter erschwert.

Es gibt Lücken im formalen System der Macht, die den Mitarbeiter dazu verpflichten eigene Machtgrundlagen zu schaffen. Wenn von seiten der übergeordneten Instanzen keine genauen Vorgaben kommen, ist diese Notwendigkeit gegeben. Afrikanische Mitarbeiter bzw. Zielgruppenmitglieder sind allerdings auch im Entwicklungskontext aufgrund entsprechender Sozialisierung nicht bereit eigene Macht deutlich erkennbar zu machen. Anpassung an noch so vage erkennbare fremde Konzepte wird oft der Durchsetzung eigener Ansprüche vorgezogen.

Mitarbeiter können Macht auf zwei Arten entwickeln: durch persönliche Eigenschaften (Fachwissen, zwischenmenschliche Fähigkeiten und Zugang zu Symbolen der Macht) und durch die Kontrolle der wichtigsten Ressourcen (Information, Lohn und Strafe, Rollen in Koalitionen). Im Entwicklungsbereich hängt der Erwerb von Fachwissen häufig von der Finanzierung durch das Netzwerk ab. Der Erwerb von Macht kann also von oben ohne Schwierigkeit gesteuert werden. Der Zugang zu Symbolen der Macht ist einerseits an finanzielle Mittel gebunden - Transportmittel, Wohnen, Büro - andererseits an unterschiedliche kulturelle Systeme, deren Symbolik unterschiedliche, unter Umständen sogar konträre Realisierung erfährt. Die Wirkung bleibt solcherart unter Umständen aus.

Macht hat zwei Gesichter: offenes Zurschaustellen von Stärke (Drohungen, Versprechungen etc.) und verdecktes Handeln, indem die Prämissen beeinflußt werden, aufgrund derer die Mitarbeiter ihr tägliches Handeln konzipieren. Entwicklungskommunikation setzt in der Regel auf die zweite Vorgangsweise. Offene Machtausübung ist jedoch - vor allem im staatlichen Kontext oder infolge der Einbeziehung staatlicher Institutionen in NGO-Netzwerke - häufig genug beobachtbar.

Wenn das "verborgene Gesicht" von Macht stabil ist und die Vorgänge in der Organisation klar und ohne Widerspruch, kommt es zu geringer politischer Kommunikation. Die von Machtausübung Betroffenen finden es dann nicht für notwendig, gegen diese Macht Allianzen zu bilden oder sie offen infrage zu stellen. Diese Erfahrung haben die meisten Projektleiter bereits gemacht und sind dazu übergegangen die Rahmenbedingungen und Prämissen in ihrem Sinne zu gestalten, bevor sie Entscheidungsprozesse im Netzwerk vorantreiben. Auf diese Weise wird ein „partizipatorischer Ansatz“ zum „verborgenen Gesicht“ der Macht.

Machtbeziehungen erfolgreich zu managen heißt die erreichbaren Grundlagen von Macht richtig einschätzen, die bestehenden Machtbeziehungen zu interpretieren, Glaubwürdigkeit aufrecht zu erhalten und zwischenmenschliche Beziehungen einzusetzen. Wir haben gelernt, daß es vor allem den Mitgliedern der ZG aus äußeren und inneren Gründen nicht möglich ist, „Machtbeziehungen erfolgreich zu managen“.

♦ Übertragung und Umformung von Information im Transferprozess

Organisationen (und ihre Subsysteme) sind deutlich nach außen abgegrenzt. In jedem dieser Systeme existieren grenzüberschreitende Elemente, die Information von außerhalb der Organisation zu ihren jeweiligen Einheiten übertragen und als Puffer gegen den Umgebungsdruck fungieren.

Im Entwicklungsnetzwerk sind es vor allem kulturfremde Personen, die von den Geberorganisationen entsendet und bezahlt werden. Sie arbeiten, für meist kurze Zeit, in einer Organisation des Netzwerks und über sie kommt die oben verfaßte Information an die Zielgruppen.

Die Menge und Richtigkeit von Information, die durch formale Kanäle transportiert wird, hängt von strukturellen und interpersonellen Faktoren ab. Große Netzwerke mit Beteiligung vieler und supranationaler Organisationen übermitteln umfangreiche Information in geschriebener Form, wobei viele Texte gleichzeitig mehrere Funktionen haben: Handlungsanweisungen oder Hintergrundinformation für Zielgruppen, andere Akteure im Netzwerk oder Experten, Rechtfertigung gegenüber einer politischen Umwelt oder einer wissenschaftlichen Gemeinschaft, Beiträge zu internationalen Konferenzen, manifeste Belege eigener Tätigkeit gegenüber vorgeordneten Instanzen u.a. mehr. Es wird in diesem Zusammenhang von Mitarbeitern des Netzwerks sehr viel bedrucktes Papier produziert, das inhaltlich kaum beachtet wird, dafür aber durch den Zeitpunkt und Ort des Präsentierens, durch Form, Herkunft und Adressat etc. seine Wirkung erzielt.

Eine weitere Menge von Information ist wichtig für den Produzenten, unwichtig für den Adressaten. Fähige „boundary elements“ wissen in dieser Menge von Informationen gerade jene auszuwählen, die Sinn für die Empfängerorganisation haben. Wo dies nicht geschieht, kommt es zur Überlastung der Empfängerorganisation, die deren Aktivitäten ganz oder weitgehend zum Stillstand bringen kann. Erfahrene „Grenzgänger“ finden sich eher in großen Netzwerken unter Beteiligung internationaler Organisationen. Entwicklungsarbeiter mit geringer Projekterfahrung tendieren eher dazu von oben kommende Information überzubewerten und zu viel davon an die Zielgruppen weiter zu geben.

Zurückhalten und Umformulieren (Verbiegen) von Information ist üblicherweise das Resultat von Interaktionszyklen und nicht das Ergebnis individuellen Handelns. Hier wollen wir vor allem auf die Reaktion der Zielgruppen bzw. der Akteure, deren Position in einer Hierarchie weit unten ist - in der Regel also Afrikaner - verweisen. Die Erfahrung hat ihnen gezeigt, daß die aufrechte Meinungsäußerung selten zu einem Erfolg führt, sei es, daß sie nicht angehört werden, daß sie dafür Unterstützung entzogen bekommen, oder daß sie gar Sanktionen erfahren.

Es ergibt sich daraus ein Feedback entwicklungsrelevanter Kommunikation, das zurückgibt, was durch Experten vorgegeben wurde, wobei der Umfang sehr klein bleibt. Im Extremfall gibt es gar kein Feedback. Die Vertreter übergeordneter Organisationen (Funktionäre der Kirche oder des Staates, Entwicklungsarbeiter, -experten und -makler) sehen sich mit Schweigen konfrontiert - wie eine „Erhebungsbeamtin“ der FAO mit umfangreicher Suite von Agrafunktionären in einem Dorf der Region Mara - oder erfahren, was als erwartet von den Zielgruppen erkannt wurde.

◆ Kommunikation und die Regelung organisationeller Konflikte

Konflikte sind unvermeidlich Teil jener Beziehungen, die durch Interdependenz und Interaktion charakterisiert sind. Man kann feststellen, daß ein Konflikt existiert, auch wenn es keine realistische Grundlage dafür gibt und umgekehrt muß ein konfliktträchtiges Ereignis keineswegs in einen Konflikt münden. Konflikte eskalieren auf drei Arten: Ausweitung des Gegenstands, Einbeziehung der Persönlichkeit ("self"), und Übergewicht von Emotion und Symbolen.

Die Vorgangsweise, für die man sich in der Frühphase eines Konflikts entscheidet, bestimmt die Parameter, die für die Kommunikation im Verlauf des offenen Konflikts maßgeblich sind. Im Konfliktdiskurs hat damit jener einen Vorteil, der die Form der Austragung bestimmt oder erzwingt. Dabei werden Strategien eingesetzt um den Diskurs im eigenen Interesse zu strukturieren, um einen Gegenstand festzulegen oder die Diskussion so zu lenken, daß der Standpunkt eines bestimmten Mitarbeiters begünstigt wird.

Aufgrund der deutlichen Asymmetrie der entwicklungsrelevanten Kommunikation - bedingt durch deutlich unterschiedliches Fachwissen, Status, extrem unterschiedliche Verfügung über finanzielle Ressourcen - bleibt die offene Austragung von Konflikten auf periphere Themen und auf den intraorganisationellen Kontext beschränkt. Konfliktdiskurse können wir innerhalb der Zielgruppen, innerhalb der Führungsteams oder in und zwischen den Geberorganisationen beobachten. Hat eine übergeordnete Organisation Interesse an einem bestimmten Ausgang, so greift sie in der Regel mehr oder minder direkt in den Konfliktdiskurs ein und steuert ihn zu den eigenen Gunsten.

Ähnlich wie für den Partnerdiskurs in Lebensgemeinschaften können wir auch für den Entwicklungsbereich formulieren, mehr offene Konfliktaustragung wäre von Vorteil.

In produktiven Konflikten verwenden die Teilnehmer viele unterschiedliche Kommunikationsstrategien; in destruktiven dagegen nur wenige. Zu destruktiver Eskalation kommt es, wenn ein starkes Ungleichgewicht der Macht besteht. Einer solchen kann vorgebeugt werden, bzw. sie kann unter Kontrolle gebracht werden, wenn alle Teilnehmenden verstehen, welche Strategien ihnen zur Verfügung stehen.

Wir schlagen daher nicht nur vor, Konflikte vermehrt auszutragen, sondern auch den Beteiligten Gelegenheit zu geben, unterschiedliche Diskursformen zu erlernen, Stra-

tegien anzuwenden, die auch bei Vorliegen asymmetrischer Verhältnisse eine Durchsetzung von Widerstand oder Alternativen erlauben.

Eines Lernprozesses bedarf es auch zur Überwindung von Stereotypen und Vorurteilen. Solche Elemente der jeweiligen Kulturen stabilisieren Gegensätze, Distanz und soziale Unterschiede. Sie machen den jeweils anderen leichter ausmachbar, sichtbar als Objekt der Manipulation und Ausgrenzung. Mythologien, die sich auf Geschlechterrollen oder interkulturelle Distanz beziehen, beeinflussen das Handeln und die Interpretation von Handlungen der unterschiedlichen Mitglieder. So kommt bei vielen Europäern und afrikanischen Oberschichtangehörigen immer wieder die „afrikanische Großfamilie“ als Begründung dafür, daß afrikanischen Mitarbeitern keine Verlässlichkeit in der Finanzverwaltung zugetraut wird. Ein anderes Stereotyp, das bei der gleichen Gruppe immer wieder auftaucht, ist die Behauptung, Konflikte würden in der afrikanischen Gesellschaft häufig mit Mitteln der schwarzen Magie ausgetragen.

Es gibt keine signifikanten Unterschiede in der professionellen Kompetenz oder in der Führungsqualität von Personen, die sich auf Geschlecht oder kulturelle Zugehörigkeit zurückführen ließen, und dennoch werden die aufgrund unterschiedlicher Sozialisation unterschiedlich ausgebildeten Kompetenzen immer wieder mit solchen Parametern verbunden. Führungspositionen werden von den meisten Menschen immer noch Europäern - bzw „expatriates“ internationalen Charakters - zugeordnet. Die Diskriminierung entlang dieser Kriterien schlägt sich in unterschiedlichen Gehältern nieder und bildet eine Aufstiegsbarriere für die diskriminierten sozialen Gruppen.

Es gibt spezifische kommunikative Strategien zur Überwindung dieser Barrieren, doch nur selten sind Entwicklungsprojekte Gegenstand ihrer eigenen Entwicklungsbemühungen. Wenn etwa Frauenförderung als wichtiger Teil eines Konzepts formuliert wurde, so gilt das in erster Linie für die Zielgruppen.

7. Kommunikationstypologie

7.1. Einleitung

Entwicklungsorganisationen (EO) zeigen bzw. verwenden für sie charakteristische Formen und Muster der Kommunikation. Die jeweilige Ausprägung ist ein Ergebnis der Unternehmenspolitik und Organisationskultur. Eine Typologie von Organisationen und Ereignissen der entwicklungsrelevanten Kommunikation verwendet Beschreibungen, „Typen“, die wir auch aus anderen Kontexten kennen. Aus der spezifischen Auswahl von Kommunikationstypen, aus der jeweiligen Häufung und der Verknüpfung einzelner Elemente zu immer wieder realisierten Strukturen, ergibt sich für unterschiedliche Netzwerke ein jeweils spezifischer Charakter.

Der Begriff „Kommunikationstyp“ wird im Rahmen unserer Analysen für die unterschiedlichen Formen von Ereignissen gebraucht, die sich durch eigene Kontexte, bestimmte Teilnehmer und die Verwendung spezifischer kommunikativer Mittel auszeichnen. Die Beschreibung eines Kommunikationstyps anhand von textlinguistischen bzw. konversationsanalytischen Kriterien ist zuerst die Beschreibung eines aktuellen Ereignisses, eine Momentaufnahme.

Aus und durch die wiederholte Beobachtung solcher Ereignisse ergibt sich ein Inventar an Komponenten, die beständig wiederkehrend und auf spezifische Art miteinander verknüpft, den Kommunikationstyp ausmachen. Manches davon, wie etwa Sitzungsabläufe, ist extrem formalisiert, ritualisiert. Verstöße gegen das Ritual werden als solche erkannt und die Reparatur des Verhaltens - z.B. vom Vorsitzenden - eingefordert. Anderes ist „Routine“, die zu durchbrechen niemand unternimmt, sei es aus Gründen der individuellen und organisationellen Trägheit, sei es aufgrund der engen Grenzen, die Kontext und Medium vorgeben.

Die Kommunikationstypen sind Produkte einer historischen Entwicklung innerhalb einer Organisation oder eines „Organisationstyps“. Jeder Neuansatz in der Unternehmenspolitik, jede personelle oder gesamtgesellschaftliche Veränderung kann einen Wechsel der verwendeten Kommunikationstypen bzw. ihrer sprachlichen Realisierung nach sich ziehen. Die Beschreibung der Kommunikationstypen nimmt daher stets auf die Struktur (z.B. Machtverteilung, Hierarchie, Entscheidungsprozesse) einer Organisation zu einem bestimmten Zeitpunkt Bezug. Gleichzeitig berücksichtigt sie die Entwicklung und die Entstehungsgeschichte der jeweiligen Organisation.

„Das erforderliche typologische Wissen kann mit Sicherheit kein reines Inventar-Wissen sein (‘Die 100 wichtigsten Textsorten im Deutschen’), sondern muß gerade auch Einsichten beinhalten in die Aushandlung und Festlegung von Textsorten-Normen, in die Auswirkung von situativen und situationsübergreifenden Zwängen, kurz in die Dynamik der Typenbildung im Rahmen gesellschaftlicher Handlungszusammenhänge.“ (Kallmeyer 1985:328)

Analog dazu wollen wir hier nicht die wichtigsten entwicklungsrelevanten Kommunikationstypen zusammenhanglos nebeneinander auflisten, sondern deren wesentliche

Charakteristika zu anderen für die Organisation relevanten Faktoren in Beziehung setzen.

7.2. Überblick: Entwicklungsrelevante Kommunikationstypen

In welcher Form bzw. in welchem Kontext findet entwicklungsrelevante Kommunikation statt? - Zunächst eine allgemeine Charakterisierung, die sich an Kriterien der Gesprächsanalyse sowie der Textlinguistik orientiert. (Vgl. u.a. Henne und Rehbock 1982:32, 33, Vater 1992:161)

Im Entwicklungsbereich sind sowohl **formelle** als auch **informelle** Gespräche wichtig für das Funktionieren und den Zusammenhalt der Institution (EO, EN). Die sprachwissenschaftliche Analyse organisationeller Kommunikation ist im Allgemeinen auf formelle Kontexte beschränkt, denn es ist kaum möglich, informelle Gespräche mit Tonband oder Video aufzuzeichnen. Eine Datenerhebung in diesen Bereich erfolgt (schon aus praktischen Gründen) durch teilnehmende Beobachtung. Viele Entscheidungen werden aber im informellen Kontext getroffen bzw. zumindest vorbereitet. Sie sind mangels empirischer Daten diskursanalytischen Untersuchungen kaum zugänglich.

Entwicklungsrelevante Kommunikation kann sowohl **mündlich** als auch **schriftlich** stattfinden. Schriftliche Dokumente erfassen meist Ausgangspunkte (Diskussionspapiere, Konzepte etc.) oder Ergebnisse von Aushandlungsprozessen und sind als Berichte, Grundsatzklärungen, Vereinbarungen oder Statuten Grundlage jeder entwicklungsrelevanten Arbeit.

Der größere Teil der entwicklungsrelevanten Kommunikation läuft mündlich ab. Besprechungen, Diskussionen, Seminare, Informationsveranstaltungen etc. werden zum Zweck der Planung und Entscheidungsfindung veranstaltet.¹ Formelle Gespräche werden von einigen bzw. allen Teilnehmer/innen auf verschiedene Weise vorbereitet. Sie sind im wesentlichen auf bestimmte Themen fixiert. Je mehr Teilnehmer und je größer der Grad der Öffentlichkeit, desto eher ist es notwendig, durch inhaltliche Festlegung und Vorbereitung das sprachliche Geschehen im Voraus zu planen.

Die aufgenommenen Sitzungen sind durchwegs Beispiel für **Nahkommunikation**, d.h. alle Beteiligten befinden sich jeweils im gleichen Raum. **Fernkommunikation** per Telefon, Brief, Fax etc. ist selbstverständlich vor allem für die Kommunikation über weite Distanzen von großer Wichtigkeit. Sie ist mit bekannten Tücken verbunden: Mißverständlichkeit aufgrund von Knappheit, fehlender Rückkoppelung etc. Nahkommunikation hat den Vorteil, daß die Botschaften mehrfach übermittelt und dadurch eindeutiger werden: Neben der sprachlichen Äußerung auch durch Mimik, Gestik, Betonung. Mißverständnisse können durch Rückmeldungen rascher geklärt werden.

¹ Alle Textbeispiele beziehen sich auf transkribierte natürliche Gespräche im formellen Kontext.

Zum Kriterium der **Teilnehmerzahl**: Formelle Besprechungen mit nur zwei Teilnehmern sind selten. Unterredungen unter vier Augen sind typisch für informelle Kommunikation.

Besprechungen in der Kleingruppe von ca. 3-4 Personen finden häufig im Bereich der Planung eines Arbeitsteams statt. Die Teilnehmer kommen in der Regel aus einer kleinen homogenen Gruppe. Klein- und Großgruppen können abgesehen von der Teilnehmerzahl dadurch unterschieden werden, daß die letzteren für die Gesprächsleitung jeweils eines Gesprächsleiters bedürfen - in Kleingruppen ist ein solcher überflüssig. (vgl. Henne/Rehbock 1982:34)

Größere Gruppen umfassen ca. 5-20 Personen. Sie sind dadurch gekennzeichnet, daß eine Diskussion bzw. gleichwertige Beiträge aller Teilnehmer prinzipiell möglich sind. Das drückt sich beispielsweise auch in einer kreisförmigen Sitzordnung aus. Sitzungen in größeren Gruppen sind einem heterogenen, aber genau eingegrenzten Personenkreis zugänglich. (z.B. Neben den Mitgliedern einer Zielgruppe auch einzelnen Vertretern aus der lokalen Verwaltung, Lehrern etc.)

Eine Großversammlung ist halböffentlich bis öffentlich. Sowohl die Sitzordnung als auch die Tagesordnung sind auf einseitige Kommunikation ausgerichtet: Wenige „Redner“ sind vorgesehen, um zu einer größeren Versammlung zu sprechen. Die Zuhörer können sich nur sehr eingeschränkt zu Wort melden und etwas zum inhaltlichen Ablauf beitragen. Öffentliche Versammlungen richten sich beispielsweise an alle „Interessierten“ oder alle „Dorfbewohner“ (was in der Regel durch „alle Familienvorstände“ realisiert wird).

Beziehung zwischen den Gesprächsteilnehmern: Asymmetrische Beziehungen resultieren aus dem unterschiedlichem Status der Gesprächsteilnehmer und aus ihrer Funktion in der Gruppe. Als Statusmerkmale beschreiben wir vor allem: Alter, Geschlecht, Bildung, Schicht, Beruf, Herkunft, Dauer der Zugehörigkeit zu einer Organisation.

Für die Dauer des Gesprächs werden darüber hinaus aufgrund der Gesprächsstruktur gewisse Funktionen auf Zeit - wie Gesprächsleiter, Schriftführer etc. - vergeben. Eine derartige Funktion hat ebenfalls Einfluß auf die kommunikative Position einer Person im Gespräch, ist jedoch von geringerer Bedeutung als Status und Langzeitfunktion. Ein ungleicher Wissensstand über im Gespräch diskutierte Gegenstände führt ebenfalls zu unterschiedlich mächtigen Positionen der Teilnehmer an einem bestimmten Kommunikationsereignis.

Kommunikation im Entwicklungsbereich verbindet Personen mit unterschiedlichem Status, die einander für die Dauer des Gesprächs unterschiedlich prestigereiche Positionen zuweisen und über ungleiches Hintergrundwissen verfügen. In der Beschreibung der entwicklungsrelevanten Kommunikation müssen wir daher von einer mehr oder weniger ausgeprägten Asymmetrie unter den Kommunikationspartnern ausgehen. Sie wird oberflächlich oft dadurch verdeckt, daß Entwicklungsbeziehungen als

„partnerschaftlich“ und in Konsequenz als mehr oder minder symmetrisch bezeichnet werden.

Zusammensetzung aus Teilabschnitten: Kommunikationsereignisse im entwicklungsrelevanten Kontexten lassen sich in charakteristische Teilabschnitte mit festgelegter Reihenfolge zerlegen. Die meisten Arten von Planungstreffen beinhalten z.B. einen Abschnitt, in dem über die Entwicklung seit der letzten Sitzung berichtet wird.

Empraktische Bezüge sind in der entwicklungsrelevanten Kommunikation häufig vorhanden. Sie treten im wesentlichen in informellen Gesprächen auf. Es gibt auch praxisbezogenen Unterricht, in dem der Lehrinhalt vorgezeigt wird. Andere formelle Gesprächssituationen haben zwar als Arbeitsbesprechungen ebenfalls durchwegs Bezug zu relevanten Handlungen; das sprachliche Geschehen läuft aber von der Arbeit zeitlich und örtlich getrennt ab.

Handlungsdimension: Henne/Rehbock (1982) unterscheiden drei grundlegende Dimensionen sprachlicher Handlung: direktiv, narrativ, diskursiv. Für die entwicklungsrelevante Kommunikation ist vor allem die direktive Dimension von Bedeutung.

„Unter dem Begriff `direktiv` sollen jene Gespräche begriffen werden, in denen Sprache Anweisungs- und Hinweischarakter hat, also Gespräche, die andere Handlungen bewirken oder vorbereiten. Dazu gehören vor allem Gespräche der Arbeitswelt, ...“ (Henne/Rehbock 1982:36)

Entwicklungsrelevante Kommunikation findet in diesem Sinn im wesentlichen in der direktiven Dimension statt. Daneben gibt es Gespräche, die durchaus auch diskursiven Anspruch (im Sinne der Problematisierung von Normen und Werten) haben. Die Problematisierung von Normen und Werten steht in der Regel allerdings nur einer Seite frei. Partnerschaftliche Kommunikation und Entscheidungsfindung aller an einem Projekt Partizipierenden ist ein von zahlreichen Organisationen gern zitiertes, besonders öffentlichkeitswirksames Prinzip.

Funktion: Eine Alternative zur Einteilung in Handlungsdimensionen ist die Einteilung anhand der Funktion. Nach Dressler/Beaugrande (1981) können einige etablierte Textsorten über ihre jeweils dominante Funktion definiert werden. Dazu gehören deskriptive, narrative oder argumentative Texte. Für uns ist die Charakterisierung der argumentativen Texte interessant:

„Jene Texte, die die Annahme oder Bewertung von bestimmten Ideen und Überzeugungen als wahr vs. falsch, oder positiv vs. negativ fördern, heißen argumentative Texte. Für sie sind konzeptuelle Relationen wie Grund, Signifikanz, Wollen, Wert und Gegensatz typisch. ... An globalen Wissensmustern tritt der Plan zur Überredung am häufigsten auf.“ (Dressler/Beaugrande 1981:190)

Kommunikationsereignisse im entwicklungsrelevanten Kontext sind vor allem auf die kürzer- oder längerfristige Arbeitsplanung fixiert. Die Teilnehmer handeln untereinander aus, was getan werden soll und wie die Arbeit aufgeteilt wird. Alle Gesprächspartner haben eine Vorstellung von der idealen Planung und Aufteilung. Sie bewerten verschiedene Vorstellungen, begründen eigene Vorschläge und setzen sich mit Hilfe von Überzeugungsstrategien bei den Gesprächspartnern mehr oder weniger gut

durch. Auch Berichte (narrative Texte) machen einen wesentlichen Anteil der Planungstreffen aus. Ihre dominante Funktion liegt jedoch eindeutig im argumentativen Bereich.

7.3. Kommunikationstypen und ihre Realisierung in den einzelnen Netzwerken

Die folgende Kommunikationstypologie geht vor allem von einzelnen Kommunikationsereignissen aus, die beobachtet und mit Tonband aufgezeichnet wurden. Kommunikationstypen entwickeln und verändern sich mit der Projektgeschichte. Sie werden entworfen, erprobt, abgeändert. Bestimmte Kommunikationsereignisse finden nur einmal statt, z.B. Diskussionen und Vereinbarungen im Rahmen der Anlaufphase eines Projekts. Obwohl nur einmalig realisiert, gibt es dafür auch Vorbilder, nach denen der Ablauf geplant, gesteuert und abgeführt wird.

Die im folgenden beschriebenen „Kommunikationstypen“ beziehen sich größtenteils auf wiederholt ablaufende, etablierte Zusammenkünfte, die einen Teil der Arbeitsroutine der Projekte ausmachen. Zu einem geringeren Teil geht es jedoch auch um Ereignisse, von denen noch ungeklärt ist, ob sie sich in Zukunft wiederholen und als Typus etablieren werden.

Für die etablierten Kommunikationsformen wird anhand von mehreren Beispielen ein Idealtyp beschrieben. Jedes einzelne Kommunikationsereignis weicht allerdings aufgrund der Erfordernisse des jeweiligen Kontexts mehr oder weniger geringfügig von diesem Idealtyp ab.

„Wenn sich unsere Typologie als unscharf erweist, reflektiert dies nur den Stand der Dinge in der realen Kommunikation.“ (Dressler/Baugrande 1981:189)

Die Kommunikationstypologie geht von Kriterien aus, die zum größeren Teil von den Beteiligten der entwicklungspolitischen Netzwerke selbst zur Beschreibung der Ereignisse benutzt werden. Interviews mit Akteuren und Mitgliedern der Zielgruppen sowie einschlägige Gesprächsbeiträge in den Sitzungen ergaben die empirische Grundlage für die Formulierung dieser Kriterien. Das Textsortenwissen der Kommunikationsteilnehmer ist ein wesentlicher Orientierungspunkt dieser Typologie.

Im Sinne dieser Überlegungen ... gehe ich davon aus, daß Textsorten bzw. Textsorten-Konzepte nicht „objektiv“ gegeben sind, sondern sich in der kommunikativen Interaktion konstituieren. (Gulich 1985:19)

In Übereinstimmung mit Dressler/Beaugrande (1981:191) machen wir die Zuordnung eines Textes zu einer Textsorte von seiner Funktion abhängig. Das Textsortenwissen der Kommunikationsteilnehmer bezieht sich im wesentlichen auf die Funktion, die ein Kommunikationsereignis für die Beteiligten hat. Es greift die in der allgemeinen Beschreibung diskutierten Kriterien auf und spezifiziert sie näher.

Weiters bezieht sich dieses Wissen auf die Bedingungen, unter denen die einzelnen Kommunikationsereignisse stattfinden. Diese Kontextbeschreibung im engeren Sinn folgt der Textsortenbeschreibung. Der allgemeine Kontext der Kommunikationsereig-

nisse ist den Netzwerkbeschreibungen in Kapitel 5 zu entnehmen, in dem auch die einzelnen Elemente und Personen ausführlich dargestellt sind.

7.3.1. Kommunikationstypen im EN 1 / Tanzania Mainland

Wöchentliche Planungssitzungen des Führungsteams (kurz Team)

Die wöchentlichen Planungstreffen des Teams (vgl. die Netzwerkdarstellung des EN1 in Kapitel 5) finden einmal wöchentlich (Anfang / Ende der Woche) im Büro des Teams statt.

Im Rahmen der Planung neuer Aufgaben werden zunächst die Ereignisse der vergangenen Wochen, vor allem vorhandene Probleme bzw. Erfolge berücksichtigt. Obwohl die Planungstreffen im wesentlichen zukunftsorientiert sind, ist zunächst ein Informationsaustausch über den jeweiligen Stand der Dinge notwendig. Eine gewisse Aufgabenteilung innerhalb des Teams ist gegeben; die Frauenberaterin ist insbesondere für Frauengruppen, der österreichische Entwicklungsarbeiter als Berater für die Landwirtschaft, für handwerkliche Ausbildung und technische Probleme zuständig; der Projektleiter ist verantwortlich für die Koordination, Supervision und die Zusammenarbeit mit anderen Stellen innerhalb der diözesanen Organisation.

Die Trennung der Bereiche ist allerdings nicht rigide. In vielen Fällen führen Teammitglieder Aktivitäten gemeinsam oder abwechselnd durch. Für die Planungstreffen existiert keine fixe Rollenverteilung: Alle drei berichten von ihrer Tätigkeit bzw. überlegen gemeinsam, was in der folgenden Woche getan werden soll.²

Zu Beginn der Sitzung einigen sich die Teammitglieder zunächst untereinander darauf, wer die einzelnen Punkte des letzten Protokolls verlesen soll. Der folgende Teil des Gesprächs besteht in der Evaluierung der Arbeit der vorangegangenen Woche. Zu diesem Zweck wird das Planungsprotokoll der letzten Sitzung - es besteht aus einer Liste der zu erledigenden Aufgaben - herangezogen und gemeinsam herausgefunden, ob sich die Pläne verwirklichen ließen. In der zweiten Hälfte wird die konkrete Planung für die laufende Woche durchgeführt und in Form eines neuen Planungsprotokolls fixiert.

In den wöchentlichen Planungstreffen des Teams werden alle wesentlichen Entscheidungen über die Projektaktivitäten getroffen. Alle Aktivitäten, die den Statuten der EO bzw. dem Projektplan entsprechen, können vom Team eigenverantwortlich entschieden werden. Darüber hinaus entscheidet das Team auch, in welchen Fällen Vereinbarungen mit der österreichischen NGO neu überdacht und Veränderungen

² Durch einen personellen Wechsel - die Neubesetzung des Postens des (österreichischen) landwirtschaftlichen Beraters - hat inzwischen, März 1995, der Typus Planungssitzung einen noch stärker informellen Charakter erhalten.

angestrebt werden. Wenn z.B. von der Zielgruppe im Dorf über längere Zeit der Wunsch nach einkommensschaffenden Aktivitäten geäußert wird, diese aber dem Projektkonzept nicht entsprechen, so liegt es an den Teammitgliedern zu entscheiden, ob sie im Fall dieses Vorhabens gegenüber der österreichischen EO nicht doch auf positive Erledigung plädieren. Wichtige Angelegenheiten werden unter den Teammitgliedern abgesprochen, bevor sie der Zielgruppe vorgelegt werden.

Langfristige Planungssitzungen des Führungsteams

In unregelmäßigen Abständen finden längerfristige Planungssitzungen statt, die z.B. den Beginn oder Abschluß einer Projektphase zum Anlaß haben. (Beispiel: Vorbereitung der Ablösung des österreichischen Entwicklungsexperten durch zwei Nachfolger.)

Teilnehmer sind die Mitglieder des Teams. Inhaltlich geht es um Grundsatzfragen bzw. längerfristige Planung. Durch die in der Sitzung gefällten Entscheidungen bzw. untereinander getroffenen Vereinbarungen soll die Vorgangsweise im Rahmen des Projekts verbindlich längerfristig festgelegt werden.

Representative Board Meeting

Teilnehmer sind die Mitglieder des Führungsteams und der Direktor des „Planning and Development Department“, dem das Team formell angehört. Inhalt des Meetings sind die Aktivitäten des Teams sowie die Zusammenarbeit in der Diözese. Die Teammitglieder berichten dem PDD-Direktor von ihrer Arbeit. Der PDD-Direktor berichtet von Neuentwicklungen innerhalb der Diözese und berät die Teammitglieder aufgrund seiner Erfahrung in Bezug auf deren Projektarbeit (Supervision). Dabei greift er aber in die Alltagsprobleme der Arbeit nicht ein, sondern gibt gewissermaßen distanziert Ratschläge.

Ein von der Beratungstätigkeit zu trennender weiterer Schwerpunkt des Meetings sind konkrete Anweisungen und Vereinbarungen in Bezug auf gemeinsam genutzte Infrastruktur der Diözese (Büros, Angestellte, d.h. Fahrer und Sekretärin, Gehälter der tanzanischen Teammitglieder, Nutzung und Verteilung von Transportmitteln). Die Beziehung zwischen den Teilnehmern des Meetings ist kollegial-kooperativ, aber auch wohlwollend-patriarchalisch.

Planungssitzung des Projektvorstands mit den Beratern des Teams und der Dorfgemeinschaft - „Kamati Kuu“

Die Teilnehmer/innen dieser Sitzung lassen sich drei unterschiedlichen Elementen des Netzwerks zuordnen und umfassen folgende Personen:

1. Vorstandsmitglieder des Projekts im Dorf

Sekretär
Vorsitzender
Vorsitzende(r) des Ausbildungszentrums
Vorsitzende der Frauengruppe
Stellvertretende(r) Vorsitzender
AusbildnerInnen

2. Zwei Vertreter/innen der Dorfverwaltung („Dorfgregierung“)

3. Projektteam

Projektleiter
Beraterin der Frauengruppe
Landwirtschaftlicher Berater

Die Sitzungen finden im Gebäude des Trainingszentrums im Dorf vierzehntägig statt. Termine werden jeweils für einen bestimmten Tag und eine bestimmte Uhrzeit festgelegt. Einige Mitglieder der Projektgruppe finden sich an dem betreffenden Tag schon früh ein. Sie beschäftigen sich mit diversen handwerklichen Arbeiten in der Projektwerkstätte und tauschen Neuigkeiten aus. Da die Projektbetreuer jedoch 1-2 Stunden Weg mit dem Auto zurücklegen müssen und sich gelegentlich verspäten, finden sich andere Teilnehmer frühestens eine halbe Stunde nach Ankunft des Autos im Dorf beim Treffpunkt ein. Die Sitzung beginnt mitunter also auch Stunden später, je nachdem, wann die Projektbetreuer eintreffen. Die Sitzungen dauern 2-4 Stunden.

Nach der Sitzung findet ein gemeinsames Essen statt. Für die Zubereitung des Essens sind Frauen der Projektgruppe verantwortlich. Nicht selten fällt in Abwesenheit der eingeteilten Frauen diese Verantwortung auf die an der Sitzung teilnehmenden Frauen, die dann teilweise aus diesem Grund die Versammlung verlassen. Auch andere Sitzungsteilnehmer absentieren sich mitunter, meist jedoch nur kurzfristig. Diese Gegebenheiten gelten für alle Sitzungen im Dorf, an denen Mitglieder der Zielgruppe und des Arbeitsteams teilnehmen.

Inhaltlich geht es um die Angelegenheiten des Projekts im laufenden Monat, Koordination und Beratung durch die Berater vom Dorf und Team. Die Sitzung beginnt mit der Eröffnung und der Verlesung des Protokolls der letzten Sitzung. Darauf folgt der Bericht des Instructors, der über Erfolge und Probleme der Projektaktivitäten informiert. In diesem Abschnitt der Sitzung werden wesentliche Fragen verhandelt. Anhand der Ergebnisse des Berichts wird danach die weitere Planung niedergeschrieben, die aber in der Berichtsphase meist schon angesprochen wurde. In der Folge werden wir diesen Abschnitt in den Mittelpunkt der Untersuchung stellen, da wir ihn neben der Planung für den entscheidenden Teil der Sitzung halten.

Der Zweck der Versammlung ist es, alle im weiteren Sinne Beteiligten auf dem laufenden zu halten, d.h. den Informationsaustausch zu fördern. Im Idealfall geht es darum, Probleme der Begünstigten mit Hilfe der anwesenden „Experten“ zu lösen, einen gemeinsamen Kompromiß zu finden. Ob die Aufgaben- oder Rollenverteilung die partizipative Kommunikation fördert oder der Sitzung unter Umständen einen Prüfungs- und Kontrollcharakter verleiht, ist eine wichtige Fragestellung.

Die Struktur ist daraufhin angelegt, eventuell auftauchende Ungereimtheiten und Probleme der Begünstigten möglichst früh den wachsamen Augen des Leitungsteams zugänglich zu machen. Durch die Darstellung der Projektaktivitäten in einem formalen Kontext besteht nicht nur die Möglichkeit der Kontrolle - die Verfasser der Beiträge unterliegen dabei auch einer Selbstkontrolle in Hinblick auf die Erfüllung der Aufgaben, wie sie die „gemeinsame“ Planung vorschreibt.

Der Ablauf der Sitzung folgt relativ starren Regeln. Vorsitzender und Instruktor der lokalen Gruppe weisen mit feststehenden Wendungen Turns und Themen zu. Die Autorität dieser Zuweisungen wird von den Gesprächsteilnehmern weitgehend akzeptiert, mitunter aber auch in Frage gestellt. In der Diskussion eines Themas steht es allen offen, sich zu Wort zu melden und zum gerade diskutierten Thema einen Beitrag zu liefern.

Während in einem Dorf Ablauf und Form stark ritualisiert sind, bis hin zum gemeinsamen Essen als Abschluß, vor dem sich vor allem die Teilnehmer mit hohem Status (Team) nicht ausschließen dürfen, oder höchstens mit besonders triftigem Grund, wird das Ganze in einem anderen Dorf eher locker gehandhabt. Der Unterschied in der Realisierung des Kommunikationstypus umfaßt zu späte oder unvollständige Einladungen, unpünktliches Beginnen, kurze Protokolle, lange Pausen im Ablauf, schwache Kontrolle durch den Vorsitzenden, selten ein Essen als Abschluß. Projektmitglieder aus dem ersten Dorf äußern sich deutlich kritisch über diese „Nachlässigkeit“. Das Team schickt daher wiederholt Funktionäre aus dem zweiten Dorf zur „Schulung“ in das erste. Die Projektleitung erwartet sichtlich, daß dieser Kommunikationstypus samt einer korrekten Realisierung allgemein Verwendung findet.

Vollversammlung, Grundsatzdiskussionen und Seminare mit allen Projektmitgliedern

Grundsatzdiskussionen finden mindestens zweimal jährlich statt, bei Bedarf öfter, wenn es um langfristige Planung geht, eine wichtige Entscheidung oder Neuentwicklung bevorsteht bzw. eine Grundsatzfrage entschieden werden soll. Ziel dieser Veranstaltung ist es, alle Betroffenen in den Veränderungsprozeß zu involvieren und Ideen und Kritik möglichst früh zu berücksichtigen. Teilnehmer/innen sind daher alle jeweils Betroffenen. Dazu kommt das Arbeitsteam, das die Veranstaltung initiiert. Manchmal werden auch Referenten von außerhalb eingeladen.

Am Beginn einer solchen Veranstaltung steht das Referat eines Mitglieds des Projektteams bzw. eines auswärtigen Referenten. Dabei wird das Thema vorgestellt und erklärt. Die wesentlichen Punkte werden als Fragen formuliert und den Teilnehmern sowohl mündlich vorgetragen als auch schriftlich auf einer Wandtafel oder Papierbögen festgehalten.

Anschließend bilden die Teilnehmer/innen Arbeitsgruppen zu 3-5 Personen, in denen die Fragen besprochen werden. Fragen und Antworten der Gruppen werden schriftlich fixiert, in der abschließenden Plenarsitzung zusammengefaßt und ausdiskutiert. Zuletzt werden Beschlüsse gefaßt, die wiederum schriftlich festgehalten werden und

nun für alle Teilnehmer verbindlich sind. Die Beschlußfassung beruht eher auf allgemeinem Konsens als auf Mehrheit. Grundsätzlich werden alle Meinungen gehört, besprochen und Übereinstimmung gesucht. Die Veranstaltung dauert mehrere Stunden.

Das Projektteam gibt durch die Formulierung des Problems und der Fragen im wesentlichen den Rahmen vor, in dem diskutiert werden kann. Zusätzlich bringen die Teammitglieder mehr oder weniger offen ihre eigene Meinung ein, diskutieren mit und nehmen an den Arbeitsgruppen teil. Sie lenken das Geschehen dadurch weitgehend und geben nur in einem geringen Ausmaß tatsächliche Entscheidungsfreiheit. Gleichzeitig erreichen sie, daß sich die Projektmitglieder in einem hohen Ausmaß zur Durchführung verpflichtet fühlen, da sie an den Entscheidungen beteiligt waren.

Präsentationsveranstaltungen vor Dorfbewohnern und Dorfgemeinschaft

Um die Projektaktivitäten im Dorf bekannter zu machen, wurde auf Initiative der Projektmitglieder aus dem Dorf eine Präsentationsveranstaltung durchgeführt. Inhalt waren die langfristigen Pläne und Ziele des Projekts sowie eine Zwischenbilanz. Zu dieser Veranstaltung luden das Team und Projektmitglieder alle Dorfbewohner, vor allem aber die Eltern der Projektteilnehmer und die Vertreter der Dorfgemeinschaft ein. Nach zwei Jahren Projektaktivitäten im Dorf hielt es die Projektleitung für günstig, vermehrt den Kontakt zu den Dorfbewohnern zu suchen. Ziel des Treffens war, Bewußtsein für Entwicklungsaktivitäten im Dorf zu schaffen.

Präsentationsveranstaltungen sind in unterschiedliche Rahmen und Anlässe eingebettet. Sie haben jedoch einen sich wiederholenden Kern: Ein/e Referent/in trägt ein Thema vor und fordert dabei durch Fragen immer wieder Beiträge der Anwesenden ein. Nach Ehlich und Rehbein nennen wir diese Präsentationsform „*Vortrag mit verteilten Rollen*“. Diese Präsentationsart sichert große Aufmerksamkeit des Publikums bei gleichzeitiger Beibehaltung der Kontrolle über den Inhalt.

Treffen der Frauengruppe

In der ursprünglichen Projektkonzeption sollen Frauen und Männer gleichermaßen als Mitglieder der Projektgruppe zusammenarbeiten. In der Praxis wurden zunächst hauptsächlich Männer Projektmitglieder. Frauen fanden es schwer, sich in gemischten Gruppen zu behaupten. Aus diesem Grund wurde eine Frauengruppe gebildet, die unabhängig von der Projektgruppe Aktivitäten setzt.

Die Aufnahme von Frauen in die Gruppe und ihre Beteiligung an Aktivitäten erfolgte sichtlich unter Druck des österreichischen NGO. In der Zwischenzeit ist das Selbstverständnis in dieser Richtung stärker geworden und Frauen übernehmen - als gewählte Führungspersonen - zunehmend Funktionen im Projekt.

Teilnehmer der Frauentreffen sind die weiblichen Projektmitglieder und die Frauenberaterin des Projektteams. Arbeitstreffen der Frauengruppen werden gerne zur Diskussion von Grundsatzfragen sowie zu Planungsbesprechungen genutzt, besonders

wenn es sich um Nährarbeiten handelt, die während der Unterhaltung bequem möglich sind. (Oder werden die Besprechungszeiten für Nährarbeiten genutzt? Die Übergänge sind fließend.) Gegenstand der Besprechungen sind die Aktivitäten, die die Frauen gemeinsam setzen. Die Aufgaben des gesamten Projekts werden jedoch selten behandelt. Frauen nehmen aber entsprechend ihrem Status in der Gruppe auch am Unterricht und an Arbeitsbesprechungen des Trainingszentrums teil.

Trotz der emanzipatorischen Ansätze sind die Gruppen immer noch männerdominiert und auf deren Bedürfnisse hin orientiert, die bestehende Asymmetrie wird aber nicht bewußt als solche benannt.

Arbeitstreffen, Ausbildung, Arbeitsbesprechung

Die häufigste Form der Zusammenkünfte sind Arbeitstreffen eines Teils der Gruppe, um handwerkliche oder landwirtschaftliche Arbeit zu bewältigen. Mitunter schließt sich die Frauenberaterin oder der landwirtschaftliche Berater bei gewissen Arbeitsschritten an; es werden z.B. gemeinsam die Felder besucht und dabei auftauchende Fragen besprochen. Diese begleitende Supervision ist ein großer Teil der Aufgabe des landwirtschaftlichen Beraters und der Frauenberaterin.

Unterrichtseinheiten zu landwirtschaftlichen Methoden und handwerklichen Techniken werden immer wieder geplant und durchgeführt. Als Lehrer fungieren dabei der Instruktor, die Frauenberaterin, der landwirtschaftliche Berater sowie andere lokale oder auswärtige „Experten“. Unterrichtet wird sowohl praktisch als auch theoretisch. Theoretische Unterrichtseinheiten orientieren sich der Form nach an den in tanzanischen Schulen üblichen Unterrichtsformen: Frontalunterricht, mechanisches Mitschreiben, Einpauken von neuen Begriffen ohne genaue Übersetzung oder vollständige Erklärung. Der praktische Unterricht hingegen gibt allen Teilnehmer/innen die Chance, selbst anzupacken und das erworbene Wissen gleich anzuwenden.

Letztlich ist es Sache der Vortragenden, Unterricht in einer jeweils eigenen Form zu organisieren. Wie die Beispiele zeigen, hat der Wechsel in der Person des österreichischen Entwicklungsarbeiters auch in diesem Bereich zur Verwendung neuer Formen, weg vom Frontalunterricht in Richtung „Lernen durch Tun“ geführt. Frontale Belehrung ist allerdings auch bei einem modernerem Verständnis von Wissensvermittlung nicht so ohne weiteres auszumerzen.

Treffen der Projektmitglieder untereinander

Planungssitzungen können auch ohne Beteiligung des Teams stattfinden. Als Teilnehmer sind alle Projektmitglieder im Dorf vorgesehen. Formal laufen die Sitzungen ähnlich wie die monatlichen Planungssitzungen.

Weitere, bislang nicht genauer beschriebene, Kommunikationstypen sind etwa der Austausch von Fax- oder Briefbotschaften zwischen dem Führungsteam und der ös-

terreichischen NGO, die Planungsbesprechungen oder die Gehaltsverhandlungen zwischen dem Entwicklungsmanager der österreichischen NGO und den Mitgliedern des Teams, die Zusammenarbeit der Teammitglieder zwecks Formulierung von Berichten oder Abrechnungen u.a.

Keine Analysen liegen bislang auch von Kommunikationstypen vor, die Ereignisse in den zentralen Elementen (Metropole) des Netzwerks verbunden sind: Planungsgespräche, Finanzierungsverhandlungen,

7.3.2. Kommunikationstypen im Comprehensive Agricultural Extension Service - Netzwerk 3 / Zanzibar

Sitzung des Managements

Teilnehmer/innen sind der Commissioner und Assistant Commissioner, der Chief Extension Officer, die Spezialisten der Fachbereiche, die Regional Extension Officer. Inhaltlich geht es um Arbeitsberichte und Planung. Das Treffen findet jeweils einmal in der ersten Woche im Monat statt.

Senior Extension Staff Meeting

Teilnehmer/innen sind der Chief Extension Officer und Assistant Chief Extension Officer, die Spezialisten der Fachbereiche (Subject Matter Specialists) und die Regional und District Extension Officer.

Technical Meetings

Technical Meetings vereinen die Fachleute aus den Abteilungen Extension Service einerseits und Forschung und Entwicklung andererseits. Es geht somit um die Verbindung von Theorie und Praxis: Einerseits werden neue Methoden und Erkenntnisse vorgestellt und besprochen, andererseits gibt es Berichte über Anwendung und praktische Erfahrung.

Teilnehmer/innen sind Spezialisten aus allen Fachbereichen (Subject Matter Specialists) der verschiedenen Ebenen. Die Vertreter der Fachbereiche berichten über ihre Erfolge bzw. Probleme. Sie erklären und ergänzen die monatlichen schriftlichen Berichte, die an den Chief Technical Advisor, den Assistant Commissioner sowie den Chief Extension Officer abgegeben werden. Das Meeting findet einmal monatlich (in der vierten Woche des Monats) statt und wird in englischer Sprache abgehalten.

Treffen der Extension Officer (District Extension Staff Meeting)

Im Büro des District Extension Officers treffen sich alle Block Extension Officers eines Bezirks (ca. 10 - 20). Ebenfalls anwesend sind weitere Vertreter des Extension Service: der District und Regional Extension Officer sowie die Spezialisten der Fachbereiche der Distriktsebene. Mit dem Vorsitz wird jeweils für ein Treffen ein Vertreter der oberen Ebene des Extension Service betraut.

Die Meetings finden jede zweite Woche im Monat statt. Inhaltlich steht die Arbeit der Block Extension Officer im Mittelpunkt. Sie berichten reihum, welche Aktivitäten es jeweils in ihrem Dorf gab, welche Probleme bzw. Erfolge zu melden sind. District und Regional Extension Officer stellen zu diesen Berichten jeweils Fragen bzw. bewerten sie auf unterschiedliche Weise. Im zweiten Teil des Meetings bekommen die Block Extension Officers Information über Politik und Vorgaben der Regierung, vor allem über Beschlüsse des Management Meetings der vorangegangenen Woche.

Inhaltlich geht es dabei um zukünftige Arbeitsweisen im Dorf, Programme in Bezug auf Spezialgebiete etc. Die leitenden Extension Officer und die Spezialisten dominieren diesen Teil der Versammlung, während die Block Extension Officer zuhören bzw. Verständnisfragen stellen. Jede vierte Woche treffen sich die Extension Officer in der Zentrale des Extension Service in Zanzibar Town. Auch der Commissioner und der Chief Technical Advisor sowie Vertreter des Extension Service in Pemba sind anwesend.

Sitzungen der Genossenschaft

Alle Mitglieder einer Genossenschaft planen die gemeinschaftliche Arbeit und besprechen Allfälliges: Beitritt von neuen Mitgliedern, neue Arbeitsmöglichkeiten, finanzielle Situation der Genossenschaft etc. Moderiert werden die Sitzungen von der/dem Vorsitzenden der Genossenschaft. Die Sitzungen dauern eine halbe bis eine Stunde. In einigen Genossenschaften können nur Frauen Mitglieder sein, andere sind gemischt und mehr oder weniger stark von Männern dominiert.

Sitzungen der Genossenschaft mit dem Block Extension Officer

Teilnehmer sind die Mitglieder der Kooperative und der Block Extension Officer. Thema der Versammlung sind die Aktivitäten der Genossenschaft, besonders die Arbeitsplanung. Die Mitglieder der Genossenschaft berichten dem Block Extension Officer, dieser stellt Fragen. Weiters gibt er die Direktiven des Extension Service weiter und klärt die Genossenschaft über zu Verfügung stehende Dienstleistungen und Hilfsangebote bzw. damit verbundene Bedingungen von Seiten des Landwirtschaftsministeriums auf. Die Sitzungen dienen zum Informationsaustausch und zur Beratung sowie der Koordination von gemeinsamen Aktivitäten. Sie finden nicht in regelmäßigen Abständen statt, sondern werden nur dann einberufen, wenn eine Genossenschaft es für notwendig erachtet.

Arbeitsbesprechungen

Der Block Extension Officer trifft sich mit Genossenschaften bzw. einzelnen Bauern an spezifischen Orten, z.B. am Feld, um bestimmte Arbeitstechniken praktisch zu vermitteln.

8. Sprachliches Handeln im entwicklungsrelevanten Kontext

8.1. Einleitung:

Sprecher- oder Gesprächsstrategien sind Pläne oder Teile davon, die mit Hilfe unterschiedlicher sprachlicher (kommunikativer) Mittel realisiert werden. Ein Sprecher bedient sich bestimmter Strategien, um die Ziele, die er sich mit der Aufnahme eines Gesprächs gesetzt hat, zu erreichen. Sie dienen der Durchsetzung des eigenen Anspruchs, der Kontrolle des Partners und der Festlegung des zu besprechenden Inhalts. Sprecherstrategien sind aber auch Mittel des Widerstands gegen die Kontrolle des Partners, Wege zur Schwächung oder Stärkung der fremden bzw. eigenen sozialen Position, Möglichkeiten der Identifikation mit oder Distanzierung von einer Gruppe, u.a.

Zur Definition des Begriffs werden Eigenschaften wie "problembezogen", "bewußt eingesetzt", "aufgabengerecht" oder "zielgerichtet" angeführt. Allerdings müssen diese Dimensionen, die rationales, zielgerichtetes Handeln beschreiben, vom Sprecher nicht immer voll "bewußt" erlebt werden.

Sprecherstrategien, bzw. ihre Voraussetzungen, können im Rahmen der kommunikativen Sozialisation erworben oder bewußt angelernt werden. Entsprechend ihrer kommunikativen Kompetenz entscheiden sich Sprecher aus bestimmtem Anlaß für eine Strategie, modifizieren sie, tauschen sie gegen eine andere oder geben sie auf, ohne besonders darüber nachzudenken oder eine voll bewußte Entscheidung zu treffen. Die notwendigen Entscheidungen und Planungsschritte werden ihnen unter Umständen erst dann bewußt, wenn wir sie als Beobachter auf die Art ihres sprachlichen Handelns ansprechen.

Es ist eines der Ziele dieses Projekts, diesen Prozeß des Bewußtwerdens als positives Feedback für die Beteiligten an der entwicklungsrelevanten Kommunikation einzusetzen und bei ihnen eine besondere Sensibilität für strategische Entscheidungen und Alternativen in der Kommunikation zu wecken. Voraussetzung dafür ist eine aufwendige Analyse von Gesprächen mit Methoden der Diskursanalyse.

Wir können - und dies wird um so mehr der Fall sein, je wichtiger der Gegenstand ist, um den es in unserem Redebeitrag geht - unser sprachliches Vorgehen sehr genau und bewußt vorausbestimmen, inklusive der Tatsache, daß wir Gegenstrategien des Partners einplanen und uns auch dafür wieder eine effiziente Antwort zurechtlegen. Sprachliches Handeln ist in diesem Bereich einem Spiel vergleichbar. Im Unterschied zu einem Schachspiel etwa werden aber die Ziele des "Sprachspiels" immer wieder neu formuliert. Es können zugleich mehrere Ziele verfolgt werden, ja auch Ziele im Verlauf des Gesprächs gegen andere getauscht werden.

Das bewußte Planen eines Gesprächsverlaufs kann ebenso wie der Einsatz bestimmter Strategien bzw. der damit verbundenen kommunikativen Mittel, erlernt und geübt werden. In dieser Hinsicht kontrastieren die Ansprüche und Bedürfnisse des

„Entwicklungsdiskurses“ mit anderen Bereichen der Kommunikation, wie etwa das Verkaufsgespräch. Nicht die Durchsetzung des eigenen Standpunkts und der eigenen Wünsche, sondern deren Verhandlung und der erreichte Kompromiß im Sinne von übergeordneten Konzepten („Ideologien“) der Entwicklung sind die Aufgabe einer entwicklungsrelevanten Kommunikation. Halten wir uns an verbreitete Vorstellungen, so ist das Ziel eine Kommunikation, die partnerschaftlich sein will.

"Negotiation becomes not a transition but a way of life" schreibt W. Zartman 1976¹ - Verhandeln als Lebensstil wird immer wichtiger in einer Zeit, die durch ständig zunehmende Information und immer komplexere Entscheidungsprozesse gekennzeichnet ist. Einerseits steigt die Zahl der Konflikte - als Folge der Bevölkerungszunahme, des härter werdenden Umverteilungskampfes und der immensen technischen Entwicklung, mit der die geistige und soziale Entwicklung des Menschen nicht Schritt halten konnte - andererseits bieten die modernen kommunikativen Mittel vermehrt Chancen und Möglichkeiten zu verhandeln.

Wir können heute innerhalb von Minuten, zumindest aus technischer Sicht, über Computernetze, Telefon, Fernsehen etc. eine Konferenz der für die Verhandlung eines bestimmten Gegenstands maßgeblichen Beteiligten weltweit organisieren, doch die Verhandlung selbst erfolgt unter Verwendung sprachlicher Mittel und unter kognitiven wie emotionalen Bedingungen, die nicht wesentlich verschieden sind von denen früherer Jahrhunderte. Manchmal sind diese sprachlichen Mittel des Verhandels recht ähnlich in sehr unterschiedlichen Sprachen, doch resultieren andererseits nicht wenig kommunikative Probleme aus der Übertragung eigener Formen und Strukturen in andere Sprachen.

Ziel der folgenden linguistischen (diskursanalytischen) Beschreibung von Kommunikation ist es, die sprachliche Tätigkeit der Beteiligten typologisch und in Fallbeispielen darzustellen, Abläufe bewußt zu machen und sprachliches Verhalten als wesentlichen Teil organisationeller Kultur kritisch zu hinterfragen. Eine genaue Kenntnis des Umfeldes ist zum Verständnis sprachlicher Strategien notwendig. Gleichzeitig läßt sich aber aus der Analyse sprachlicher Strategien auf den Kontext schließen. Strategien spiegeln und bestätigen nicht zuletzt Machtverhältnisse zwischen den Kommunikationspartnern.

Gegenstand der Beschreibung sind Kommunikationsereignisse, die unterschiedliche Typen entwicklungsrelevanter Kommunikation repräsentieren: Die Planungssitzung der Organisationen auf Dorfebene („Kamati Kuu“), an der nur bestimmte Funktionäre des Projekts teilnehmen, eine größere Versammlung mit PR-Charakter im Dorf („jopo“), und die Planungssitzung des „Projektteams“, das den dörflichen Aktivitäten übergeordnet ist. Damit wurde nur ein sehr kleiner Teil des aufgenommenen Materials ausgewertet, doch lassen sich bereits hier eine größere Anzahl von Typen hinreichend klar darstellen. Die Verknüpfung qualitativer Analyse mit den Daten aus Interviews, aus der Beobachtung und aus dem Studium von Akten bzw. schriftlichen (Selbst)darstellungen von Projekten führt über die einzelnen Projekte hinaus zu einem repräsentativen Bild entwicklungsrelevanter Kommunikation.

¹ Nach Putnam/Roloff (1992:1)

Im folgenden werden jeweils allgemeine Annahmen über die unterschiedlichen Typen - unterschiedlich vom Ereignistypus wie von der lokalen Besonderheit des jeweiligen Kommunikationsereignisses - mit der Darstellung eines konkreten Vorfalles konfrontiert.

Vorläufig geben wir bei den Beispielen deutsche Übersetzungen nur bei kurzen Zitaten. Längere Textstellen werden inhaltlich besprochen. Redebeiträge, die Hörerrückmeldungen darstellen, d.h. Beiträge, die nicht beanspruchen den Turn zu übernehmen, und oft simultan oder teilsimultan mit der Rede des Sprechers realisiert werden, sind in den Zitaten durch doppeltes Einrücken gekennzeichnet.

Wird in den folgenden Zitaten jemand von den Teilnehmern mit Namen genannt, so wurden diese Namen im Text durch Buchstaben ersetzt: Projektleiter - AA, (Frauen)beraterin - BB, landwirtschaftlicher Entwicklungsarbeiter (EA) - CC. Eigennamen anderer Personen bzw. Ortsbezeichnungen werden durch beliebig gewählte Einzelbuchstaben (wie „E.“) bezeichnet. Damit soll so weit als möglich Anonymität gewahrt bleiben und zugleich der allgemeine Charakter der beschriebenen Phänomene unterstrichen werden. „ZW“ bzw. „ZM“ benennen in offenen Veranstaltungen weibliche bzw. männliche Zuhörer. Ausgelassene Textstücke werden durch „.....“ gekennzeichnet. Äußerungsgrenzen (Pausen) werden durch „/“ markiert, wenn kein anderes Trennungszeichen - z.B. <Pause> oder beliebiges Satzzeichen - vorhanden ist.

8.2. Sitzung des Kamati Kuu

Ablauf und Thematik der Sitzung

Die Sitzung beginnt mit der Eröffnung und der Verlesung des Protokolls der vorangegangenen Sitzung. Darauf folgt der Bericht des Instructors, der über Ergebnisse und Probleme der Projektaktivitäten informiert. In diesem Abschnitt der Sitzung werden die wichtigen Fragen verhandelt. Anhand der Ergebnisse des Berichts wird danach die weitere Planung schriftlich fixiert.

Der Zweck der Versammlung ist es, alle im weiteren Sinne Beteiligten auf dem laufenden zu halten, d.h. den Informationsaustausch zu sichern. Die Mitglieder der Zielgruppe (ZG) haben die Möglichkeit, den Fortgang des Projekts darzustellen und auf Probleme hinzuweisen. Im Idealfall werden die angesprochenen Probleme der ZG mit Hilfe der anwesenden „Experten“ zu einer Lösung gebracht oder gemeinsam ein Kompromiß erarbeitet. Ob die Aufgaben- oder Rollenverteilung in der Sitzung die partizipative Kommunikation fördert oder das Geschehen unter Umständen Prüfungs- und Steuerungscharakter hat, ist eine wichtige Fragestellung. Die Tagesordnung der Sitzung ist daraufhin angelegt, Ungereimtheiten und Probleme der Gruppe möglichst früh dem wachsamen Auge der Experten zugänglich zu machen.

Teilnehmer/innen:

Die Teilnehmer/innen dieser Sitzung lassen sich in drei Gruppen einteilen:

Mitglieder der Projektorganisationen im Dorf (ZG)

- Vorsitzender (des „Hauptausschusses“) / Mwenyekiti (wa Kamati Kuu)
- Stellvertreter (des Vorsitzenden) / Mwenyekiti msaidizi
- Sekretär (Katibu)
- Vorsitzende(r) TC (des Trainingszentrums)
- weitere Vertreter des TC, „wajumbe“ (Delegierte)
- Vorsitzende der Frauengruppe
- Instruktoren (die sich aus der Gruppe von Absolventen des TC, genannt „follow up“ FU, rekrutieren) / „wakufunzi“

Vertreter/innen der Dorfgregierung, „Washauri“ (wa Serikali ya Kijiji) (Sg. „Mshauri“)

Projektteam

- Projektleiter / „Mratibu“
- Beraterin (der Frauengruppe) / „Mshauri“
- (landwirtschaftlicher) EA (Entwicklungsarbeiter) / „Mshauri“

Ort und Zeit

Die Sitzungen finden 14-tägig im Trainingscenter des Dorfes statt. Die Termine werden jeweils für einen bestimmten Tag und eine bestimmte Uhrzeit festgelegt. Einige Mitglieder der ZG finden sich an dem betreffenden Tag schon früh ein. Sie beschäftigen sich mit diversen handwerklichen Arbeiten in der Werkstätte und tauschen Neuigkeiten aus. Da das Projektteam eine längere Anfahrzeit braucht und sich gelegentlich verspätet, kommen andere Teilnehmer oft erst nach Ankunft des Autos im Dorf zum Treffpunkt. Die Sitzungen dauern dann 2-4 Stunden.

Nach der Sitzung wird (nur in einem der beiden untersuchten Dörfer) gemeinsam gegessen. Für die Zubereitung des Essens sind Frauen der Projektgruppe verantwortlich. Nicht selten fällt in Abwesenheit der dazu eingeteilten Frauen (Mitglieder des TC) diese Verantwortung auf die an der Sitzung teilnehmenden Frauen („Funktionäre“), die dann immer wieder die Versammlung verlassen müssen, um nach dem Essen zu schauen. Auch andere Sitzungsteilnehmer absentieren sich mitunter, meist jedoch nur kurzfristig.

Zum sprachlichen Geschehen während des Sitzungsabschnitts - Textbeispiele „Bericht des Instructors“

Der Bericht des Instructors ist in Abschnitte mit jeweils einem Hauptthema unterteilt. Als Beispiel wird in der Folge die Behandlung eines solchen Themas von Anfang bis Abschluß des zugehörigen Textabschnittes vorgestellt.

Die einleitende Beschreibung soll zunächst exemplarisch zeigen, welche sprachlichen Handlungen üblicherweise und wiederholt (Routine) innerhalb der Sitzung vorkommen bzw. welche Strategien sie konstituieren. Wir nehmen weiters an, daß bestimmte Formen des Handelns (bzw. Strategien) bestimmten Personen zugewiesen werden können, diesen praktisch vorbehalten sind.

Der Ablauf der Sitzung folgt relativ starren Regeln. Formalismen und Einführungs-floskeln nehmen längere Zeit in Anspruch. Das folgende Beispiel beginnt mit einer mehrfachen Anrede. Es folgt eine Standardfloskel („ich benütze die Gelegenheit, Ihnen für Ihre Teilnahme zu danken“), eine Entschuldigung für den verspäteten Beginn, eine durch „hedges“ (Einschränkungsäusserungen) unterbrochene und durch Wiederholungen verlängerte Programmübersicht und schließlich als Schlusselement die förmliche Eröffnung: „Und ohne Zeit zu verlieren darf ich bekanntgeben, daß ich diese Sitzung offiziell eröffnet habe. Herzlichen Dank (für Ihre Aufmerksamkeit)“.

Mwenyekiti: Ndugu Mratibu, ndugu Mshauri na ndugu Wajumbe / ee napenda nichukue nafasi hii fupi / niweze kwanza kuwashukuru kwa mahudhurio yenu / ingawaje saa tuliyokuwa tumepanga tuanze kikao imechelewa / kwa hivyo nawaomba radhi kwamba ee siku nyingine tutajitahidi wako tuwe tunaanza saa iliyopangwa / sote nafikiri tumechelewa / sababu na BB pia huwa anawahi kufika hapa lakini leo amechelewa / ee vile vile kitu ambacho ninaomba kingine ni kwamba katika kikao chetu cha leo cha Kamati Kuu tutakuwa / natumaini / na taratibu ya kupanga kazi za wiki mbili / sasa naomba tu kwamba tuweze kupanga mpango mzuri wa kazi / na vile vile tujaribu kuifanyia kazi hasa wakati tunapokuwa tunafanya nini / tunaiweka katika mpango. / Na kitu cha mwisho ambacho napenda / nishukuru ee nashukuru sana kupata wageni / ambao nafikiri mwezi / mwezi wa 3 nafikiri au wa 2 walikuwa hapa mwezi wa 2 mwaka huu walikuwa hapa / kwa hivyo wamerudi tena hapa kuungana na sisi / katika shughuli / ee wao nafikiri wanafahamu kwamba wao ni waandishi wa habari / nafikiri mnawafahamu / kwa hiyo wanatoka kule Austria / hakuna haja ya kuwatambulisha tena kwenu kwa sababu ni mara ya pili wanafika hapa / kwa hiyo waheshimiwa wageni, msikieni tu kwamba mko tena / Na bila kupoteza muda natamka tu kwamba nimekifungua kikao hiki rasmi. Asante sana.

<Applaus>

Moderiert werden die Sitzungen vom Vorsitzenden und vom Instruktor der Ausbildungsgruppe (TC). Diese beiden Personen dominieren vor allem die stark formalisierten Teile der Sitzung. Darüber hinaus weisen sie in Übereinstimmung mit der Tagesordnung während der gesamten Sitzung mit feststehenden Wendungen bzw. nichtsprachlichen Zeichen den anderen Gesprächsteilnehmern Turns und Themen zu. Ihre Autorität wird von den Gesprächsteilnehmern weitgehend akzeptiert, mitunter aber auch ignoriert. Es ist zu prüfen, wer unter welchen Umständen die Zuweisung (von Turn oder Thema) ablehnt oder durchbricht.

Während die Einführung eines Themas durch den Instruktor gestaltet wird, steht es in der Diskussionsphase allen Anwesenden offen, sich zu Wort zu melden und einen Beitrag zu liefern.

Routinemäßiger Ablauf der sprachlichen Handlungen:

Zu Beginn erteilt der Vorsitzende dem Instruktor das Wort.

Vorsitzender: *Ajenda ya Tatu: Yatokanayo na muhtasari. (Pause) Halloo tunakusubiri. (Dritter Tagesordnungspunkt: Hallo, wir warten auf Dich)*

Der Instruktor beginnt seinen Bericht zum anstehenden Thema. Nach jedem Abschnitt des Berichts erfolgt eine Diskussion, bis sich niemand mehr zu Wort meldet und der Vorsitzende erneut dem Instruktor das Wort für einen weiteren Abschnitt des Berichts erteilt.

Vorsitzender: *Tuendeleee na sehemu nyingine. (Gehen wir weiter mit dem nächsten Abschnitt.)*

Der Instruktor berichtet, manchmal durch andere Anwesende unterstützt, über den Fortgang der Projektaktivitäten. Sein Bericht hat folgende Anforderungen zu erfüllen: Der Ablauf der Vereinsaktivitäten soll möglichst chronologisch geordnet präsentiert werden, Erfolg bzw. Stagnation in der Arbeit wahrheitsgetreu, durchschaubar und plausibel dargelegt bzw. erklärt werden. Positive Verstärkung erfährt der Bericht durch die Berufung auf den Arbeitsplan. Indem der Sprecher die Übereinstimmung von Plan und Realisierung anspricht, bekräftigt er, daß erfolgreich gearbeitet wird. Ein neues Thema wird z.B. so begonnen.

Instruktor: *Mafunzo ya uhunzi yamefanyika kulingana na taratibu zilizopangwa. ... (Die Schmiedeausbildung erfolgte in Übereinstimmung mit der vorgesehenen Planung ...)*

Alle Teilnehmenden können Fragen an den Instruktor richten oder Bemerkungen zu dem Gesagten machen. Informationsfragen fordern entweder eine Stellungnahme zu einer in der Frage formulierten Information oder die ausführliche Darlegung eines Sachverhalts ein.

Beim nächsten Beispiel versucht der Instruktor die Nichterfüllung eines geplanten Vorhabens damit zu entschuldigen, der (von außen kommende) Entwicklungsarbeiter für die Angelegenheit wäre nicht gekommen. Die Frage des Projektleiters, ob nicht das Dorf selbst einen solchen Fachmann stellen könnte, wird vom Vorsitzenden verneint.

Instruktor: *Sehemu inayofuata ni upandikizaji wa vitalu ambao bado haujafanyika kulingana na kwamba mtaalamu hajafika (Der nächste Tagesordnungspunkt ist das Pflanzen von Heckenstreifen, was noch nicht geschehen ist, einfach weil der Entwicklungsarbeiter noch nicht da war ..)*

Projektleiter: *Mwenyekiti mimi nilikuwa .. najaribu kuona kama huenda .. hapa kijijini hakuna .. bwana miti / hakuna mtu anayeweza kuwasaidia kupanda miti? ? (Herr Vorsitzender, ich war der .. ich würde versuchen ob es ... gibt es keinen Bwana Miti hier im Dorf, kann euch keiner helfen beim Bäumepflanzen?)*

Vorsitzender: *Hapana. (Nein.)*

Projektleiter: *Na hakuna .. tukapanda wenyewe, mpaka ... (Wenn nicht ... dann pflanzen wir selber, denn bis ...)*

Wie wir aus dem Kontext ersehen können, ist die Frage des Projektleiters aber nur zum Teil eine Informationsfrage. Sein Beitrag ist eine Kritik am geübten Verhalten und ein Versuch, dies zu ändern. Die formulierte Frage ist nur ein Schritt in der Realisierung eines Plans, mittels indirekter Formulierungen und anderer Höflichkeitsstrategien den Partnern die Kritik und den Vorschlag für eine Verhaltensänderung akzeptabel zu machen. So adressiert er seinen Beitrag an den Vorsitzenden und nicht an den verantwortlichen Instruktor. Er setzt dazu an, sich selbst als alternatives Vorbild hinzustellen, gibt diese Strategie jedoch auf und stellt seine Frage. Die negative Antwort des Vorsitzenden verhindert eine mögliche Schuldzuweisung oder eine direkte Handlungsaufforderung. Statt dessen kommt eine abgeschwächte Formulierung, die durch ein inklusives „wir“ gekennzeichnet ist.

Bei der Frage im nächsten Beispiel gibt es kaum noch Zweifel - wobei Lautstärke und Intonation der Äußerung diese Interpretation noch deutlicher machen - daß hier eine dringliche Aufforderung formuliert wird:

Entwicklungsarbeiter: *Mtaifanya sasa au hapana, mtapanda alizeti au hapana? (Macht Ihr's nun oder nicht? Pflanzt Ihr Sonnenblumen oder nicht?)*

Die folgende Frage fungiert als Turnzuweisung.

Stellvertretender Vorsitzender: *Mshauri ulikuwa unasemaje? (Mshauri, was ist Ihre² Meinung dazu?)*

Eine weitere Art von Fragen sind solche, deren Antwort dem Fragenden bereits bekannt ist. In unserem Kontext tauchen solche Fragen vor allem dann auf, wenn die Hintergründe eines - oft schon allgemein bekannten - Mißstandes geklärt werden sollen. Die Äußerung ist ein Vorwurf an die Anwesenden - oder manche unter ihnen. Er läßt den Angesprochenen zwar die Möglichkeit einer (entlastenden) Sachverhaltsdarstellung, setzt sie aber gleichzeitig unter Druck.

Projektleiter: *Tunasemaje? Tunaliacha au basi halitaandikwa na kazi haitafanyika - nafikiri mkufunzi angetueleza kwa nini kazi hiyo haijamalizika au kufanyika? (Was sollen wir sagen? ... vielleicht sollte uns der Instruktor sagen, warum ist denn diese Arbeit noch nicht abgeschlossen, noch nicht getan?)*

² Das Swahili kennt keinen „höflichen Plural“, doch ist angesichts der Distanz zwischen den beiden Sprechern - Alter, sozialer Rang - eine Übersetzung durch den höflichen Plural durchaus angebracht.

Der Sprecher ist mit einem Mißstand konfrontiert und richtet einen Vorwurf oder eine Aufforderung an den Gesprächspartner, in der Absicht, ihn zu einer Verhaltensänderung zu bewegen. Gleichzeitig will er sich jedoch nicht in die Rolle dessen begeben, der Vorwürfe macht oder Anweisungen erteilt. Indem er seine Aussage indirekt formuliert, bleibt er in einer Position, in der er einerseits Einfluß nehmen kann, andererseits ein paternalistisches oder autoritäres Image vermeidet.

Die Arbeitssituation von Entwicklungsarbeitern, die einerseits Einfluß nehmen und Kontrolle ausüben, andererseits aber stets um ein partnerschaftliches Image bemüht sind, begünstigt den Gebrauch ambivalenter Äußerungen. Für die Gesprächspartner hat dies unangenehme Folgen: Er muß sich einerseits kontrollieren lassen, andererseits kann der Machtunterschied aber nicht als Problem thematisiert werden.

Neben diesen Fragen unterschiedlicher Form und Funktion gibt es auch direkt ausgesprochene Vorwürfe, Aufforderungen und Einsprüche.

Der Instruktor und die anderen Teilnehmer haben, wie schon erwähnt, die Aufgabe Fragen zu beantworten, d.h. Sachverhalte zu erklären, geforderte Information zu liefern, sich gegen Vorwürfe zu verteidigen und sich zu Vorschlägen/ Aufforderungen etc. zu äußern. Mitunter weichen Angesprochene einem Thema aus und geben den Turn an vermeintlich, vorgeblich oder tatsächlich involvierte (kompetentere) Personen ab. Bei Fragen, die einen Vorwurf implizieren, erweist sich diese Strategie als besonders naheliegend.

Instruktor: *Asante Mwenyekiti - labda kabla sijaweza kueleza labda wale wanaohusika wanaweza wakatueleza kwani naweza nikaongea kumbe wahusika ... na wao jinsi walivyopanga .. sasa tunaweza tukaongezea mawazo baada ya wao kuwa wameeleza. (Danke schön, Herr Vorsitzender - vielleicht könnten, bevor ich noch zur Darstellung komme, vielleicht könnten jene, die es betrifft uns eine Erklärung abgeben warum ..., und weiters, also die Betreffenden .. wie sie das geplant haben ... nun, wir können unsere Gedanken fortführen, nachdem sie sich erklärt haben.)*

Die Antworten auf spezifische Sachfragen bestehen aus der Darlegung von Sachverhalt und Erklärungen. Je genauer eingegrenzt ist, welche Information erwünscht ist, desto kürzer und präziser wird die Antwort ausfallen; ist die Frage allgemeiner gestellt, gibt sie auch weitreichenderen Erklärungen Platz.

Instruktor: *BB kazi mmemaliza? (BB habt ihr die Arbeit beendet?)*

Frauenberaterin: *Katika kuangalia ile kazi ya mikono kwa sababu kama mtu hajamaliza mpaka sasa hivi ni kwa sababu ya muda wake, lakini hana tatizo. (Bei dieser Handarbeit ... wenn eine bis jetzt nicht fertig ist, dann wegen ihrer eigenen Zeit(einteilung), aber sie hat kein Problem.)*

Eine Ursache für weitschweifiges Antworten kann auch sein, daß mit der Frage ein (versteckter) Vorwurf geäußert wurde, gegen den - mit oder ohne schlechtem Gewissen - sich der Angesprochene durch eine überdimensionierte Sachverhaltsdarstellung verteidigt. Im folgenden Beispiel gibt der verunsicherte Stellvertreter - die Einleitungssequenz „*nafikiri / nafikiri*“ (ich meine / ich meine) zeigt bereits deutlich die Un-

sicherheit - eine detaillierte Ablaufdarstellung der Schmiedeausbildung, gegliedert nach Tagen und Stunden und Einzelschritten.

Stellvertreter: Nafikiri - Nafikiri - Baada ya CC kufika hapa alijaribu kuniuliza siku ambazo tuliona amefanya kazi, siku zingine tuliona anafanya kazi kwa nusu tu. Siku tumeanza kazi saa 6 siku nyingine pia tumeanza kazi muda ulikuwa umekwenda, sasa siye tukaziunga zikawa siku 7 ambazo amefanya kazi hapa. Kwa sababu nakumbuka amefika hapa Jumanne kanza kazi Jumatano. Jumanne hakufanya ingawaje alifika. Tukaendelea na kazi Alhamisi tulichelewa kuanza kazi sababu ya lilly tulianza kazi kama saa 6, Ijumaa kazi siku nzima Jumamosi kazi siku nzima, Jumapili tukapumzika. Ndiyo mkafika ninyi - akaenda mjini nakumbuka Jumatano alikuwa mjini na Ijumaa kazi siku nzima na Jumamosi kazi siku nzima, Jumapili tukapumzika Jumatatu tukapumzika Sikukuu ya Wakulima. Jumanne ndiyo mkafika ninyi - akaenda mjini nakumbuka hivi, Jumatano tukaanza kazi - Alhamisi na Jumamosi, Jumapili akaondoka asubuhi.

Eine weitere wichtige Sprecherstrategie besteht im Bestätigen und Verstärken von Fragen als auch Erklärungen. Realisiert wird dies durch Wiederholungen von Aussagen bzw. durch Reformulierungen, aus denen die Absicht der Übereinstimmung (und nicht des Widerspruchs) hervorgeht. Aus dem Gebrauch dieser Strategien läßt sich neben der sachlichen Übereinstimmung auch auf Allianzen innerhalb der Gruppe schließen.

Mshauri: Asante Mwenyekiti pamoja na wajumbe mimi kwa muda wa siku hizo saba mnaona mmechukua muda niye mlioshiriki kwamba inatosha au mnaweza kuongezewa tena au mlielewa vizuri mnaweza mkaanza kujiendeleza ninyi.

Instruktor: Asante Mwenyekiti kwa vile yalikuwa ni mafunzo ya msingi nafikiri vijana walishiriki wamepata mwanga tu wa kuweza kuanzia ile sehemu na yale mafunzo yalikuwa kujitayarisha yalikuaje ya mafunzo mengine zaidi ambayo yatolewe hivi karibuni kama fundi wa uhunzi atafika kutoka Austria. Kwa hiyo nina imani kwamba yale mafunzo waliyoyapata wanaweza wakayafanyia kazi hadi sasa hivi wikipata vyombo.

Stellvertreter: Kwa kuongezea ni kwamba Ndugu Mshauri usiwe na wasi wasi. Baada ya kuwa tumefanya yale mafunzo kila mtu alikuwa anatengeneza kitu chake na fundi hakuwa mfanyakazi zaidi bali mwelezaji. Kwa hiyo kuona kwamba vijana, wamechukua mafunzo ya kutosha. Na kama akija hata kama akiwaambia atengeneze nini, kulingana na mafunzo ambayo tulipata nyuma - yalisaidia vizuri sana.

Ein weiteres Beispiel für eine unterstützende Reformulierung:

Vorsitzender: Nafikiri hili lisituchukulie muda. ... (ich denke, dafür sollten wir nicht lange brauchen.)

Stellvertreter: Tena ifanyike haraka. Nilikuwa na mawazo hayo naye Mwenyekiti amenisaidia. (Außerdem soll es schnell geschehen. Ich habe mir das auch gedacht und der Vorsitzende hat mir (durch seinen Beitrag) geholfen.)

Wenn keine Wortmeldungen mehr erfolgen, gibt der Vorsitzende noch einmal ausdrücklich den Turn frei. Meldet sich auch dann niemand zu Wort, wird das Thema abgeschlossen und man geht zum nächsten Tagesordnungspunkt über.

Vorsitzender: *Kuna nyongeza tena hapo wajumbe? (Pause) Twende sehemu nyingine. (Gibt es noch eine Ergänzung, wajumbe? ... Dann gehen wir zum nächsten Abschnitt über!)*

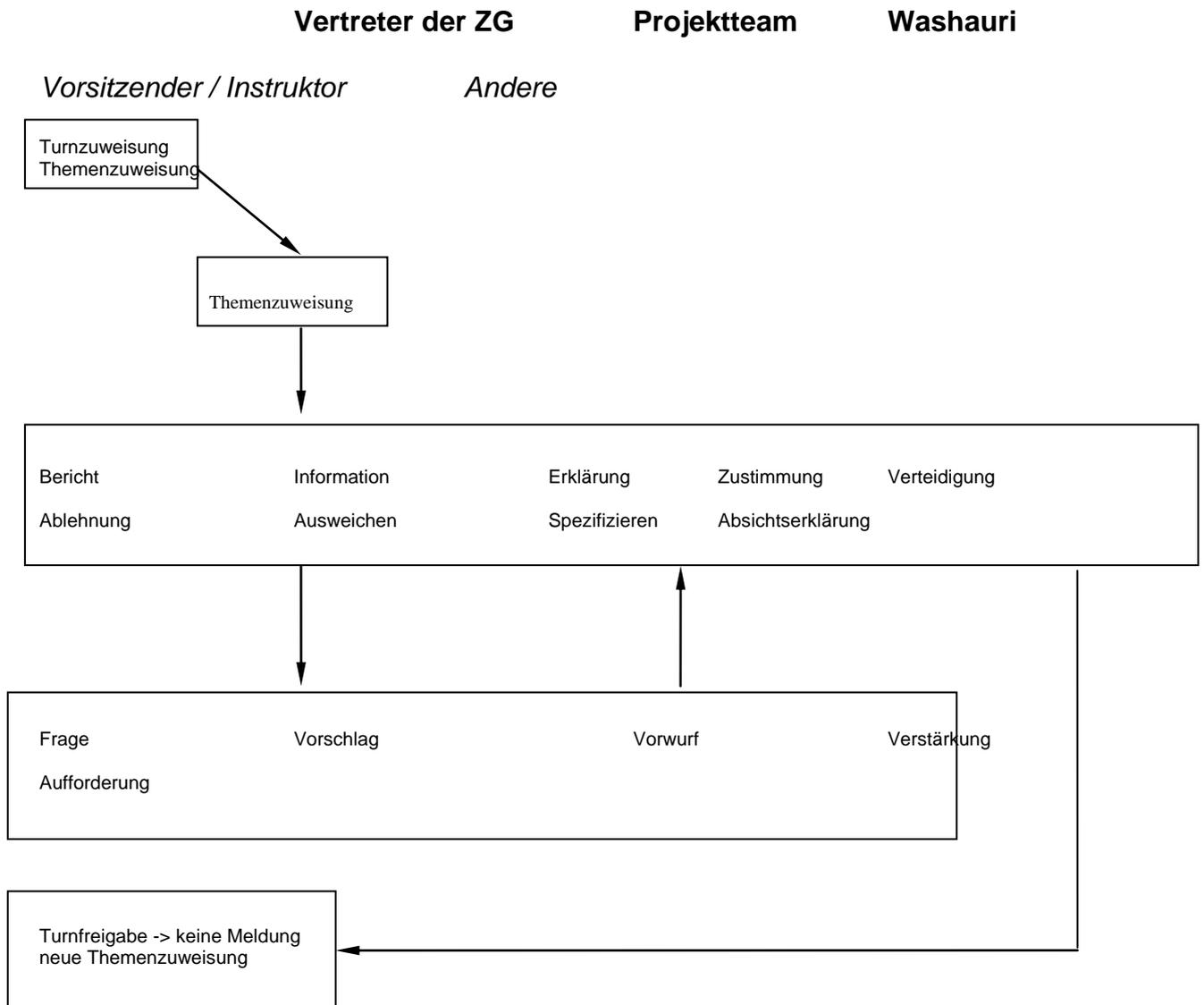
Zusammenfassend können wir festhalten, daß in diesem Abschnitt der Sitzung die meisten sprachliche Handlungsweisen allen Sprecher/innen offenstehen. Nur zwei, Turn- und Themenzuweisung, sind prinzipiell dem Vorsitzenden und dem Instruktor, vorbehalten. Dies hängt mit ihrer Funktion als Leiter und Berichterstatler der Versammlung zusammen. Durch Turn- und Themenzuweisung kontrollieren sie das Gespräch. Es zeigt sich allerdings immer wieder, daß die Mitglieder des „Teams“ keine Turnzuweisung abwarten, wenn ihnen ein Eingreifen notwendig erscheint. Sie akzeptieren die Gesprächskontrolle des Vorsitzenden nur bedingt.

Wollen sich die übrigen Gesprächspartner zu Wort melden, müssen alle die gleichen Regeln beachten und haben dadurch von der Organisation der Sitzung her die gleichen Chancen, mit verschiedensten sprachlichen Handlungen am Gespräch teilzunehmen. Erhebliche Differenzen ergeben sich jedoch aus anderen Faktoren. So haben die Mitglieder des Teams gegenüber den übrigen Teilnehmern einen deutlichen Informationsvorsprung, da ein Großteil der Projektarbeit in den Teamsitzungen geplant wird und die Machbarkeit bzw. Finanzierbarkeit einzelner Schritte nur durch die Teammitglieder beurteilt werden kann. In kleinem Umfang gilt dies auch für den Vorsitzenden, den Instruktor und den Sekretär, die vor den anderen Information aus dem Teambereich erhalten.

Die Asymmetrie im Gespräch ist einerseits durch den spezifischen Charakter der Kommunikationssituation gegeben, andererseits bedarf es zur Durchsetzung der dominierenden Rollen kompetenter SprecherInnen. Ein Vergleich zweier untersuchter Gruppen ergab sowohl für die Kompetenz des Vorsitzenden, wie für die Ausprägung des „Sitzungsrituals“ extreme Unterschiede.

Eine weitere Ursache für Asymmetrie und damit verbundene sprachliche Dominanz ist der Unterschied zwischen Projektgruppe und Führungsteam. Dazu kommen noch die individuellen Statusunterschiede, die vor allem den Entwicklungsarbeiter (europäische Herkunft, mehr Wissen, Verfügung über die Finanzen) gegenüber allen anderen mit Macht ausstatten.

Graphisch lässt sich die Abfolge von Sprecherbeiträgen vom Beginn bis zum Ende eines Themas so darstellen:



Thema: Aufräum- und Putzarbeiten der Frauen

Der folgende Textabschnitt soll verdeutlichen, welche Beiträge in einer Sitzung realisiert werden. Nachdem wir zuerst festgestellt haben, welche Strategien **möglich** sind, werden wir nun untersuchen, welche **tatsächlich angewandt** werden.

Hier zunächst der transliterierte Text dieses Abschnitts der Sitzung:

Vorsitzender: *Tuendeleee na sehemu nyingine*

Instruktor: *Tunaenda kwenye sehemu ya akina mama. Usafi kuzungukia nyumba ya kuku - tunasema kwamba umefanyika lakini bado unaendelea.*

Beraterin: *Asante Mwenyekiti mimi hiyo kazi ya kuzunguka nyumba na kurekebisha ua ni kazi ambayo inakuja kila siku ni Kamati Kuu; sasa kitu cha usafi mimi naona ni kama kitu cha kawaida, yaani kila siku unapoamka lazima ufanye usafi - sasa nilikuwa napendekiza kama itakubalika ile tusiipange kama kazi. Ikae kama kawaida. Nafikiri hata hapa hamwezi mkapanga kwamba kazi ya kufagia ndani humu kwenye jengo la VTC na kupanga... ni kitu cha kila siku - sasa nafikiri hiyo tuiweke kama kitu cha kila siku kama ni zaidi ya hapo labda iwe maalumu lakini kila siku si... ni mawazo yangu sijui wengine wanasemaje?*

Vorsitzender TC: *Mwenyekiti ninaongezea pale ni kwamba kwa kuwa imekuwa kwenye mpango kila mara imekuwa ni kizuizi cha kumaliza usafi huo kwa sababu imekuwa ni kiporo, tukiingiza leo basi tutapata tena mpango wa kuingiza pale..hebu tukachie kasehemu haka ili kaingie kwenye mpango mwingine, ili watakapokaa kwenye kamati kuu tukakute kwamba bado kuna sehemu ya kumaliza. Kwa hiyo naona naunga mkono na mjumbe aliyeshauri. Hii kazi ya usafi iwe kazi ya kawaida ya kila siku kusudi isiwekwe kwenye mpango badala ya hapo inazua kazi nyingine maalumu ambayo ingewekwa kwenye mpango. Naona itafutiwe tu muda maalumu waweze kumaliza isiwe inaingia mara kwa mara hapa - imeshachukua muda mrefu.*

Vorsitzender: *Mimi nafikiri mawazo yanayotolewa na wajumbe ni mazuri kwa hiyo kama wajumbe wanaafiki tuamue nao kuna mkono.*

Projektleiter: *Tunasemaje? Tunaliacha au basi halitaandikwa na kazi haitafanyika - nafikiri wenda mkufunzi angetueleza kwa nini kazi hiyo haijamalizika au kufanyika.*

Instruktor: *Asante Mwenyekiti labda kabla sijaweza kueleza labda wale wanaohusika wanaweza wakatueleza kwani naweza nikaongea kumbe wausika ... na wao jinsi walivyopanga..sasa tunaweza tukaongezea mawazo baada ya wao kuwa wameeleza.*

Vorsitzende Frauengruppe: *(extrem leise) Kulingana na maelezo yenu mliyoyatoa bado limeweza kuelewa kwamba watu walikuwa wanasubiri uongozi uweze kutoa maamuzi yao na kutupa nafasi ili tuweze kumaliza na kukamilisha shughuli hizo.*

Vorsitzender: *Ni kwamba kama labda wewe ni mama ndani ya nyumba na inawezekana kwamba bwana ndiye mwenye mpango. Ina maana kwamba yeye amedai kwamba uongozi haufanyi nini haukuwepo ndiyo maana hawakufanya*

usafi - ndiyo maana namwuliza kwamba bwana yupo ni kama awezaye kumsaidia uongozi je akitoka anaweza kuwa anashindwa kufagia nyumba au mji...

Vorsitzende Frauengruppe: *(langsam, leise) Hivi si kama mme na mke uongozi ni kitu tofauti sababu mme na mke wanaishi pamoja lakini hapa sisi hatuishi pamoja kila mtu anaishi sehemu yake. Kiongozi hawezi kuja nyumbani kwa mtu kufika na kumchukua eti twende sijui ukafanye hiki na hiki.*

Vorsitzender: *Ni kwamba mimi nasema tu ukweli kwamba kwa sababu mkufunzi alikuwa anatoa utaratibu anaweka hapa: Naamini kupanga usafi kwa ajili ya kusafishia nyumba, hasa kitu ambacho wanasema kwamba tatizo lilikuwa la uongozi. Mkufunzi alikuwa kabisa anaandika karatasi lakini hakuna mtu aliyekuwa anafika kufanya usafi, kwahiyo kama ni swala la usafi basi tuseme kwamba si la wiki labda tutaliwekea mpango lakini labda liwe la kila siku, hii wakumbuke ya kwamba liwe jukumu la kila siku wanapofika wakumbuke wafanye usafi - si eneo la kuku tu - eneo zima tushirikiane tufanye usafi. Lakini kusema kwamba uongozi haukuwepo na ulikupo ulikuwa unafanya kazi katika upande wa - nilikuwa naona kulikuwa na lazima kwamba waweke utaratibu waliweke lakini hakuna aliyefika kufanya kazi hapa.*

Projektleiter: *Mwenyekiti si usafi wa lile jengo tu naomba mpaka hapa. Na nina mashaka hata choo kwamba*

Beraterin: *Pale choo lazima ...*

Vorsitzender TC: *Kwa kuongezea hapo kila ofisi ingefanyiwa upya matengenezo mtu ataingiaje ofisi ile bila hata mlango. Nyongeza ya hapa labda ni kwamba usafi wa hapa kwa kuwa mimi ni mwenyeji wa hapa tunategemea labda tunapokuwa na sikukuu ndipo tunafanya - sasa naongezea kwamba tujue kwamba hii sehemu ni yetu sisi sote - kwa hiyo badala ya kutazama uongozi ijulikane tuwe kama wanafunzi wanapokuwa wanafika kabla ya kazi usafi ufanyike kwanza ndipo kuingia darasani. Kwa hiyo na sisi hapa lazima hii ratiba iwepo ieleweke kwa kila mmoja wetu kwamba kabla sijachukua landa lazima kwanza usafi ufanyike sehemu zote na ni wa kila siku sasa usiwe kwenye mpango.*

Vorsitzender: *Kuna nyongeza tena hapo wajumbe? Twende sehemu nyingine.*

Der Text dokumentiert die Verwendung einer Reihe von Sprechhandlungen, die im folgenden beschrieben werden. Eine kurze inhaltliche Wiedergabe der jeweiligen Äußerungen soll den Bezug zum Zitat herstellen.

- **Vorsitzender:** *Turnzuweisung.* Nachdem das vorangehende Thema abgeschlossen ist, fordert der Vorsitzende gemäß Tagesordnung den Instruktor auf, über den nächsten Punkt zu berichten.
- **Instruktor:** *Berichten, Ausweichen.* Der Instruktor nennt den nächsten Tagesordnungspunkt: Die Putzarbeiten der Frauen. Seine Beschreibung des Sachverhaltes ist allerdings - das ist den anderen Anwesenden bewusst - äußerst beschönigend.

- **Frauenberaterin:** *Ankündigung von Dissens, Widersprechen, Erklären.* Die Frauenberaterin lehnt diese Vorgangsweise unter Bezugnahme auf die Tagesordnung ab, das eingebrachte Thema gehöre nicht zur Tagesordnung.
- **TC-Vorsitzender:** *Verstärken, Ermahnungen, Spezifizieren - Verallgemeinern.* Der TC-Vorsitzende schließt sich dieser Aussage mit wortreichen Ausführungen an. Er mahnt alle zu mehr Ordnung.
- **Vorsitzender:** *Verstärken, Zustimmung, Turn zuweisen.* Der Vorsitzende will das Problem im Sinne der Wortmeldungen lösen, eventuell eine Abstimmung durchführen.
- **Projektleiter:** *Einspruch, Berufung auf Tagesordnung, Drohen, Vorschlagen.* Zuerst wollen wir einen Bericht, warum es nicht gemacht wurde.
- **Instruktor:** *Ausweichen, an andere Übergeben.* Der Instruktor schiebt das Thema an die betroffenen Frauen ab, obwohl er sich sonst auch vor andere stellt oder für sie spricht. Hier handelt es sich aber sichtlich um ein heikles Thema, das einer Erledigung bedarf.
- **Frauenvorsitzende:** *Ausweichen, Erklären, Behaupten.* Die Vorsitzende der Frauengruppe weist die Verantwortung zurück. Die Abwesenheit des Instructors wird als Erklärung angegeben, das impliziert die Behauptung, daß die Frauengruppe sich alleine nicht organisieren konnte.
- **Vorsitzender:** *Zustimmung, Widersprechen, Ermahnung.* Der Vorsitzende geht auf die implizite Behauptung ein und zieht einen paternalistische Vergleich, um sie zu widerlegen.
- **Frauenvorsitzende:** *Widersprechen, Erklären.* Zurückweisen des Vergleichs: Die Frauen sind nicht von vornherein organisiert, die Arbeit hätte im Rahmen des Projekts organisiert werden müssen.
- **Vorsitzender:** *Behauptung, Vorwurf.* Inhaltliches eingehen: die Sache war ja organisiert gewesen, aber die Frauen haben sich nicht daran gehalten.
- **Projektleiter:** *Verstärken.* Der Projektleiter unterstreicht die Wichtigkeit des Themas, indem er einen weiteren Aspekt der Problematik, nämlich die Sauberkeit rund um die Latrine, thematisiert.
- **Frauenberaterin:** *Verstärken.* Die Frauenberaterin fügt der Angelegenheit zustimmend weitere Details hinzu.
- **Vorsitzender TC:** *Verstärken.* Der Vorsitzende wiederholt wortreich und umständlich bereits vorgebrachte Äußerungen zum Thema: Putzen und aufräumen sollte für alle selbstverständlich sein, dazu ist kein Plan nötig. Dabei setzt er sich auch über zuvor Besprochenes hinweg
- **Vorsitzender Turn- und Themenzuweisungen.** Der Vorsitzende gibt noch einmal ausdrücklich den Turn frei. Da es keine weiteren Wortmeldungen gibt, geht er zu einem anderen Thema über.

Vergleichen wir diesen Text mit unserem Schema, fallen zunächst Strategien auf, die in unserem allgemeinen Schema nicht als Möglichkeiten erwogen wurden. Einspruch gegen die Tagesordnung bzw. die Direktiven von Vorsitzenden und Instruktor ist eine davon. In dem hier behandelten Textstück wendet sich sowohl die Frauenberaterin als auch der Projektleiter je einmal gegen das von Instruktor bzw.. Vorsitzende vorgegebene Thema (bzw.. die Vorgangsweise). Der Einspruch wird von den anderen Gesprächsteilnehmern jeweils akzeptiert. Inhaltlich ist das Ansinnen des Projektlei-

ters dem der Frauenberaterin diametral entgegengesetzt; er setzt sich allerdings genau so unangefochten durch wie sie kurz zuvor.

In der Wortmeldung der Frauenberaterin spielt das Bestreben, die Diskussion abzukürzen, eine wesentliche Rolle. Bei der durchschnittlichen Länge der Treffen ist das verständlich, dennoch bleibt offen, warum gerade an diesem Punkt Redezeit eingespart werden soll. Ebenso verständlich ist die Befürchtung des Projektleiters, das Problem könnte durch Nichtbeachtung weiterhin ungelöst bleiben.

Eine weitere deutliche Abweichung von Schema ergibt sich durch den etwas plötzlichen Schluß der Debatte. Nach der zweiten Verteidigung bzw. der Erklärung der Vorsitzenden der Frauengruppe erfolgen vier Wortmeldungen, die übereinstimmend ihr zuvor erklärtes Verhalten kritisieren, als Problem bezeichnen und für alle ein anderes Verhalten einfordern. Durch die Verallgemeinerung auf alle Anwesenden wird der direkte Bezug auf die Vorsitzende der Frauengruppe zwar abgeschwächt. Dennoch würde die Gesprächsentwicklung an dieser Stelle vor allem eine Stellungnahme der Frauenvorsitzenden erfordern, die aber nicht erfolgt.

Hier bleiben einige Fragen ungeklärt: Es wird nicht ausgesprochen, warum die Frauen die besprochenen Arbeiten nicht erledigt haben. Tatsache ist, das die Vorsitzende der Frauen zuvor mit mehreren Vorwürfen bedacht wurde, daß ihr die Verantwortung für die Versäumnisse zugewiesen wird. Die Vorwürfe sind schwerwiegend, da sie den Frauen als Gruppe die Eigenverantwortlichkeit als erwachsene Menschen absprechen; sie werden als von der planenden Hand der Männer abhängig dargestellt. Unter diesen Umständen äußert sich die Vorsitzende der Frauengruppe zu den zuletzt geäußerten Vorwürfen nicht mehr. Im Gesprächsablauf wirkt dieses Schweigen wie ein Eingeständnis der ihnen zugewiesenen „Schuld“.

Warum die Frauen nicht für Ordnung in ihrem Verantwortungsbereich sorgen können - es handelt sich um ein „income-generating-project“, dem die Frauengruppe eigentlich sehr positiv gegenübersteht - bleibt offen. Eine sachliche Diskussion jenseits von Schuldzuweisungen findet nicht statt, denkbare Probleme wie etwa Arbeitsüberlastung werden weder von der Betroffenen noch den anderen Gesprächsteilnehmern in die Diskussion eingebracht. Auch wenn gewisse inhaltliche Fragen ausdiskutiert werden (z.B. ob ein Plan notwendig ist) fehlt insgesamt das Interesse an einer konstruktiven Problemlösung bzw. haben andere Dinge Priorität.

Fragen, Kritik und Aufforderungen werden in diesem Zusammenhang von Berater/innen und Projektbegünstigten geäußert. Die männlichen Mitglieder der ZG nutzen die Gelegenheit, die Rolle und das Sprachverhalten des Entwicklungsarbeiters (bzw. des Projektteams) zu übernehmen. Sie und die Washauri des Projekts verstärken sich dabei gegenseitig in der Dramatisierung des Problems.

Sprachlosigkeit der am Projekt beteiligten Frauen ist ein Thema, das bei den Interviews mit allen Projektbeteiligten immer wieder als Problem erwähnt wird. Als Gründe wurden sowohl von Frauen als auch Männern folgende Punkte angegeben:

Frauen sind aufgrund ihrer Erziehung schüchtern.

*Sie sind nicht gewohnt, vor vielen Menschen zu sprechen.
Ihre Swahilikenntnisse sind mangelhaft, was die Teilnahme an Diskussionen in dieser Sprache erschwert.
Es ist ihre Art, leise zu sprechen etc.*

Keine/r der Befragten kam auf die Idee, die Ursachen im sprachlichem Verhalten anderer gegenüber den Frauen des Projekts zu suchen. Auch kam niemand auf den Gedanken, daß Frauen aufgrund ihrer Sozialisation und ihres gesellschaftlichen Status besondere Unterstützung brauchten, um als erfolgreiche Gesprächspartner/innen handeln zu können.

Abläufe wie die hier untersuchten sind aber ganz offensichtlich nicht geeignet, ineffizientes Sprachverhalten abzubauen, im Gegenteil, sie erschweren jeden Versuch der Frauen, an gemeinsamen Versammlungen aktiv teilzunehmen. Das in vielen Kommunikationsereignissen beobachtete Schweigen der beteiligten Frauen ist wie Abwesenheit eine bewußt gewählte Strategie, sich solchen Gesprächsentwicklungen zu entziehen.

8.3. Offene Zusammenkunft, „jopo“ - Öffentlichkeitsarbeit im Dorf

Ablauf, Ort und Zeit, Teilnehmer/innen

Diese Veranstaltung ging auf eine Initiative der Projektgruppe im Dorf zurück. Nach zwei Jahren Projektaktivitäten im Dorf wollten sie den anderen Dorfbewohnern ihre Arbeit präsentieren und über das Projekt informieren.

Eingeladen waren alle Bewohner des Dorfs, insbesondere jedoch auch die Eltern der Mitglieder der Projektgruppe sowie Vertreter der Dorfgregierung. Das Projektteam beteiligte sich gerne an dieser Veranstaltung. Für die Projektleitung bestand das Ziel des Treffens darin, im Dorf über das Projekt zu informieren, für die eigenen Aktivitäten zu werben und die Kooperation mit der Dorfgregierung zu verbessern. Die Grundsätze und Arbeitsweise der Entwicklungsorganisation sollten den Dorfbewohnern nahegebracht werden. In der Formulierung des Projektteams wollte man im Dorf „Bewußtsein für Entwicklungsaktivitäten“ schaffen. Die Veranstaltung wurde daher als „Conscientisation“, Bewußtseinsbildung, bezeichnet.

Die Versammlung dauerte etwa zweieinhalb Stunden. Im Anschluß daran fand eine Besprechung der Dorfgregierung zur Vorbereitung einer politischen Veranstaltung statt: Die „Mwenge“ (Fackel), seit der Erklärung von Arusha Symbol für die Ujamaa-Dorfentwicklung, sollte eine Woche später ins Dorf kommen. Dieser Anlaß ist mit dem Besuch politischer Funktionäre und mit festlichen Veranstaltungen verbunden und wird daher entsprechend vorbereitet.

Die Veranstaltung begann mit einer Verspätung von ca. drei Stunden, für die vor allem Projektmitglieder aus dem Dorf verantwortlich waren. Etwa um 11:30 h wurde die Versammlung eröffnet; sie dauerte dann bis etwa 15:30. Zwischen der Präsentationsveranstaltung und der Mwenge-Besprechung gab es eine Pause, in der Getränke

angeboten wurden. Als Versammlungsort diente der überdachte Vorraum der Projektwerkstätte. Sessel und Tisch war nur für die Vorstandsmitglieder vorhanden, die anderen Teilnehmer/innen saßen auf Brettern.

Der Vorsitzende der Projektgruppe eröffnet die Versammlung und begrüßt die Teilnehmer. Danach stellen sich alle Teilnehmer - etwa 30 Personen - vor. Auch dort, wo es hohen Zeitaufwand erfordert, werden die Ablaufroutinen eingehalten. Es folgt ein Beitrag der Frauenberaterin, in dem sie Gedanken und Meinungen zum Thema Entwicklung sammelt und in eine bestimmte Richtung lenkt. Als nächster spricht der landwirtschaftliche EA zu schon erreichten und noch geplanten Projektzielen. Sein Beitrag geht über in eine Diskussion, in der Fragen zum Projekt gestellt werden.

Nach diesem Beitrag folgt eine Diskussion, in der auch Angelegenheiten des Dorfes im Allgemeinen zur Sprache kommen. Zukunftsplanung wird genauso angesprochen wie schon länger im Dorf vorhandene Konflikte. Die Ergebnisse dieser Diskussion werden vom Vorsitzenden zusammengefaßt. Schließlich wird die Versammlung geschlossen. Es folgt ein allgemeiner Aufbruch, nur die Mitglieder der Dorfgemeinschaft bleiben für ihre anschließende Sitzung zur Vorbereitung des „Mwenge“-Besuchs.

Was ist Bewußtseinsbildung?

Der von Paulo Freire in den siebziger Jahren geprägte Begriff steht für einen pädagogischen Ansatz in Alphabetisierungskampagnen für Erwachsene in Entwicklungsländern. Freire konnte dabei auf die humanistische Psychologie und pädagogische Ansätze zurückgreifen, in denen die Entwicklung eines kritischen Bewußtseins im Rahmen der Arbeit mit einer Gruppe (Selbsterfahrungsgruppe) eine wichtige Rolle spielte. (Vgl. z.B. Cohn 1975)

Im Kern beinhalten Freires Gedanken die Möglichkeit der Unterdrückten und Machtlosen, selbst als handelnde Subjekte aufzutreten, ihr Schicksal selbst zu bestimmen und sich von den Unterdrückern zu befreien.

„At the precise moment when the disinherited masses in Latin America are awakening from their traditional lethargy and are anxious to participate, as Subjects, in the development of their countries, Paulo Freire has perfected a method for teaching illiterates that has contributed, in an extraordinary way, to that process.“ (Shaull 1992:9)

Nach Freire müssen auch die Unterdrückten selbst befreit werden: zu gleichberechtigter Partnerschaft, in der jeder als Person akzeptiert ist und sich nicht auf eine hierarchische Machtposition verlassen muß. Partizipative, gleichberechtigte Kommunikation steht daher im Zentrum von Freires „Pädagogik der Unterdrückten“.

„But while to say the true word - which is work, which is praxis - is to transform the world, saying that word is not the privilege of some few men, but the right of every man. Consequently, no one can say a true word alone, nor can he say it for another, in a prescriptive act which robs others of their words. Dialogue is the encounter between men, mediated by the world, in order to name the world.“ (Freire 1992:76)

Die Methode wurde im entwicklungspolitischen Kontext entwickelt und angewandt. Der Gebrauch des Begriffs im Zusammenhang mit dem Projekttreffen im Dorf überrascht daher nicht. Was vielmehr überrascht ist, daß die in diesem Zusammenhang verwendeten kommunikativen Muster und Strategien immer wieder den mit „conscientisation“ verbundenen Inhalten und Einstellungen widersprechen.

Der Beitrag der Frauenberaterin

Die Beraterin leitet den von ihr moderierten Beitrag mit einer Begrüßung ein. Dann spricht sie über Begegnung und Zusammenarbeit im Dorf und stellt so eine Beziehung zwischen sich und den Angesprochenen her. So schildert sie z.B. ihre Unsicherheit, als sie anfangs im Dorf niemanden kannte, um dann dieses Erleben dem gegenüberzustellen, wie sie sich fühlt, seit ihr im Dorf alle vertraut sind:

Beraterin: ... *Lakini sasa najisikia nina nguvu naweza nikapita pita sehemu zote hizo nikaongea na watu kijiji hiki nikapita bila wasiwasi. (Aber jetzt fühle ich mich stärker, kann da und dort vorbeigehen, mich mit Leuten unterhalten, herumgehen, es macht mir nichts mehr aus.) ...*

Nachdem sie verbal eine Beziehung zwischen sich und den Hörerinnen hergestellt hat, steigt sie gleich in ihren Bereich ein. Das Thema gibt sie in Form einer Frage vor:

Beraterin: *Sijui ni vipi tunapofikiria mambo ya maendeleo hasa tunapozungumza swala la maendeleo vijijini. (Ich weiß nicht, was ist das, wenn wir uns mit Entwicklungsproblemen befassen, insbesondere wenn wir die Frage der Entwicklung im Dorf diskutieren?)*

Damit nimmt sich selbst zunächst etwas zurück. Sie verzichtet auf eine eigene Stellungnahme und stellt die Frage an ihre Zuhörer/innen. Sie weist den Turn dem Vorsitzenden zu, indem sie ihn um eine Stellungnahme bittet. Damit streicht sie einerseits die besondere Bedeutung des Funktionärs heraus. Andererseits kann sie in der prekären Anfangsphase sicher sein, vom Vorsitzenden einen Beitrag zu bekommen, und sich darauf verlassen, daß dieser inhaltlich dem Konzept des Projekts entspricht.

Beraterin: *Mwenyekiti nitaomba unisaidie. (Herr Vorsitzender, können Sie mir vielleicht weiterhelfen?)*

Der Vorsitzende kommt dieser Bitte prompt nach und bietet eine Definition an.

Vorsitzender: *Mimi nafikiri / nadhani / maendeleo ni mabadiliko ni hatua ya mabadiliko kutoka sehemu uliko kwenda sehemu nyingine. (Ich glaube, ich meine, Entwicklung ist Veränderung, ein Schritt der Veränderung von wo man ist zu einem anderen Ort.)*

Diese Formulierung ist die im Rahmen des Projekts für diesen Begriff übliche. Sie ist sehr allgemein gehalten und allen Beteiligten geläufig. Die Frauenberaterin reagiert auf diesen Beitrag zunächst, indem sie ihn wiederholt. Dadurch gibt sie der Äußerung des Vorsitzenden noch einmal Raum und verstärkt die Botschaft, die ihre eigene ist, ohne sichtbar die neutrale Position einer Gesprächsleiterin verlassen zu müssen.

Beraterin: *Mmm! maendeleo ni hatua ya unapotoka sehemu uliko unakwenda sehemu nyingine. Kama alivyosema mjumbe. (Entwicklung ist ein Schritt von wo du bist zu einem anderen Ort. Wie der Kollege gesagt hat.)*

In einem nächsten Schritt nimmt sie die Frage „Was ist Entwicklung?“ wieder auf und schränkt sie durch Reformulieren weiter ein. Sie legt die Frage der Entwicklung auf das Dorf E. fest. Dann nimmt sie durch Ausschließungen - der Stadt (im Gegensatz zu Dorf) und anderer Regionen (im Gegensatz zur Region in der E. liegt) - eine Einschränkung des Themas vor. Damit engt sie die möglichen Beiträge ein: Es darf jetzt nicht um die Stadt gehen, genausowenig wie um Entwicklung in anderen, reicheren, ländlichen Regionen. Beide Einschränkungen sollen vordergründig die Diskussion auf den Ort E. konzentrieren und zielen auf eine Präzisierung der sehr allgemein gehaltenen Antwort des Vorsitzenden ab.

Gleichzeitig ist es aber auch möglich, die Einschränkung nicht nur örtlich, sondern auch ideologisch zu sehen: Auf der Suche nach Entwicklung für das eigene Dorf (bzw.. seine Bewohner) soll nicht das Vorbild von städtischem Gebiet (dem „Ort des moralischen Verfalls“), oder von reicheren bzw. „entwickelteren“ Regionen entscheidend sein - im Klartext: Bescheidenheit ist angesagt, denn die konzeptuelle Vorgabe des österreichischen NGO schränkt den auswärtigen Entwicklungsbeitrag auf die Sicherung der Nahrungsmittelversorgung ein. Sie verpflichtet damit die Mitarbeiter des Teams auf eine spezifisch enge Definition des Begriffs „Entwicklung“.

Beraterin: *...Tuzungumze hali halisi mimi nataka kuelewa maendeleo kijijini E. maana yake ni nini. Nazungumzia swala la maendeleo kijijini E. Wote hapa ni wenyeji wa E. mnapoangalia swala la maendeleo tunaangalia maendeleo kijijini kwetu. Hatuzungumzii maendeleo labda mjini. Hatuzungumzii maendeleo labda Kilimanjaro au Tanga au Songea. ...*

Nach dieser Einschränkung wiederholt sie erneut ihre Frage und erteilt durch Blickkontakt den Turn einem Teilnehmer, der sich mit einem Handzeichen gemeldet hat. Dieser bringt eine Definition, die der zuvor genannten nicht widerspricht, sie jedoch genauer formuliert und anhand von Beispielen konkretisiert.

Die Abfolge „Turnfreigabe im Rahmen der gestellten Frage“ und „Definition des gefragten Begriffes“ wiederholt sich einige Male. Die Antworten widersprechen sich dabei nicht, sie setzen aber unterschiedliche Akzente. Die Wiederholung der Grundidee, Entwicklung bedeute ein „Fortschreiten“ bzw. eine „Veränderung der Situation“, erfolgt in jeder Antwort außer der letzten. Die letzte Antwort unterscheidet sich von den anderen, da sie Entwicklung nicht anhand einer allgemeinen Formulierung definiert, sondern vom Eintreten einer konkreten Bedingung abhängig macht: Die Schaffung von Einkommen für die Jugendlichen durch ihre eigene Arbeit. Diese Antwort läßt sich sowohl als Übereinstimmung als auch als Widerspruch zum bisher Gesagten interpretieren.

Einerseits sehen wir sie als Erweiterung der obigen Definition d.h. als praktisches Beispiel für die allgemeine Formulierung: Einkommensschaffende Projekte zur Ver-

besserung der gegenwärtigen Situation weitverbreiteter Erwerbslosigkeit unter den Jugendlichen sind ein Fort-Schritt. Andererseits kann die Antwort auch als Alternative zur allgemeinen Formulierung verstanden werden: Entwicklung hängt im wesentlichen oder sogar ausschließlich von einkommensschaffenden Aktivitäten ab - andere Überlegungen lenken nur von den wichtigen Dingen ab.

Die Frauenberaterin faßt nun die Antworten noch einmal unter ihrem allgemeinen Gesichtspunkt zusammen, wobei sie die letzte Antwort einseitig in ihrem Sinne interpretiert:

Beraterin: *Ninaona kila mtu anapojaribu kueleza anasema ni kutoka katika hali duni kwenda katika hali iliyo nzuri. ... (Mir scheint, jeder, der versucht es zu erklären, sagt, es heißt aus einer schwierigen Lage weiter zu kommen in eine angenehme Situation ...)*

Dadurch schafft sie den Eindruck von Übereinstimmung mit der Äußerung des Vorsitzenden, obwohl durchaus unterschiedliche Meinungen vorhanden sind.

Sie kündigt nun eine längere Überlegung an:

Beraterin: *... Sasa / mimi mara nyingine nina mawazo tofauti tena. ... (.. Nun, ich meinerseits hab auch mal andere Vorstellungen ..)*

Nach dieser Ankündigung einer eigenen Stellungnahme bringt die Frauenberaterin einen neuen Gesichtspunkt ein: Entwicklung und „Landflucht“. Nach einer ausführlichen Sachverhaltsdarstellung formuliert sie eine Entscheidungsfrage: „*Hayo ni maendeleo au tunaweza tukasemaje ...?*“, „Ist das nun Entwicklung oder was ..?“

Beraterin: *Mwingine labda anaona maendeleo / unakaa kijijini kwa sababu kuna ardhi kubwa / kuna nafasi nzuri ya kulima labda sasa unafanya kazi kwa bidii halafu unavuna. Unaanza unapata hela nyingi basi ukishapata hela nyingi unakimbia unakwenda kukaa mjini mm! Hayo ni maendeleo au tunaonaje swala kama hilo kama mimi ninakaa hapa kijijini ninalima sana ninapata hela nyingi halafu baadaye nikishapata sitaki kukaa hapa tena. Nakwenda kuhamia mjini naishi mjini. Hayo ni maendeleo au tunaweza tukasemaje swala kama hilo.*

Die Frauenberaterin legt sich hier zwar nicht fest. Sie dokumentiert ihre eigene Meinung (bzw. das Konzept des Projekts) nicht offen. Indem sie Alternativen zur Diskussion stellt, signalisiert sie, daß Beiträge jeden Inhalts willkommen sind, sie niemanden von vornherein beeinflussen möchte und eine offene Diskussion zu dem Thema beabsichtigt. Allerdings ist die Meinung des Projektteams zu dieser Frage aufgrund der bisherigen Projektaktivitäten im Dorf bekannt. Weiters zeigt die Formulierung des Textes durch die Wahl einiger Äußerungsteile, daß das dörfliche Leben dem städtischen vorzuziehen ist: „Man wohnt im Dorf, weil es genügend guten Boden gibt“, „*ardhi kubwa, ...nafasi nzuri ya kulima*“. „Man arbeitet fleißig und verdient gutes Geld“. Dann aber „setzt man sich ab, läuft davon“, „*unakimbia*“. Wer so formuliert, will das Leben am Dorf durchwegs über das Leben in der Stadt gestellt sehen (auch wenn die Sprecherin selbst in einer Stadt lebt).

Die erste Wortmeldung nach dieser Frage widerspricht sofort der bekannten inhaltlichen Ausrichtung des Projekts. Es überrascht daher wenig, daß sie die Form einer Rechtfertigung annimmt und ein direktes Ja oder Nein vermeidet. Nicht aus Übermut gehen die Menschen in die Stadt, sondern wegen den dort vorhandenen sozialen Einrichtungen Schule, Krankenhaus etc.

ZM: ... siyo kwamba mtu anakwenda tu kwa utundu ila ni kutokana na zile hudumu muhimu zinazopatikana mjini mtu anaona heri niende kule....

Die Frauenberaterin gibt sich mit dieser Antwort nicht zufrieden sondern fordert ein eindeutiges Ja oder Nein.

Beraterin: Niambie sasa ni maendeleo au siyo maendeleo. (Sag jetzt, ist das nun Entwicklung oder ist das nicht Entwicklung)

Die Wiederholung „maendeleo .. maendeleo“ hämmert auf die Zuhörer ein. Der Angesprochene schweigt (weise oder verschüchtert). An seiner Stelle gibt ein anderer eine ironische Antwort, die darauf anspielt, daß es einerseits schwierig ist, in der Stadt ohne weiteres produktiv tätig zu werden, andererseits eine Rückkehr ins Dorf eventuell einen Gesichtsverlust beinhaltet. Die Frage wird dadurch im Sinne der Beraterin beantwortet. Durch die ironische Formulierung distanziert sich der Sprecher aber davon, die Sache zu leicht zu nehmen.

ZM: Swala hilo siyo maendeleo kwa sababu mtu mwenyewe ambaye alikuwa ameanza kupapasa papasa / ukishatoka huko unabaki likizo. Kwa hiyo siyo maendeleo. (Eine solche Angelegenheit hat nichts mit Entwicklung zu tun, denn der Betroffene, der bloß sinnlos (nach Arbeit) herumsucht / geht man hier weg, bleibt man ohne Arbeit. So hat das nichts mit Fortschritt zu tun.)

Die Frauenberaterin gibt nun den Turn frei und fordert weitere Beiträge ein.

Beraterin: Mwingine / labda yeye amekosea / sijui ni maendeleo au siyo maendeleo nani ana wazo tofauti? (Mancher / vielleicht einer der keine (Arbeit) hat / ich weiß nicht recht, ist das jetzt Fortschritt oder nicht / wer ist denn da anderer Meinung?)

Neutral freilich ist diese Aufforderung nicht: Wer könnte auf diese Wahlfrage mit Ja oder Nein antworten? „Anderer Meinung“ kann sich jetzt nur noch auf die allgemein bekannte Einstellung des Projekts beziehen. Dennoch wird die Aufforderung ernst genommen, denn es folgen einige Beiträge, in der die Teilnehmer erläutern, welche Vorteile das Leben in der Stadt hat und unter welchen Umständen es sinnvoll ist, in die Stadt zu ziehen. Weiters wird vorgebracht, unter welchen Umständen das Leben im Dorf ähnlich komfortabel wie das in der Stadt werden könnte. Die Frauenberaterin faßt zwischendurch zusammen und gibt nun auch zum erstenmal eine eigene Meinung bekannt, die sie auch begründet:

Beraterin: Kwa mawazo yangu / sioni kama kukimbilia mjini kila mara unapopata hela / unakimbilia mjini kwa sababu mjini ndiko kuna barabara nzuri. Sasa unapokimbia / sijui / familia yako unaiacha katika hali gani na wewe kwanza

umepata mwanga eee! ... (Nach meiner Vorstellung / ich sehe keinen Sinn darin jedes Mal in die Stadt zu rennen wenn man ein wenig Geld zusammen hat / man setzt sich in die Stadt ab, weils da schöne Straßen gibt. Wenn du also davon läufst / ich weiß nicht / wie bleibt denn deine Familie zurück, während du es dir gut gehen läßt ?!)

Die Frauenberaterin kritisiert hier den Individualismus der abwandernden Dorfbewohner und erinnert an die Verantwortung gegenüber der ländlichen Großfamilie. Sie bezieht sich dabei auf ein Stereotyp in der Beschreibung „afrikanischer Gesellschaften“, nicht zuletzt auch ein zentrales Element des tanzanischen Ujamaa-Sozialismus, der sich im ländlichen Kontext offensichtlich noch immer einer gewissen Akzeptanz erfreut.

Nach dieser Stellungnahme werden davon abweichende Meinungen nur mehr als Einschränkung bzw. Vorbedingung im Rahmen von grundsätzlicher Zustimmung vorgebracht.

ZM: *Na nyongeza yake ni kwamba tunaweza tukafanya maendeleo vijijini lakini sijaona kipofu akamwongoza kipofu mara nyingi mji wanaendelea kwa sababu wanao wataalamu ambao wanaweza kuwasaidia katika mipango zao kawaida. ... Kwa hiyo tunasema kama vijini vyetu vikitaka kuendelea katika maendeleo mazuri tupate wataalam karibu vijijini waweze kutusaidia nadhani tutaendelea.*

Die Frauenberaterin geht aber auf diese Einschränkung nicht weiter ein. Als sich auf eine weitere Turnfreigabe niemand mehr zu Wort meldet, wiederholt sie ein weiteres Mal ihre Frage und bekommt nun endgültig eine einstimmige Antwort im Sinne ihrer Strategie. Mit der Feststellung darüber, was Entwicklung **nicht** ist, geht der von ihr moderierte Abschnitt zu Ende. Sie gibt den Turn nun an den landwirtschaftlichen EA weiter. Ihm bleibt es vorbehalten, in einem ähnlich aufgebauten Vortrag mit verteilten Rollen eine positive Definition von Entwicklung zu erarbeiten und die daran anschließende Diskussion zu leiten.

Vortrag mit verteilten Rollen

Wenn wir nun den gesamten von der Frauenberaterin moderierten Beitrag betrachten, läßt sich folgendes festhalten:

Thema und Fragestellung werden von der Frauenberaterin immer weiter eingeschränkt, bis sie trotz erheblicher Differenzen alle Meinungen auf einen Punkt, und zwar den von ihr angestrebten, bringt. Der Diskurs ist anfangs offen und locker, gegen Ende wird die Kontrolle und Lenkung immer deutlicher. Der Aufbau des Diskurses ist aufwendig: Die Vortragende verbringt viel Zeit damit, um aus einer Beschreibung von „Entwicklung“ einen Aspekt auszuschließen, nämlich „Stadtmigration“.

Warum wählt die Frauenberaterin in diesem Zusammenhang nicht eine Präsentationsform, in der sie direkter und rascher ihre Meinung kundgeben bzw. die Zuhörer/innen überzeugen kann?

Die Diskursart Vortrag hätte z.B. den Vorteil, eine rasche, kontrollierte und direkte Wissensübertragung zu ermöglichen. Doch die Anforderungen an die Konzentration

des Hörers sind hoch, Unaufmerksamkeit eine mögliche Folge. Nach Ehlich/Rehbein bedienen sich daher vor allem Lehrer gerne der Möglichkeit, Inhalte auch durch Fragen an die Schüler erarbeiten zu lassen; die Kombination von Vortrag und Fragen bezeichnen sie als „Lehrervortrag mit verteilten Rollen“. (Ehlich/ Rehbein 1986:85) Die zentrale Sprecherstrategie dieser Form ist die Regiefrage des Lehrers, der die thematische Entwicklung steuert.

Nun ist die Versammlung „Conscientisation“ keine Unterrichtsstunde und die Teilnehmer der Versammlung sind keine Schüler. Doch die Kommunikationsziele sind durchaus vergleichbar: Inhalte sollen möglichst erfolgreich vermittelt werden. Für Lehrer/innen ergibt sich im Unterricht nach Ehlich/Rehbein ein Konflikt zwischen folgenden Maximen:

M1: Setze den Stoff möglichst zeitökonomisch um!

M2: Laß die Schüler aktiv und selbständig Wissen erwerben! (Ehlich/Rehbein 1986:86)

Parallel dazu ließen sich für eine Versammlung mit dem Ziel Bewußtseinsbildung Maximen formulieren, z.B.:

Setze effiziente Projekte um!

Laß die Betroffenen selbständig und aktiv ihre Entwicklungsprojekte planen!

Während die für die Maxime eins angemessene Diskursart ein frontaler Vortrag wäre, wäre für die Maxime zwei eine Diskussion angebracht, in der alle gleichermaßen eigene Initiativen setzen. Für die Vortragende hat der frontale Vortrag den Nachteil, daß die Aufmerksamkeit der Zuhörer bald nachläßt. Wenn es um Vermittlung von Einstellung und Motivation gehen soll, ergibt sich zusätzlich das Problem, daß sich Zuhörer/innen von einer schnellen und einseitigen Darstellung leicht „überfahren“, oder verbal vergewaltigt fühlen. Die Überzeugungsarbeit stößt dann eher auf Ablehnung als auf Zustimmung und Unterstützung. Im Fall einer offenen Diskussion - Maxime zwei - ist die Spannung zwar garantiert, aber der Gesprächsleiter muß befürchten, daß ein anderes als das von ihm gewünschte Ergebnis herauskommt.

Zur Bearbeitung dieses Maximenkonflikts wird nun nach Ehlich/Rehbein eine Diskursart geschaffen, die der ambivalenten Situation entspricht. Im „Vortrag mit verteilten Rollen“ kann je nach Situation das kontrollierende Element für mehr Effizienz bzw. die Turnfreigabe nach der Frage für mehr Partizipation und Eigeninitiative der Teilnehmer stehen.

Vom Standpunkt der Vortragenden ergibt sich eine Situation, in der sie ihre Meinung (Behauptungen) vorbringen kann und auf Aufnahmebereitschaft und Akzeptanz trifft. Mit Hilfe von Fragen und Erklärungen führt sie den Diskurs in die von ihr gewünschte Richtung. Da sie die den Turn kontrolliert, ist das Risiko einer Entwicklung in eine unerwünschte Richtung gering. Mit Hilfe der geschlossenen Fragen hat sie eine ausgezeichnete Möglichkeit, die Gesprächsentwicklung zu steuern.

Die Frage ... gestattet einen direkten Eingriff in die mentalen Prozesse des Hörers. (Ehlich/Rehbein 1986:83)

Geschlossene Fragen sind als sprachliche Strategie mächtigen Gesprächspartnern vorbehalten; sie sind ein Instrument, um schwächere Gesprächspartner zu kontrollieren, wie aus dem gerichtlichen und medizinischen Bereich vielfach belegt ist. Auch der zunächst partnerschaftlich anmutende Aspekt der Diskursart „Vortrag mit verteilten Rollen“, die Turnfreigabe, läßt die Kontrolle der Situation bei der Fragenden.

Die Antworten auf die gestellten Fragen sind der Fragenden bekannt. Wie sich im Verlauf des Gesprächs herausstellt, vertritt sie ganz entschieden die eigene Meinung und erklärt diese schließlich zur für alle Projektteilnehmer/innen verbindlichen Sicht der Dinge. Die Fragen sind Realisierungen einer Strategie, die auf die Kontrolle der Zuhörer gerichtet ist: „Regiefragen“. (Vgl. Meibauer 1986:174) Es geht dabei nicht darum, durch Fragen einen neuen Weg der Problemlösung zu finden, sondern darum, eine vernünftige, im wesentlichen aber bereits gefällte Entscheidung zu begründen.

Aus einem Interview mit dem Leiter des Projekts ergibt sich, daß das Projektteam diese Strategie bewußt einsetzt:

Projektleiter: *Hiyo inawagusa zaidi kuliko kuwaeleza mwanzoni maanake wakati mwingine tunafanya hata kubisha: Kama zamani mimi nilifanya kubishana nao: Najaribu kuwaambia hivi kumbe na wao wana `experience' yao, sasa inakuwa ni shida; mpaka wakati mwingine mnagombana. ... Lakini baadaye tuliona njia nzuri ni ya kuwauliza maswali tu. ... Tunaandaa maswali halafu tunawapa wao **wanajadiliana wenyewe** ... Wanajadiliana wenyewe. Mara nyingi sisi huwa tunajiandaa. Tukisha jiandaa basi tunajua **majadiliano yao walau yasiende mbali na mawazo yetu, sasa tunachokifanya pale ni kuona kwamba tunaingizaje mawazo yetu kwao. Siyo kuwaambia moja kwa moja.** (Das berührt sie mehr, als wenn wir es ihnen von Anfang an erklären, d.h. manchmal streiten wir sogar. Früher habe ich mit ihnen gestritten: Ich versuche, ihnen etwas zu sagen, aber sieh an, sie haben ihre eigene Erfahrung, das ist dann problematisch, so daß es manchmal zum Streit kommt. ... Später haben wir herausgefunden, daß es besser ist, sie zu fragen. ... Wir bereiten Fragen vor, die wir ihnen geben, und dann diskutieren sie die selbst. ... Sie diskutieren das selbst aus. Meistens bereiten wir uns vor. Wir bereiten uns vor, dann wissen wir auch, daß ihre Diskussion sich nicht von unserer Vorstellung entfernen soll, d.h. was wir dort tun, ist zu überlegen, wie wir unsere Vorstellung bei ihnen einbringen. Nicht indem wir es ihnen direkt sagen.)*

Bei Erreichen ihres Zieles beendet die Frauenberaterin den Diskurs: Den Inhalt „**Abwanderung in die Stadt gehört nicht zu unserem Entwicklungskonzept**“ hat sie auf überzeugende Weise nahegebracht und erläutert. Dafür bekommt sie allgemeine Zustimmung und hat zusätzlich erreicht, daß in der Gruppe scheinbar Einigkeit und Einstimmigkeit existiert.

Die anderen Gesprächspartner sind zunächst mit einer Aufforderung konfrontiert: Sie sollen ihre eigene Meinung äußern. Das tun sie offensichtlich gerne. Die Gesprächsteilnehmer tauschen unterschiedlichste Meinungen aus. Jeder Beitrag wird angehört,

jede Idee ernstgenommen, Ironie ist ebenso willkommen wie Kritik. Diese Diskursform vermittelt Akzeptanz und Respekt vor dem Gegenüber. Alle haben die Möglichkeit, ihre eigenen Vorstellungen zur Sache einzubringen, Initiative zu zeigen.

Viele nehmen die Möglichkeit allerdings nicht wahr, über die Ursachen läßt sich spekulieren: Internalisierte Zensur, nicht vorhandene Meinung, Hemmungen, fehlende Akzeptanz in der Gruppe. Von allen anwesenden Frauen meldet sich beispielsweise nur eine Volksschullehrerin zu Wort (überdies „mshauri wa serikali ya kijiji“). Schweigen läßt sich allerdings kaum weiter analysieren; dieses Problem läßt sich leichter untersuchen, wenn wir eine Wortmeldung typischer „Schweiger“ untersuchen, da diese gewöhnlich auf verschiedenste Schwierigkeiten treffen. Hier werden wir dem Problem daher nicht weiter nachgehen.

Von den Antworten nimmt die Vortragende jedoch nur Teile auf. Sie geht auf die meisten genannten Inhalte nicht weiter ein, sondern grenzt sie durch eine Einschränkung des Fragebereichs aus, erklärt sie für irrelevant. Eine Fragestellung, die von den Betroffenen realistischerweise als vielschichtig und komplex beschrieben wird, reduziert sie letztlich auf eine simple Botschaft: „Bleib im Dorf“ und „Dein Projekt hat immer recht“.

Es fällt den Hörerinnen allerdings nicht schwer, diese „Teil-Wahrheit“ mitzudefinieren, um so mehr als sie von einer im Dorf respektierten Autorität direkt vorgegeben wird. Schließlich hat die Vortragende plausibel präsentiert, warum sie eine bestimmte Meinung hat, sie hat Teilnehmern mit anderer Meinung die Möglichkeit gegeben sich zu äußern und Autorität gezeigt, indem sie sich dann deutlich von ihnen abgrenzte. Die Anwesenden haben die Information bekommen, daß sich die Aktivitäten innerhalb des Projektes auf das Dorf beziehen und Migration in die Stadt nicht unterstützt wird; zudem haben sie Sympathie für diese Sichtweise entwickelt, wie der humorvolle Einwurf oder die allgemeine Zustimmung zum Schluß belegen. Ich glaube allerdings nicht, daß alle Anwesenden die Meinung der Vortragenden übernommen haben. Sie haben aber - entweder ausgesprochen oder stillschweigend - akzeptiert, daß im Rahmen des Projekts sinnvollerweise mit dieser Grundannahme gearbeitet wird.

Im Rahmen einer asymmetrischen Gesprächssituation ist es der Frauenberaterin gelungen, grundlegende Information weiterzugeben. Die anderen Teilnehmer konnten sich über das angekündigte Thema informieren, in beschränktem Ausmaß eine eigene Ansicht dazu äußern und von ihrer Möglichkeit Gebrauch machen, sich gegenüber der Rednerin kooperativ oder ablehnend zu verhalten.

Unklar ist allerdings, wie die Diskursart „Vortrag mit verteilten Rollen“, die ja völlig einseitig von der Vortragenden kontrolliert wird, in das Konzept partizipativer „Bewußtseinsbildung“, das eingangs beschrieben wurde, paßt. Die vom Projektteam benutzte Swahiliübersetzung für den Vorgang (mkutano wa kufahamisha wanakijiji juu ya mradi = Informationsveranstaltung über das Projekt für die Dorfbewohner) entspricht dem Vorgang eher. Welchem Zweck nun die Namensgebung dient - sollen damit Illusionen im Dorf (aufgrund der Sprache wenig naheliegend), bei den Mitarbeitern des Projektteams oder gar bei den europäischen Partnerorganisationen erzeugt werden - bleibt eine offene Frage.

8.4. Partnerschaftlicher Dialog in der wöchentliche Teamsitzung

Kommunikationstyp, Ort und Zeit, Teilnehmer/innen

Die wöchentlichen Planungstreffen des Führungsteams (kurz „Team“) finden wöchentlich im Büro der Organisation statt. Es werden zunächst die Ereignisse der vergangenen Wochen, vor allem die aufgetretenen Probleme bzw. die Veränderungen und Erfolge in der Projektarbeit besprochen. Obwohl die Planungstreffen als solche zukunftsorientiert sind, ist zunächst ein Informationsaustausch über den aktuellen Stand der Dinge notwendig. Die Aufarbeitung der geleisteten Arbeit bzw. die Vorbereitung von Entscheidungen durch das Gespräch über Vergangenes machen dabei den größten Teil des Textes aus.

Im Prinzip gibt es eine Aufgabenteilung innerhalb des Teams: die Frauenberaterin ist insbesondere für Frauengruppen, der landwirtschaftliche Entwicklungsarbeiter für die Landwirtschaft, handwerkliche Ausbildung und technische Probleme zuständig; der Projektleiter für die Koordination, Supervision und Zusammenarbeit mit anderen Stellen innerhalb der Diözese. Die Trennung der Bereiche ist allerdings nicht rigide, in vielen Fällen führen Teammitglieder Aktivitäten gemeinsam durch oder wechseln einander in einer bestimmten Tätigkeit ab.

Seit Anfang 1995 umfaßt das Team 4 Mitglieder: der landwirtschaftliche Entwicklungsarbeiter wurde durch eine neue Person abgelöst. Die Gruppe wurde dazu durch eine österreichische Entwicklungsarbeiterin erweitert. Ihr Aufgabenbereich: Organisation und Frauenfragen. Die analysierten Texte stammen aber alle aus der Zeit vor dem personellen Wechsel.

Für die Planungstreffen existiert keine formelle Rollenverteilung: Alle Teammitglieder berichten von ihrer Tätigkeit bzw. überlegen gemeinsam, was in der folgenden Woche getan werden soll.

Die erste Hälfte der Sitzung besteht in der Evaluierung der Arbeit der vorangegangenen Woche. Zu diesem Zweck wird das Planungsprotokoll der letzten Sitzung - es besteht aus einer Liste der zu erledigenden Aufgaben - herangezogen und gemeinsam überlegt, ob und wie weit sich die Planung mit der Realisierung deckt. In der zweiten Hälfte wird die Planung für die beginnende Woche durchgeführt und in Form eines neuen Planungsprotokolls fixiert.

Zu Beginn der Sitzung einigen sich die Teammitglieder zunächst darauf, wer die Verlesung des Planungsprotokolls übernehmen soll und damit als Stichwortgeber für jeweils neue Themen bzw. Textabschnitte fungiert.

Partnerschaftliche Kommunikation

In den wöchentlichen Planungstreffen des Teams werden wesentliche Entscheidungen über die Projektaktivitäten getroffen. Dabei gehört es zu den Grundsätzen der Entwicklungsorganisation, daß die Entscheidungen in den Arbeitsteams partizipativ

vorbereitet und durch Konsens gefällt werden. Weiters gehört es zur Organisationspolitik, daß Projekte im wesentlichen lokalen Erfordernissen und Bedingungen genügen und von Einheimischen entwickelt werden sollen.

Auch wenn bei diesem Projekt die finanzielle Unterstützung und das Konzept aus dem Geberland kommt (bzw. durch österreichische Entwicklungsexperten und -arbeitern formuliert und verbreitet wird), soll dies nach den Vorstellungen und Prinzipien des österreichischen NGO keinesfalls dazu führen, daß Personen oder Inhalte aus der Kultur der Geberorganisation die Projekte dominieren.

„Folgende Grundsätze existieren zum Thema Kooperation:

....

*von der Administration zum Dialog,
von der Geberrolle zum Partner,
durch Dialog zu den Prioritäten,
Hilfe zur Zusammenarbeit.“* (IIZ Informationsmappe 1994, Das IIZ als Kooperationspartner, S.2)

„Neuerungen werden im Hinblick auf ihre langfristigen sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Auswirkungen ausgerichtet. Priorität hat das lokal vorhandene Potential, auf dem aufgebaut wird.“ (IIZ Informationsmappe 1994, Dorforientierte Entwicklungsprogramme in Afrika, S. 3)

„Planung: Zielgruppe und lokale Projektträger bringen ihre Leitbilder, Visionen und Bedürfnisse und wir unsere Möglichkeiten und Bedingungen zur Unterstützung ihrer Vorhaben ein. Auf dieser Basis werden ohne Zeitdruck mit den Betroffenen die Programme ausgehandelt.“ (IIZ Informationsmappe 1994, Grundbegriffe der IIZ-Arbeit, S. 1)

„Das Maß aller Dinge in einem VODP sind die Menschen und ihre Gesellschaft sowie deren Kapazität, Veränderungen zu bewältigen, und nicht die Finanzierung, die bestehende Logistik, vorhandene Infrastruktur oder die Anzahl der verfügbaren Experten.“ (Günther Engelits, Meine Arbeit im VODP Zambia, in: IIZ- Reihe zum Thema: VODP - Dorforientierte Ländliche Entwicklungsprogramme, 1994/3, S. 20)

Gerade im Führungsteam bestehen enge und häufige Kontakte zwischen lokalen und von der österreichischen NGO entsendeten Mitarbeitern. Die Mitglieder der Gruppe „Team“ unterscheiden sich hinsichtlich ihres Status weniger stark als dies etwa bei den Teilnehmern der Kommunikationsereignisse „Kamati Kuu“ und „Conscientisation“ der Fall ist. „Partnerschaftliche Kommunikation“ sollte hier also eher möglich sein als in anderen Kontexten. Das sprachliche Geschehen im Planungstreffen wird daher vor allem in Hinblick auf den oben gestellten Anspruch analysiert.

Der Gesprächstyp „Teamsitzung“ dient dazu, die wöchentliche Planung und Evaluierung sprachlich zu bewältigen. Die Gesprächsteilnehmer/innen legen durch Übereinkunft bestimmte Verhaltensweisen fest, die einen effizienten Ablauf der Sitzung ga-

rantieren sollen. So sind sie sich zum Beispiel dahingehend einig, daß die Themen, die in der ersten Hälfte der Sitzung behandelt werden, durch die Aufzeichnungen der letzten Zusammenkunft vorgegeben sind und daß ein Teammitglied jeweils einen Punkt vorliest, dieser besprochen wird, dann der nächste drankommt etc.

Wir können ein Grundmuster von sprachlichen Handlungen feststellen, die im Planungsgespräch aufeinander folgen müssen, damit dieses seinen Zweck erfüllt. Die Teilnehmer/innen des Gesprächs wählen übereinstimmend bestimmte sprachliche Mittel und Abläufe, um die kommunikative Aufgabe „Planungsgespräch“ zu erledigen. Sie bedienen sich weiters spezifischer Strategien zur Durchsetzung der eigenen Ziele.

Wir beschreiben zunächst anhand von Beispielen das Grundgerüst (Muster) der Abfolge von Gesprächshandlungen für diesen Gesprächstyp. Dabei stellt sich heraus, daß sich zwar immer wiederkehrende Gesprächshandlungen bzw. Strategien nennen lassen, sie aber nicht auf spezifische Weise den beteiligten Personen zugeordnet werden können.

Im zweiten Abschnitt veranschaulichen wir anhand eines Textstückes, wie in der Gruppe Turn- und Themenwechsel ausgehandelt und Rollen zugewiesen werden. Dabei liegt das Gewicht auf der Beschreibung von drei Sprechhandlungen, die im wesentlichen in Zusammenhang mit Turn-, Themen- oder Rollenzuweisungen auftreten: Fragen, Bewerten und Handlungsanweisungen geben.

Wiederkehrende Elemente im Planungsgespräch

Die Teilnehmer treffen zu unterschiedlichen Zeiten im Büro der Organisation ein. Nach der Begrüßung und einem informellen Gespräch wird durch Blickkontakt eine Übereinkunft über den Beginn der Sitzung erzielt. Es gibt keine formale Eröffnung - vielmehr schlägt der Projektleiter den Anwesenden vor, mit der Planung zu beginnen.

Projektleiter: *Sawa / vipi tuendelelee /... (Gut / wie wärs, wenn wir weiter gingen..) Sawa / Tunaweza ku.. Tutapanga kazi yetu kwa wiki hii. Tuanze na evaluation (O.K. / Wir können .. / Wir werden die Arbeit für diese Woche planen. Fangen wir mit der Evaluation an ..)*

Danach weist der Projektleiter die Frauenberaterin an, die Rolle der „Themenzuweiserin“ zu übernehmen und gleich mit dem ersten Tagesordnungspunkt zu beginnen.

Projektleiter: *Naona BB ana file pale tayari. Kwenye tathmini ya wiki jana: (Ich sehe, BB hat den Ordner schon bereit. Im Protokoll der vergangenen Woche steht also: ?)*

Wenn die Rollenzuteilung auch nicht direkt formuliert ist, so ergibt sie sich doch aus dem aktuellen Kontext, aus der Tradition des Ablaufs der Planungssitzung und aus der Sachverhaltsdarstellung. Mit der Vorgabe des Rahmentexts schließt der Projektleiter auch eine Diskussion über diese Rollenzuteilung aus.

Die Frauenberaterin verliest die Punkte des Protokolls. Sie sind stichwortartig, in Englisch, formuliert. Daran schließt sich eine meist zögerliche Diskussion, gekennzeichnet durch Pausen. Wird die Pause zu lang, kommt die Beraterin mit einem neuen Stichwort. Gelegentlich hilft, wie im folgenden Zitat, der Projektleiter bei der Einführung des neuen Themas:

<Pause>

Projektleiter: Twendelee! (Gehen wir weiter!)

Beraterin: To attend and participate in finishing the writing of the new constitution for E.

Auf die Themenankündigung folgt ein Bericht des Projektleiters. Der Feststellung eines Erfolgs folgt in der Regel eine Einschränkung und die weit umfangreichere Darstellung der aufgetretenen Probleme.

Beraterin: To preparare and attend jopo in E.

<Pause>

Projektleiter: Tulifanya / tulifanya, lakini mawasiliano ni hafifu sana. Mawasiliano hafiifu kabisa. .. (Haben wir gemacht / haben wir gemacht, aber die Kommunikation³ ist sehr schwach. Die Kommunikation ist ungeheuer schwach ..)

Die Darstellung des Projektleiters wird durch die Beraterin ergänzt.

Projektleiter: Tulienda mbali kidogo ingawaje tulichelewa kuanza / tulifika / tukakuta Mwenyekiti, Katibu na M., pamoja na dada mmoja. / Tukasubiri wengine mpaka saa 5, mpaka saa 6 bila kuona watu. Baadaye tulimtuma katibu / ... (Wir sind ein wenig weiter gekommen, obwohl wir verspätet anfangen. Wir kamen an, trafen nur den Vorsitzenden, den Sekretär und M., dazu eine Frau. Und wir haben bis 11, 12, auf die andern gewartet, ohne einen Menschen zu sehen. Daraufhin haben wir den Sekretär ausgeschickt. ...)

Beraterin: Mwenyekiti alikuwa mkali sana. (Der Mwenyekiti war furchtbar böse.)

Projektleiter: Lazima arudi atafute watu kwenye miji. ... (Er <der katibu> mußte umdrehen und die Leute von zuhause holen ...)

Der Entwicklungsarbeiter beginnt seinen Beitrag häufig mit einer Bewertung. Wenn aus irgendeinem Grund der Bericht ausbleibt oder sich verzögert, liefert er die Bewertung sofort nach der Einführung des Themas.

<lange Pause>

Entwicklungsarbeiter: Eeh ni muhimu hii. Naona mambo haya yamewagusa sana ... (Ehe, das ist wichtig. Diese Sachen haben sie wohl sehr beeindruckt ..)

Gelegentlich stellt er Fragen, um mehr zu erfahren oder um das Gespräch zu beschleunigen.

³ Kommunikation hier im Sinne von „Benachrichtigung über Treffen und Termine“.

Entwicklungsarbeiter: *Juu ya alizeti? wamekuwa na mpango kununua alizeti kwenye sehemu nyingine. (Was geht weiter mit den Sonnenblumen? Sie hatten doch den Plan irgendwo Sonnenblumenkerne zu kaufen.)*

Beraterin: *Kuna sehemu moja / kuna mbegu ya alizeti / wamepata. Lakini shida ni usafiri (Da gibts einen Ort / dort gibts Sonnenblumenkerne / sie haben das schon. Das Problem ist der Transport)*

Entwicklungsarbeiter: *Ni mbali sana? (Ist das weit?)*

Beraterin: *Ni Nyakatende (Nyakende.)*

Ein anderes Beispiel:

Entwicklungsarbeiter: *Sasa tulipanga lini? (Also für wann planen wir das?)*

In die Besprechung der einzelnen Themen sind immer wieder Gesprächsabschnitte über Seitenthemen eingeschachtelt, die sich entweder assoziativ aus dem Hauptthema ergeben oder vom Experten eingeführt werden, wenn die Pausen zu lang werden. (siehe Beispiele weiter unten) Den beiden Gesprächsschritten Bericht und Bewertung folgt die Planung, die Zeitpunkt und Art des Vollzugs einer Projektstätigkeit festlegt.

Projektleiter: *Kesho tutakuwa na jopo bado / na kamati kuu. Nafikiri watakuja na suggestions Tuna haja ya kuandaa jopo ya kesho. .. (Morgen haben wir eine Dorfversammlung, und auch ein kamati kuu. Ich denke, sie werden mit Vorschlägen kommen ... Wir müssen die morgige Dorfversammlung vorbereiten ..)*

Ähnlich wie nach dem Bericht werden auch die Planungsvorschläge kommentiert, in erster Linie vom Experten.

Projektleiter: *Ni lazima tufanye hivyo hatuwezi tukaacha (Wir müssen das so machen / wir können nicht nachlassen)*

Entwicklungsarbeiter: *Hata sisi ni vizuri kufanya kama hivi kwa sababu sisi ni washiriki na sio / sisi hatuungalii mradi wa kujitegemea tu. Hapana / ni mpango wa muda mrefu. Tuna wajibu. Tuna wajibu katika ndani ya mpango huu / (Sogar wir machen das besser so, denn wir sind auch Teilnehmer / Für uns ist das kein Projekt der Selbsthilfe. Es ist eine Langzeitsache. Wir haben eine Verpflichtung. Für uns gibt es eine Verpflichtung in diesem Projekt ...)*

Projektleiter: *Ndiyo / Sisi tuliwaambia "Sisi hatuwezi kwenda .. (Natürlich / wir haben ihnen gesagt: „Wir können jetzt nicht weggehen ...)*

Beraterin: *Tulikaa tu .. (Wir blieben einfach ..)*

Projektleiter: *.. tutasubiri tu waje tupange“ (..wir werden warten bis sie kommen um zu planen“)*

Entwicklungsarbeiter: *Basi. (O.K.)*

Beraterin: *Tulikuwa hatuna haraka. / Tulikaa tu <lacht> story nyingi tu / tunasubiri wajumbe ... walikuja (Wir hatten keine Eile / wir blieben einfach, eine Menge Geschichten / wir warteten auf die Mitglieder .. und sie kamen)*

Hörerrückmeldung als Kontrolle und Stärkung von Dominanz

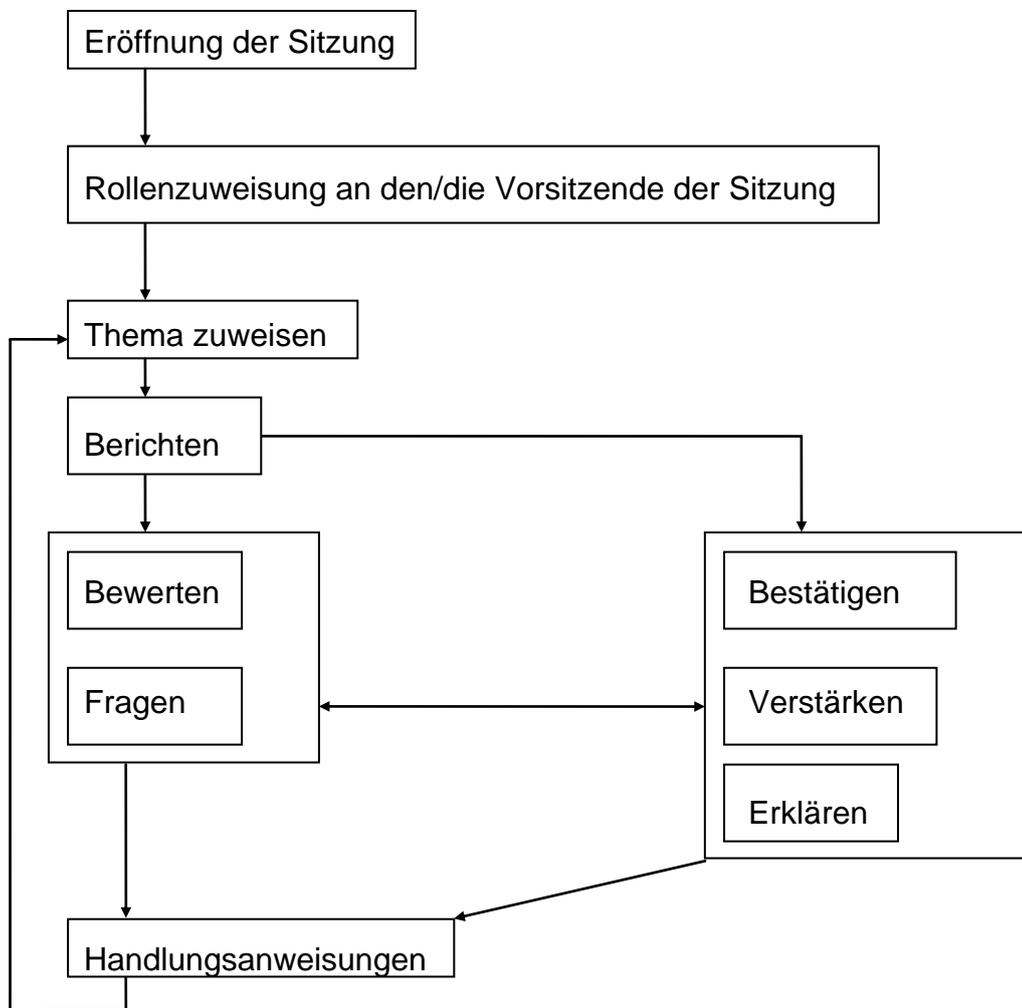
Projektleiter: *Sawa / vipi tuendelelee / na ulitaka ufanye kazi gani zaidi ... (Gut / wie wärs, wenn wir weiter gingen / und welche Arbeit hast du jetzt vor ..)*

.... <Unterbrechung>

Projektleiter: *Sawa / Tunaweza ku.. Tutapanga kazi yetu kwa wiki hii. Tuanze na evaluation .. (O.K. / Wir können .. / Wir werden die Arbeit für diese Woche planen. Fangen wir mit der Evaluation an ..)*

Entwicklungsarbeiter: *Nzuri (Richtig!) <Hörerrückmeldung>*

Der Vorschlag des Projektleiters kommt zögernd; er wird in der Formulierung unterbrochen bzw. unterbricht sich selbst. Der Entwicklungsarbeiter gibt durch eine Rückmeldung seine Einstellung kund, es sei an der Zeit zu beginnen. Er drängt auch im Anschluß an das Zitat auf den Beginn der Arbeit. Mit seiner Rückmeldung bestätigt er den Schritt des Projektleiters und zeigt sich gleichzeitig als kontrollierende Instanz.

Schematische Darstellung

Auf der linken Seite finden sich Sprechakte, die in der Vorgabe von Inhalten eine wesentliche Rolle spielen, auf der rechten solche, die auf vorgegebene Themen reagieren.

Von der formalen Struktur her ist für keine/n der Gesprächsteilnehmer/innen eine dominante Rolle vorgegeben. Die Themen sind durch die Tagesordnung fixiert, die Turnwechsel erfolgen untereinander ohne formale Regelung. Alle nutzen die Möglichkeit, Aufforderungen, Zustimmung und eine eigene Meinung zu einem Thema zu äußern - und dennoch zeigt sich bei näherer Analyse eine deutliche Asymmetrie in der Kommunikation.

Das vorangehende Schema impliziert, daß bestimmte Gesprächshandlungen oder Sprechakte nicht einzelnen Personen zugeordnet sind sondern von allen Teilnehmern verwendet werden. Es ist auch möglich, daß eine Person mehrerer Sprechakte

bzw. kommunikative Akte in einem Turn verbindet. Das beginnt etwa damit, daß sich jemand den Turn bzw.. die Rolle des „Vorsitzenden“ selbst zuweist: („Ich fange jetzt mal an ...“), den ersten Punkt vorliest und darüber auch gleich berichtet etc.

Laut Selbstdarstellung des Teams gestalten sich Aufgabenverteilung und Hierarchie in der Gruppe folgendermaßen: Frauenberaterin und landwirtschaftlicher Entwicklungsarbeiter sind für ihre Bereiche, der Projektleiter für die Koordination, Führungsaufgaben und die Kontakte nach außen zuständig. Die Frauenberaterin ist erst seit einigen Monaten im Team und hat in der Gruppe daher die Position einer „Neuen“. In den Teambesprechungen wird allerdings darauf Wert gelegt, daß durch diese Hierarchie keine formalen Privilegien oder Benachteiligungen entstehen: Es gibt keine Vereinbarung darüber, daß dem Projektleiter bestimmte Formen sprachlicher Kontrolle oder Strategien vorbehalten sind.

In der kleinen Gruppe von drei Personen ist es offensichtlich nicht nötig bzw. praktisch, Turns durch Vorsitzende zuweisen zu lassen. In größeren Gruppen ist die Turnzuweisung stark geregelt und Funktionäre wie Sekretär und Vorsitzender sind vor allem mit Aufgaben der Turn- und Themenzuweisung beschäftigt. In einem kleineren Kreis wird dieses Problem der Initiative der Teilnehmer überlassen. Dadurch ergibt sich eine relativ große Handlungsfreiheit der am sprachlichen Geschehen Beteiligten. Wortmeldungen erfolgen eher aufgrund der Nähe von Personen zum diskutierten Gegenstand. Diese Nähe ist einerseits durch die Beteiligung am besprochenen Geschehen, andererseits durch den Arbeitsbereich einer Person in der Gruppe gegeben.

Dominanz, Themenwechsel und sprachliches Handeln der einzelnen Teilnehmer/innen

Um mehr über das sprachliche Geschehen in der Gruppe zu erfahren, wollen wir uns zunächst mit jenen Strategien beschäftigen, die im Gespräch mit Themenwechsel verbunden sind. Themen sind einerseits, wie oben schon erwähnt, durch die Tagesordnung, d.h. das Protokoll der letzten Sitzung vorgegeben. Andererseits werden von den Teilnehmern zusätzliche Punkte angesprochen, vorhandene Themen erweitert und unterschiedliche Prioritäten gesetzt. Diese Initiativen sind es, die über das vorhandene Protokoll hinausgehen und auf diesem Weg Inhalte mitgestalten bzw. innerhalb der vorgegebenen Themen Prioritäten setzen.

Drei Typen von Sprechakten sind im Zusammenhang mit Turn- und Themenwechsel in dieser Art von Gesprächen wesentlich: **Fragen, Bewerten und Auffordern**. Mit der Verwendung der angeführten Sprechakte in spezifischen Strategien sowie mit Turn und Themenwechseln ist die Dynamik der Machtverteilung und Dominanz in der Gruppe eng verknüpft. Die behandelten Dominanzstrategien sind nur ein Teil der in diesem Kontext möglichen sprachlichen Handlungsformen. Subordinations- und Widerstandsstrategien werden aber hier vorläufig nicht behandelt.

Fragen

Wer Fragen stellt, bringt zunächst neue Aspekte in ein Thema ein. Fragende bestimmen dadurch, welche Einzelheiten wichtig sind, was das Wesentliche an einem Bereich ist. Wer fragt, lenkt das Gespräch in Richtung auf das von ihm vorgegebene Thema. Insbesondere bei geschlossenen Fragen ist der Spielraum des Antwortenden stark eingeschränkt. Der Gesprächspartner bekommt dadurch den Machtanspruch des Fragenden auch zu spüren.

Bewertungen

Bewertungen von Personen oder Gegenständen sind zahlreichen sprachlichen Handlungen enthalten. In der Art, wie wir über etwas sprechen, drücken wir unsere Einstellung dazu aus. Wenn wir uns einem Thema widmen, bringen wir gleichzeitig zum Ausdruck, daß wir es für wichtig halten. Oft bemerken wir schon am nonverbalen Verhalten oder am Gesprächston, wie Sprecher zu einem Gegenstand stehen.

In Berichten und Beschreibungen sind Bewertungen häufig zu finden. „Objektive“ bzw. „wertfreie“ Sachverhaltsdarstellungen sind selten oder bzw. gar nicht zu realisieren. Vor Gericht gibt es die Anforderung an Zeugen, in der Aussage auf eigene Bewertungen zu verzichten und nur die „reinen Fakten“ zu präsentieren; eine Aufgabe, die nicht immer zur Zufriedenheit aller bewältigt wird.

In (32) wird der Sprecher aufgefordert, keine Bewertung, sondern, eine Beschreibung des Sachverhalts vorzunehmen. die Aufforderung weist noch einmal darauf hin, daß die Grenzen zwischen Beschreibung und Bewertung von Sprechern häufig nicht genau erkannt werden. (Zillig 1982:41)

In einem Gesprächstyp mit der Aufgabenstellung „Evaluation“ treten wertende Äußerungen⁴ erwartungsgemäß häufig auf. Die Strategie Bewerten eignet sich darüber hinaus hervorragend dazu, die eigene Position in einer Gruppe klarzustellen und abzugrenzen. Wer sich in einer Sache ein Urteil zutraut oder anmaßt, traut sich selbst Expertenstatus zu und beansprucht diesen auch gegenüber anderen. Wer beurteilen kann oder darf, welche Themen wichtig sind, welche Vorgangsweise die richtige etc. trifft dadurch alle wesentlichen Entscheidungen in einem Arbeitsteam.

Handlungsanweisungen

Aufforderungen können sich direkt auf das Gespräch beziehen: Wenn es darum geht, die Sitzung zu beginnen oder sich mit weiteren Themen auseinanderzusetzen, so beziehen sich die Handlungsanweisungen direkt auf den Ablauf des Gesprächs. Weiters werden Aufforderungen benutzt, um Handlungsbedarf in der Arbeit zu thematisieren: Oft wird dadurch ein neuer Bereich angeschnitten und für wichtig erklärt. Aufforderungen werden aber auch dazu benutzt, ein Thema abzuschließen. Nachdem alle zu einem bestimmten Problem ihre Meinung gesagt haben und Einigung erzielt wurde, gehört die Planung der kommenden Arbeit zu einem runden Abschluß.

⁴ Zu den vielfältigen Realisierungsmöglichkeiten der Strategie „Bewerten“ siehe Zillig (1982: 85ff).

In unserem Text werden die Handlungsanweisungen meist in der ersten Person Plural formuliert. Durch die inklusive Form der Äußerung wird ein zwar nachweisbarer, aber höflicher (abgeschwächter) Akt des Aufforderns oder Befehlens gesetzt. Die Äußerung wird dadurch natürlich auch ungenau: Wer nun wirklich für die angesprochene Sache verantwortlich ist, wird nicht geklärt. Viel mehr als eine Erklärung des guten Willens ist also nicht vorhanden, wenn die Anwesenden nicht durch eine weitere Abmachung ihre Absichten präzisieren.

Textanalyse

Um die Dynamik und den Verlauf des Gesprächs zu veranschaulichen, zitieren und analysieren wir im folgenden ein längeres Textstück durchgehend. Eine solche geschlossene Textdarstellung zeigt deutlicher als einzelne Beispiele die konkrete Verwirklichung der partnerschaftlichen Kommunikation, d.h. die gemeinsame Entscheidungsfindung bzw. das Aushandeln einer gemeinsamen Vorgangsweise.

Der Beginn des Zitats ist durch eine lange Pause gekennzeichnet - sie ist eine deutlich merkbare Zäsur zwischen zwei Themenabschnitten. Sie signalisiert der Verleserin des Protokolls, daß ein neues Stichwort einzubringen ist. Nach der Themenvorgabe beginnt der Projektleiter mit einem Bericht. Die Frauenberaterin ergänzt bzw. bestätigt seine Aussagen.

Die Vorbereitung einer allgemeinen Dorfversammlung („jopo“) wurde zwar gemacht, aber mit großen Schwierigkeiten, da es chronische Informationsprobleme gibt - der verantwortliche Sekretär lädt die Teilnehmer an Sitzungen nicht oder zu spät ein. Diese (vor allem die „washauri wa serikali ya kijiji“) weigern sich solches zu akzeptieren.

<lange Pause>

Frauenberaterin: *To prepare and attend jopo in E.*

<Pause>

Projektleiter: *Tulifanya / tulifanya, lakini mawasiliano ni hafifu sana. Mawasiliano hafiifu kabisa. Katibu hatoi taarifa sawa sawa kwa wajumbe. Na / Sijui hapangi vikao? Kwa hiyo inakuwa ni shida. Tunafika pale / njo anaanza kutafuta wajumbe huko na huku. Lakini tulilazimisha tukakutana / ingawaje washauri hawakuwepo. Tulipomuuliza yule mama. Alisema: yeye hakujua. Alijua tarehe ya zamani. Halafu ikabadilishwa. Hakujua tarehe iliyobadilishwa. „Mpaka wewe ulipomwambia kuna jopo leo.“ Na yeye alifanya makusudi. Alisema: „Mimi nilifanya makusudi. Nisingeweza kuja kwenye jopo la kuambiwa asubuhi wakati nimepanga kazi zangu“. (Haben wir gemacht, haben wir gemacht, aber die Kommunikation ist sehr schwach, die Kommunikation ist echt schwach. Der Sekretär benachrichtigt die Mitglieder nicht ordentlich. Und - ich weiß nicht, er plant die Sitzungen nicht. Es ist also ein Problem. Wir kommen dort an, da beginnt er erst, die Mitglieder hier und dort zu suchen. Aber wir haben (ihn) gezwungen und wir haben die Sitzung abgehalten, obwohl die Berater (der Dorfgemeinschaft) nicht da waren. Als wir jene Frau fragten, sagte sie, daß sie es nicht gewußt hatte. Sie wußte ein früheres Datum. Dann wurde es geändert. Sie wußte das geänderte Datum nicht. „ Bis du ihr gesagt hast daß es heute ein Treffen gibt.“ Und sie tat*

es absichtlich. Sie sagte: „Ich mache das absichtlich. Ich könnte nicht zu einer Sitzung gehen, von der ich erst am Morgen erfahre, wo ich doch schon etwas vorhabe.“

Beraterin: Mhm / jopo la kuambiwa njiani .. (Eine Sitzung, von der man erst unterwegs erfährt.)

Projektleiter: Mambo ya kama „sisi tusingekutana na CC tusingejua kwamba kuna jopo“ / Na katibu yupo / alimgombeza sana. / Alimwambia: „Wewe ndiye unaharibu mambo“. Sasa, ni shida hakuna taarifa. Hata wao wenyewe hawako. Wengine wanajuliza: „Hivi ni leo? Hivi ni leo?“ <lacht> (Dinge wie „wenn wir CC nicht unterwegs getroffen hätten, hätten wir nicht erfahren, daß es eine Sitzung gibt. „Und der Sekretär war da, er hat sie angegriffen. Er hat ihr gesagt: „Du verdirbst hier alles“. Das Problem ist, es gibt keine Benachrichtigung. Sogar sie selbst sind nicht da. Die anderen fragen sich. „Es ist doch heute? Es ist doch heute?“)

Es folgt eine allgemeine Bewertung des kommunikativen Verhaltens - Geringschätzung: „Worüber reden die überhaupt. Übers Projekt nicht. Und wenn sie so schwätzen, vergessen sie halt aufs Projekt“.

Beraterin: Mimi nina shida, kitu kinachotawala mazungumzo yao sijui ni nini. (Ich habe da ein Problem, ihre Unterhaltungen werden von ich weiß nicht was beherrscht.)

Projektleiter: Sijui na mimi wanazungumza nini / nafikiri ..(Ich weiß auch nicht was die reden, ich glaube ..)

Beraterin: mbali na mradi (anderes als das Projekt)

Projektleiter: <lacht>

Beraterin: Kuna mambo fulani ambayo wanadiscuss mbali na mradi ambayo hayainvolve mradi / ndiyo maana wanasahau / Sijui ... wanadiscuss nini kama hawajadili mambo ya maendeleo ya mradi (Es gibt bestimmte Dinge außerhalb des Projekts, die mit dem Projekt nichts zu tun haben, deswegen vergessen sie dann. Ich weiß nicht, worüber sie diskutieren, wenn sie nicht über das Projekt diskutieren.)

Nach dem Bericht und den ironischen Bemerkungen ist dem Entwicklungsarbeiter sogleich klar, welche Maßnahmen zu ergreifen sind: Das Team sollte die Unterstützung des Dorfes ausnützen und dem Sekretär genauere Vorschriften machen: Auch wenn er zunächst davon spricht, die „job description“ müsse diskutiert werden, ist schon im nächsten Satz klar, was er damit meint: Die Pflichten müssen dem Betroffenen deutlicher vor Augen geführt werden. Gleichzeitig nimmt er die Gelegenheit wahr, sich über den Katibu lustig zu machen, „smart, but he just doesn't do his work properly“.

Entwicklungsarbeiter : It's a good .. it's really a good time to use the power of the village, because the village is behind the VODP very much, there is a good support. / ... The other thing is / there are three aspects: / That's is one and the second one is to group individuals in the work of each leader and plan and discuss and to work out with the katibu for example a sort of

Projektleiter: muhimu .. (wichtig)

Entwicklungsarbeiter : ... job description. / This and this and this and this you have to do, that's why you are a secretary <lacht> / and not for any other reason. He thinks he is a smart secretary, but he just but / maybe he is smart / but he just doesn't do his work properly. The other thing / the third thing is to / I think they have problems again to meet before the jopo.

Projektleiter: Ya!

Im letzten Satz gibt der landwirtschaftliche Entwicklungsarbeiter zunächst in Form einer Behauptung ein neues Thema vor: Die Gruppe im Dorf schafft es nicht rechtzeitig ihre (vorgeschriebenen) Sitzungen abzuhalten. Vom Projektleiter kommt eine Bestätigung. Die Behauptung wird (siehe folgendes Zitat) durch eine Entscheidungsfrage erneut aufgegriffen. Der Projektleiter bestätigt mit Einschränkung. Er versucht sein Unbehagen dahingehend zu relativieren, daß er weder mit „ja“ noch mit „nein“ antwortet, sondern unzureichende Informiertheit vorgibt. Die Beraterin unterstützt sein Ausweichen.

Entwicklungsarbeiter : *Walikutana kabla ya jopo? (Haben Sie sich vor der Sitzung getroffen?)*

Projektleiter: *Nina mashaka / we doubt if there was any meeting / We tried to ask some questions / it seemed nobody knows (Ich habe Zweifel..)*

Beraterin: *Ya ..*

Während im anschließenden (nicht zitierten) Abschnitt die Frage des Meetings in Verbindung mit den Satzungen der Projektgruppen diskutiert wird, kommt der Entwicklungsarbeiter wieder zurück auf die Person des Katibu, in dem er den Hauptverantwortlichen für die Organisationsprobleme sieht. Er macht sich über ihn lustig (*mkuu wa kitongoji*, „Grätzlkaiser, Vorstadtgröße“) und erntet von den anderen Teammitgliedern Lachen und Zustimmung. Die Frauenberaterin greift die Bezeichnung auf, versachlicht sie jedoch - selbst wenn er ein Großer der Lokalszene ist, er macht einfach seine Arbeit schlecht. Der Projektleiter andererseits führt die Argumentation des Entwicklungsarbeiters auf personeller Ebene weiter: „mjanja“, ein „Schlaumeier“ ist der Katibu. Er bringt eines der Stereotype des Projektdiskurses ins Gespräch: „die Landbevölkerung muß daran gehindert werden, in die Stadt abzuwandern“. Wer vom Land kommt und sich eine Zeitlang in der Stadt aufhält, ist verdorben. Er erwirbt zwar eine gewisse Lebenserfahrung, „Schlauheit“, aber Schlausein ist hier keine positive, sondern eher eine zwielichtige Eigenschaft.

Entwicklungsarbeiter : *Ni kazi, kwa mfano ya katibu / ... / katibu ni kama / ni mtu ambaye hana ushirikiano na wengine / lakini inaonekana ana nguvu / ana nguvu / penginevyo wangemfukuza / wangemfukuza / ana nguvu / Sijui kwa nini / labda kwa sababu ni mkuu wa kitongoji. (Das ist schwierig, z.B. was den Sekretär betrifft, der Sekretär ist wie ein - er kooperiert nicht mit den anderen, aber es scheint, daß er stark ist, er ist stark, sonst hätten ihn die anderen schon verjagt, er ist stark. Ich weiß nicht warum, vielleicht weil er eine „Vorstadtgröße“ ist.)*

Projektleiter: *<lacht>*

Beraterin: *Lakini hata hivyo katika ukuu wa kitongoji hafanyi kazi zake vizuri ... (Aber in seiner Vorstadtgröße macht er seine Arbeit nicht ordentlich.)*

Entwicklungsarbeiter : *Hapana / Lakini ni mkubwa (Nein, aber er hat Einfluß)*

Projektleiter: *Ni mjanja. Yule bwana ni mjanja / amekaa Dar es Salaam / wapi tena ... (Er ist schlau. Der Typ ist gerissen, er hat in Dar gelebt, wo noch...)*

Beraterin: *Ehh, sasa na.. nasikia na .. (ja und jetzt ... ich habe gehört und ...)*

Projektleiter: *Anatumia ulimi mzuri <lacht> (er führt eine geschliffene Sprache)*

Die Frauenberaterin versucht die Diskussion wieder zu versachlichen. Sie macht mehrere Versuche den Turn an sich zu ziehen und hat schließlich Erfolg. „Wenn er (der

Katibu) sich in einem Kurs zur Wort meldet, dann sieht man, daß er sehr intelligent ist. Das Problem liegt in der Durchführung ..“. Sie zögert, und der Projektleiter vollendet die Aussage „er ist langsam beim Arbeiten“. „Sehr langsam“ bestätigt die Beraterin. Während die beiden Männer sich auf die negative Charakterisierung der Person festgelegt haben, versucht die Frau abwägend Positives wie Negatives ins Spiel zu bringen. Sie setzt mit ihrer Feststellung, daß diese Haltung „wohl“ (nafikiri) zur Entlassung der Person geführt hat, den Schluß unter diesen Abschnitt - auf ihren Turn folgt eine lange Pause.

Beraterin: *Kwa mfano akiwa anajadili mambo (hivi) kwenye semina / utaona yeye ndio ana akili sana. / bright / Lakini katika kutenda <zögert> (Wenn er z. B. in einem Seminar etwas diskutiert, dann siehst du, daß er sehr gescheit ist, aber beim Handeln. ...)*

Projektleiter: *Katika kuweka matendo ni polepole sana (Beim Umsetzen in die Tat ist er sehr langsam)*

Beraterin: *Very slow.*

Entwicklungsarbeiter : *katika kusema ni mzuri sana .. (Beim Reden ist er sehr gut ..)*

Beraterin: *Nafikiri sasa watu walimfukuza kazini juu ya (Ich glaube, die Leute haben ihn entlassen wegen ...)*

Die Pause löst allerdings nicht die Verlesung eines neuen Themas aus. Vielmehr bringt der Entwicklungsarbeiter die Diskussion auf zwei weitere Mitglieder des Projektvorstands. In der anschließenden Diskussion versucht er seine Ansicht von den positiven bzw. negativen Führungs- und Charaktereigenschaften der beiden Personen E. und M. als allgemein verbindlich durchzusetzen, stößt jedoch auf Ausweichen bzw. alternative Ansichten. Vor allem die Beraterin lehnt es ab, negativ zu qualifizieren, während der Projektleiter bis zu einem gewissen Grad die Argumente des Entwicklungsarbeiters unterstreicht, obwohl er sichtlich weder die große Begeisterung des Entwicklungsarbeiters für E. noch seine Abneigung gegenüber M. teilt. Die Beraterin erklärt ausführlich, daß der vom Entwicklungsarbeiter abgelehnte M. im Augenblick große Probleme hätte und deshalb Rücksicht angebracht sei.

Der Entwicklungsarbeiter versucht zuerst das Thema zu verallgemeinern und kommt auf die Notwendigkeit eines „Führungstrainings“ zu sprechen. Auf diese unpersönlich und indirekt formulierte Aufforderung reagieren die Kommunikationspartner jedoch nicht. Statt dessen bringen sie weitere Information zur Person M. vor. Beide erklären, warum es ihm in letzter Zeit nicht gut geht, welche Probleme ihn plagen.

Die Beraterin akzeptiert also den Themenwechsel nicht, sondern führt das Thema M. fort: „Er hat Schwierigkeiten zuhause ...“ Der Entwicklungsarbeiter sucht daher nach einem Ausstieg ohne Gesichtsverlust - und findet ihn wieder in der Verallgemeinerung, ausgehend von einem Stichwort, das ihm der Projektleiter liefert: „hana raha“, „er hat kein angenehmes Leben“. Alle am Projekt Beteiligten hätten es bisher nicht geschafft, sich ein sorgenfreies Leben einzurichten. Seinen Turn beginnt er mit „*ninavyoona*“, „wie ich das sehe“ - ein Signal dafür, daß er den Anspruch auf die „richtige“ Sicht der Dinge nicht aufgegeben hat.

<Pause>

Entwicklungsarbeiter: <Mit großem Einsatz> Mimi ninafurahi juu ya E. (Ich freue mich über E.)

Projektleiter: E. anajitahidi ... (E. bemüht sich ...)

Entwicklungsarbeiter: Sana .. (Sehr ...)

.....

Entwicklungsarbeiter: Ana mawazo safi. Ana mawazo mazuri. ... anajua (Er hat ordentliche Ideen. Er hat gute Ideen. ...)

Beraterin: Constructive

Entwicklungsarbeiter: Ya Ya / E. / Ni tofauti na M. / (Ja E. Anders als M.)

Projektleiter: M. siku hizi anaringa siku hizi. (M. ziert sich in letzter Zeit)

....

Beraterin: M. amepata matatizo ya nyumbani (M. hat zu Hause Schwierigkeiten.)

Entwicklungsarbeiter: Hii inaonyesha kwamba ni vizuri zaidi kuangalia sehemu ya / upande wa uongozi. Tena labda kwa kila kiongozi na pia (Das zeigt, daß es gut wäre, die Seite der Funktionäre (Führungskräfte) näher zu betrachten. Alle Funktionäre und auch ..)

Beraterin: M. ana frustrations za nyumbani (M. hat zu Hause Frust)

Entwicklungsarbeiter: Mhm

Beraterin: Amapata vitisho vitisho vya maisha (Er hat Drohungen bekommen, Morddrohungen.)

Projektleiter: Walimlazimisha kuhama wala hana raha, wala afya si mzuri. (Sie haben ihn gezwungen, zu übersiedeln. Er hat Sorgen, seine Gesundheit ist schlecht.)

Entwicklungsarbeiter: Ninavyoona hawana raha kwa jumla. (Meiner Ansicht nach haben sie alle zusammen Sorgen.)

Schließlich geht der Projektleiter doch auf die Initiative des landwirtschaftlichen Beraters ein, den Mitgliedern des Vorstandes im Dorf mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Allerdings macht seine Formulierung deutlich, daß er andere Vorstellungen als der landwirtschaftliche Entwicklungsarbeiter hat: Statt „im Auge behalten“ und „ihnen lästig sein“ spricht er vom Aufbau einer Freundschaft und davon, die Projektmitglieder auch in schlechten Zeiten nicht im Stich zu lassen. Die Frauenberaterin unterstreicht dieses Anliegen zusätzlich und auch der landwirtschaftliche Entwicklungsarbeiter schließt sich diesem Punkt an. Die an das kirchliche Eheversprechen erinnernde - nicht unbedingt ein Zufall angesichts der organisationellen Mutterkultur - Aufforderung der Frauenberaterin, die den Diskursabschnitt abschließt, hat keinen bestimmten Adressaten; wer diese Aufgabe übernehmen soll, wird nicht verraten.

Projektleiter: ... Labda tunahitaji kuwaangalia vizuri zaidi kama ni kujenga rafiki pia pamoja pamoja na kujenga uongozi kwa karibu sana. Mzee pia anaumwa ...ana matatizo kijijini .. (Vielleicht sollten wir uns mehr um sie kümmern, vielleicht eine Freundschaft aufbauen und eine (uns) nahestehende Führung aufbauen. Sein Vater ist außerdem krank ... er hat Probleme im Dorf ..)

Beraterin: Nilikuwa na mawazo kama kwa mfano mzee anaumwa sio vizuri tukae mbali sana hata kwenda kumwona. (Ich meine, wenn z.B. der Vater krank ist, sollten wir nicht fernbleiben, ihn nicht einmal besuchen. ..)

Landwirtschaftlicher Entwicklungsarbeiter: Ee lazima kumwona . (Ja, wir müssen ihn besuchen.)

Beraterin: *Sasa atajisikia vibaya tusiwapende tu wakati wazima tuwapende pia wakati wa shida. (Also wir sollten ihnen nicht nur in guten, sondern auch in schlechten Zeiten beistehen.)*

Unmittelbar darauf bringt der landwirtschaftliche Entwicklungsarbeiter mit einer Frage einen neuen Gesprächsstoff ein. Das Thema Meeting - Zusammenarbeit mit den Vorstandsmitgliedern im Dorf E. ist damit endgültig abgeschlossen.

Landwirtschaftlicher Entwicklungsarbeiter: *Walipanga kazi ? / Kazi ndogo ndogo. (Haben sie die Arbeiten geplant? Die kleineren Arbeiten?)*

Auf diese Themenzuweisung hin berichtet der Projektleiter, was von den Projektmitgliedern an Neuem geplant wurde. Er erzählt von der außergewöhnlichen Idee der Projektmitglieder, andere Dorfbewohner zu einer Informationsveranstaltung einzuladen. Der landwirtschaftliche Entwicklungsarbeiter läßt es sich nicht nehmen, eine nachdrückliche Bewertung der für ihn neuen Situation zu äußern.

Projektleiter: *... Halafu walipanga kukutana na uongozi wa kijiji pamoja na wazazi kwa pamoja kwa ajili ya kwanza kuelezea mradi kwa wazazi kwa kijiji na kupata maoni ya kijiji juu ya mradi walipanga Ijumaa. (Dann haben sie geplant, die Führung des Dorfes und die Eltern einzuladen, um den Eltern das Projekt vorzustellen und die Meinung der Dorfgemeinschaft über das Projekt zu bekommen, sie haben es für Freitag geplant.)*

Landwirtschaftlicher Entwicklungsarbeiter: *Aa, ni vizuri, ni vizuri, itakuwa vizuri sana. Wote watafurahi kama kijiji kama wana nafasi kidogo kutoa mawazo yao na kwetu kupata mawazo mapya kwetu. (Ah, das ist gut, das ist gut, das ist sehr gut. Alle werden sich freuen, wenn sie ein bißchen Gelegenheit haben, ihre Meinung zu sagen, und für uns, daß wir neue Ideen bekommen.)*

Der Projektleiter fordert nun das Team auf, sich auf diese neue Veranstaltung vorzubereiten. Dadurch ist für ihn das Thema abgeschlossen, er geht zum nächsten Punkt über, den er nur kurz vorgibt. Der ausführlichere Bericht kommt diesmal von der Frauenberaterin.

Projektleiter: *Kukamilisha shughuli za uvuvi waanze kuendelea. Kuzuia ndege (Die Fischereisachen vervollständigen, damit sie weitermachen können. Vögel abhalten)*

Frauenberaterin: *Ndege wanakula nyanya hata nyanya mbichi. / Kwa mfano akina Florence wao wanasema sasa hivi wana tatizo la soko. Nyanya ni nyingi nyumbani, sasa hakuna soko na wana kazi nyingi nyumbani. Hawawezi kupeleka kuuza.*

Projektleiter: *Mm*

Frauenberaterin: *Sasa mimi niliwauliza kwani hawatumii nyumbani? Wakasema "Ee tunatumia pia lakini nyumbani pia wamelima nyanya lakini sasa tufanyeje?" (Die Vögel fressen die Tomaten, sogar die unreifen Tomaten. Florence und ihre Leute sagen, daß sie ein Problem mit dem Markt haben. Es gibt viele Tomaten zu Hause, es gibt keinen Markt und sie haben viel Arbeit. Sie können sie nicht irgendwohin zum Verkauf bringen. Dann hab ich sie gefragt, warum sie sie nicht selbst zu Hause verwenden? Sie sagten, „Ja, wir verwenden sie, aber zu Hause haben sie auch welche angepflanzt, aber was sollen wir jetzt tun?“)*

Der landwirtschaftliche Entwicklungsarbeiter bestätigt im folgenden Zitat die Problematik, schweift jedoch sofort zu einem Vergleich ab, der in diesem Zusammenhang nur bedingt sinnvoll ist: Er berichtet, wie er in seinem eigenen Garten die Vogelplage bewältigt hat. Dadurch bringt er zwar das Problem auf den Punkt - wenn die Vögel in der Nähe nichts finden, machen sie sich an die Tomaten - Nachahmung ist jedoch nicht möglich, da die Dorfbewohner es sich kaum leisten können, die Vögel mit Mais zu füttern. Dem Entwicklungsarbeiter gefällt das Thema sichtlich. Er bleibt dabei und stellt sich selbst als kluger Kopf und Witzbold dar. Das Stereotyp vom Afrikaner, der hinter allen ungewohnten Vorgängen Zauberei sieht, soll hier eingebracht die „Volksverbundenheit“ des Ausländers zeigen.

Landwirtschaftlicher Entwicklungsarbeiter: *Kuna matatizo wakati wa kiangazi kulima nyanya tu. Mimi ninafurahi nyumbani kwangu. Mimi sina tatizo na ndege kwa sababu ninawalisha. (Es ist ein Problem in der Trockenzeit, wenn man nur Tomaten anbaut. Ich habe kein Problem mit den Vögeln, weil ich sie füttere.)*

Projektleiter: *Ndege wana chakula kingine karibu. (Die Vögel haben anderes Futter in der Nähe)*

Landwirtschaftlicher Entwicklungsarbeiter: *Ya! wanapata, ninawalisha. Mimi ninawaangalia ndege kwa hiyo hawa.....Hawanisumbui. Hawanisumbui kwenye nyanya kwa mfano. (Ja, sie kriegen was, ich füttere sie. Ich kümmere mich um die Vögel, deswegen stören sie mich nicht. Sie stören mich nicht, zum Beispiel bei den Tomaten.)*

Projektleiter: *Hawasumbui. (Sie stören nicht.)*

Landwirtschaftlicher Entwicklungsarbeiter: *Hata mara hata siku moja.*

Ninatumia uchawi kidogo si mbaya. (Nicht einmal, nicht einen Tag. Ich benutze ein bißchen Zauberei, das ist nicht schlecht.)

Die Frauenberaterin ignoriert die plumpe Witzelei, kommt erneut zur Sache und berichtet von den erfolglosen Maßnahmen, die die Betroffenen ergriffen haben. Der landwirtschaftliche Entwicklungsarbeiter spielt den Ball zurück, indem er sie dazu auffordert, einen Vorschlag zu äußern. Sie muß passen, da ihr dazu nichts einfällt. Die Runde geht an den Entwicklungsarbeiter. Der Projektleiter bringt daraufhin die Sprache auf andere Aspekte des Problems: Momentan gäbe es ohnehin zu viele Tomaten, sie ließen sich nicht vermarkten. Wieder Kritik an den Frauen - warum würden sie sich überhaupt mit einer nutzlosen (income generating) Tätigkeit befassen?

Beraterin: *Sasa walikuwa na kazi ya kufunika na majani tu. Wanafunika lakini bado wengine wanasumbua. (Also sie hatten nur die Möglichkeit, sie mit Blättern zuzudecken. Sie haben sie zugedeckt, aber manche (Vögel) stören sie noch immer.)*

(Pause)

Landwirtschaftlicher Entwicklungsarbeiter: *Wewe unapendekeza nini, tufanye nini. (Was schlägst du vor, was sollen wir machen?)*

Beraterin: *Sina mapendekezo yoyote. (Ich habe keinen Vorschlag.)*

Landwirtschaftlicher Entwicklungsarbeiter: *Ee.*

Projektleiter: *Sasa hivi nyanya ni nyingi nadhani hata mjini. Watu wanalima sana nyanya. (Momentan gibt es viele Tomaten, auch in der Stadt. Die Leute bauen viele Tomaten an.)*

Der landwirtschaftliche Entwicklungsarbeiter ergreift nun die Gelegenheit, die ganze Sache umzudeuten: Da das Problem nicht gelöst werden kann, müßten die Dorfbewohner aus ihren Fehlschlägen lernen. Dem landwirtschaftlichen Entwicklungsarbeiter ist der „cash-crop“-Anbau in größerem Ausmaß ohnehin ein Dorn im Auge, daher möchte er sich nicht mit schwierigen Problemen in diesem Zusammenhang beschäftigen. Wenn die Dorfbewohner aus ihren „Fehlern“ lernen, erspart er sich außerdem mühsame Überzeugungsarbeit. Ob die Einschränkung des Tomatenanbaus auch gefräßige Vögel abhält, wird nun nicht mehr diskutiert; alle sind froh, das nicht so leicht lösbare Problem auf diese Weise aus der Diskussion zu verbannen.

Landwirtschaftlicher Entwicklungsarbeiter: *Ni hatua ya kwanza kwao kuona kugundua kwamba kwa kweli kulima nyanya tu si biashara nzuri. / We can see possibly it is a good experience... / Sio kitu kama kushindwa lakini kwa kweli.. (Das wäre der erste Schritt für sie, zu entdecken, daß nur Tomaten anbauen kein gutes Geschäft ist. Nicht so etwas wie scheitern, aber wirklich ...)*

Beraterin: *Watapata mawazo ya kuwa wanalima kitu kingine mbali na nyanya. (Sie werden draufkommen, daß sie außer Tomaten auch andere Dinge anbauen können.)*

Landwirtschaftlicher Entwicklungsarbeiter: *Mimi ninajifunza kitu kimoja, sio vizuri kuwazuia kufanya kazi nyingi kama tumefanya mwanzoni tulitaka kuwazuia kwa sababu tulijua kuwa aaa! watapata hasara tu, magonjwa mengi nini pia...sasa wanaona wamejitahidi wamejaribu na wataendelea na kuangalia na kulima mboga nyingine. (Ich habe eine Sache gelernt, es ist nicht gut, sie an vielen Dingen zu hindern, so wie wir es anfangs gemacht haben, wir wollten sie daran hindern, weil wir wußten, daß sie nur Verluste machen würden, es viele Krankheiten gibt etc.. ... jetzt sehen sie, daß sie sich bemüht haben, sie haben es versucht und sie werden weitermachen, beobachten und auch anderes Gemüse anbauen.)*

Nach einer Pause folgt darauf eine weitere Themenzuweisung durch die Frauenberaterin, wodurch das Thema vorerst beendet ist. Ein inhaltlicher Abschluß fehlt hier aber: Für den Tagesordnungspunkt „Vögel abhalten“ wird keine geeignete Vorgangsweise beschlossen oder auch nur gesucht. So wäre etwa denkbar, daß der landwirtschaftliche Entwicklungsarbeiter, in dessen Bereich die Frage fällt, Informationen zu dem Problem einholt. Von einer solchen Absicht erwähnt er allerdings nichts; statt dessen hebt er einen positiver Aspekt der Plage hervor: Die Bäuerinnen würden den Anbau von Tomaten, die sich ohnehin kaum vermarkten ließen, einschränken, und statt dessen auch anderes Gemüse anbauen.

Die Frauenberaterin, die zuvor immer wieder auf die Nöte der Betroffenen hingewiesen hat, steigt nun auch auf diese Interpretation ein. Die Frage, ob zum Schutz der gegenwärtigen Ernte etwas unternommen werden kann, wird beiseite geschoben. Bedenklicher erscheint aber, daß die auch bei in Zukunft eingeschränktem Tomatenanbau wieder zu erwartende Vogelplage nicht weiter kommentiert wird. Die Bedeutung des Verlusts, den Angehörige der Zielgruppe gerade hinnehmen bzw. wieder zu erwarten haben, wird vom landwirtschaftlichen Entwicklungsarbeiter abgewertet und als „Lehrgeld“ verharmlost; der zu erwartende Erfolg bei der Durchsetzung der projekteigenen Ideen (cash-crop-Anbau als etwas Zweifelhaftes, Diversifizierung als

Vorteil) wird dagegen ungleich wichtiger genommen und als einzig nennenswertes Ergebnis der Diskussion stengelassen.

Zusammenfassung

Anhand des zitierten Beispiel ist deutlich geworden, daß die größte Anzahl der Themenwechsel vom Entwicklungsarbeiter vorgegeben wurden. Auch Fragen, Aufforderungen und Bewertungen werden am häufigsten von ihm geäußert. Unabhängig davon, ob er über Bereiche informiert ist, für Probleme eine Lösung bereit hat oder die Angelegenheiten zu seinem Bereich gehören, hat er im Gespräch auf unterschiedliche Weise immer wieder die tonangebende Position inne. Deutlich weniger oft gehen neue Inhalte vom Projektleiter ein. Die Frauenberaterin bringt neue Themen nur in Verbindung mit dem Protokoll. Sie ergänzt oder verstärkt Berichte. Sie nimmt darüber hinaus deutlich Stellung für Personen, die vom Entwicklungsarbeiter negativ dargestellt werden und versucht emotionale Argumentation zu versachlichen.

Die dominante Position des landwirtschaftlichen EA steht im Gegensatz zur eingangs beschriebenen Aufgabenverteilung im Team. Sein Verhalten paßt weiters nicht zu den anfangs ausführlich zitierten Vorstellungen von „partizipatorischer Entwicklungsarbeit“. Diese Situation ist andererseits für den landwirtschaftlichen EA auf Dauer sehr fordernd, da er de facto die Gruppe leitet und dadurch mehr leistet, als ihm pro forma zugestanden wird. Dafür hat sein Wort in der Gruppe aber auch das größte Gewicht, er kann sich ohne Schwierigkeiten durchsetzen. Der Projektleiter ist von seiner Persönlichkeit her ein Vermittler, der Konfrontation zu vermeiden sucht. Problematisch ist seine Position vor allem dadurch, daß er zwar formell Projektleiter ist, de facto aber in allen wesentlichen Punkten - Finanzen, inhaltliche Orientierung des Projekts, Planung etc., dem Entwicklungsarbeiter nachgeordnet ist.

Durch den Widerspruch zwischen Selbstdarstellung und Alltagsrealität entsteht wegen der ungeklärten Situation ein latentes Konfliktpotential, ein Tauziehen darum, wer sich eher durchsetzen kann. Wer in dieser Lage verständlicherweise nur schwer Fuß fassen kann, ist die später dazugekommene Frauenberaterin. Ihre Position kann sich unter den gegebenen Umständen aber wohl auch kaum festigen. Neben den beiden im Konkurrenzkampf um die Führungsposition begriffenen Männern ist es für sie schwierig, Eigenständiges zu entwickeln bzw. ihren Standpunkt in die gemeinsame Planung einzubringen.

8.5. Die Gestaltung von Diskurseinstiegen in der entwicklungsrelevanten Kommunikation

Unter Diskurseinstiegen verstehen wir die erste Wortmeldung einer Person am Beginn eines Gesprächs bzw. nach einer Gesprächsunterbrechung oder einem Themenwechsel.

Diskurs- und Konversationsanalyse

Den Methoden der Konversationsanalyse (Ethnomethodologie) folgend werden wir im folgenden einige Aufzeichnungen natürlicher Konversation nach wiederkehrenden Mustern absuchen und beschreiben, ohne diese sofort zu kategorisieren. (Vgl. Levinson 1990:286) Konversationsanalyse ist gerichtet auf die Beschreibung und Erklärung der Kompetenz, die durchschnittliche Sprecher einsetzen. Anhand eines umfangreichen Korpus natürlicher Sprechereignisse zeigen wir unterschiedliche Möglichkeiten von SprecherInnen den Beginn ihres Beitrags zu gestalten. Wir erwarten uns davon Antworten oder erste Hinweise auf Antworten zu folgenden Fragen:

Wie werden Wortmeldungen in einer Diskussion begonnen? Wie werden insbesondere erste Redebeiträge gestaltet? Wie wirkt sich unterschiedlicher Status der Sprecher auf die Gestaltung der Beiträge aus? Welche Art von Beiträgen hat im Diskurs die größte Aussicht auf Durchsetzung, Akzeptanz, Erfolg?

Macht und Sprache

In der entwicklungsrelevanten Kommunikation ist die Ausübung von Macht durch Sprache von besonderer Bedeutung. Eines der zentralen Konzepte der Entwicklungszusammenarbeit ist gegenwärtig die „partnerschaftliche Zusammenarbeit“. Es wird - in der Theorie - sehr darauf geachtet, daß sich die Beziehungen zwischen den Beteiligten partnerschaftlich gestalten. Konkrete Gesprächssituationen im entwicklungsrelevanten Kontext erweisen sich jedoch als Realisierungen asymmetrischer Kommunikation.

Diskursanalytische Untersuchungen anderer Texte haben gezeigt, daß in der Kontrolle des „Turns“, also des Sprecherwechsels, ein wesentliches Instrument liegt, mit dem in einem Gespräch Macht ausgeübt wird. Wir erwarten weiter, daß unterschiedliche Formen von Einleitungssequenzen mit Machtunterschieden zwischen den Beteiligten in Zusammenhang gebracht werden können.

Sprachliche Formen, die Dominanzbeziehungen zwischen Sprechern kennzeichnen bzw. aufrechterhalten werden seit den siebziger Jahren untersucht und beschrieben. (vgl. Lakoff 1975:14, Lind/O'Barr 1979:71 etc.) Inzwischen wurden diese Erkenntnisse über die Form und Wirkung des machtlosen bzw. weiblichen Sprachmodus in mancher Hinsicht revidiert, z.B. in Hinblick auf die Wirkung des mächtigen bzw. machtlosen Sprachmodus bei weiblichen und männlichen Sprechern. Lakoff kommt zu dem Schluß, daß Frauen negativ bewertet werden, wenn sie sich des mächtigen Sprachmodus bedienen. Inzwischen belegen zahlreiche Untersuchungen, daß die positiven Wirkungen

des mächtigen Sprachmodus (gleich wie die negativen Wirkungen des machtlosen Sprachmodus) vom Geschlecht der Sprecher/innen unabhängig sind. (vgl. Ng 1993:27)

Es ergibt sich in diesem Zusammenhang allerdings das Problem, daß sich machtloser und höflicher Modus oft in gleichen sprachlichen Formen äußert, also nicht immer leicht zu unterscheiden ist. Das spielt für die Bewertung der sprachlichen Handlungen einer Person durch andere Gesprächsteilnehmer eine wichtige Rolle. In diesem Fall ist es hilfreich, die Gesamtheit der sprachlichen Handlungen einer Person in die Überlegungen miteinzubeziehen.

Elemente und Strukturen, die Höflichkeit realisieren, können unterschiedliche Werte haben. Mit Bezugnahme auf Brown/Levinson (1987:65ff) stellen wir fest, daß der Grad der Höflichkeit abhängig ist von sozialer Distanz, Macht, sozialem Rang (Geschlecht, Alter, etc.) und vor allem von der Bedeutung des Gegenstandes. D.h., daß eine Person weniger höfliche Strategien bzw. deren Realisierungen verwendet, wenn sie über größere Macht verfügt. Andererseits: Je größer die Bedeutung eines Gegenstandes, desto größer ist die Höflichkeit. Der Form nach ist Höflichkeit an die Verwendung bestimmter Worte, z.B. Verbalformen, Pronomen etc. gebunden, an die direkte oder indirekte Realisierung von Sprechakten und an die Verwendung von Anreden, etc.

Folgende sprachliche Mittel erweisen sich in Hinblick auf die Realisierung von Machtbeziehungen und Höflichkeit in Diskurseinstiegen als interessant:

Turnwechsel: Hier ist vor allem die technische Organisation interessant: Wie erfolgen Wechsel mit keinen oder geringen Überlappungen zwischen den Sprechern? Die Übernahme des Turns kann durch Zuweisung erfolgen. Personen können um den Turn ersuchen. Sie können weiters unterbrechen, den Turn nach einer Freigabe übernehmen oder ihn aufgrund einer Rolle erhalten.

Rollenzuweisungen an Gesprächspartner (Casting) betreffen das Verhalten der Sprecher/innen. Durch Aufforderung zur Teilnahme an Gesprächen (es kann sich dabei auch um die Aufforderung handeln, still und artig zuzuhören) werden Gesprächspartnern Rollen im Gespräch zugewiesen. Als Reaktion darauf gibt es einerseits die Möglichkeit der **Akzeptanz** der erfolgten Zuweisung (Mirroring). Weiters ist es aber auch möglich, daß Gesprächspartner die ihnen zugewiesenen Rollen zurückweisen und es zu einer **Verhandlung** über die Rollenverteilung kommt. (Negotiation) (Ng 1993:65, nach Pearce 1976) Eine spezifische Art der Rollenzuweisungen sind Themenzuweisungen, bei den den Gesprächspartnern bestimmte Gesprächsinhalte vorgegeben werden, die dann entweder akzeptiert oder in einem Aushandlungsprozeß modifiziert werden.

Oberflächenelemente der sprachlichen Gestaltung: Abschwächungen; indirekte Formen; höfliche Formen: Subjunktiv und Konditional; abschwächende Adjektive, Adverbien oder Partikel; absichernde Ausdrücke (hedges) wie „nafikiri“ (ich denke) etc.; Wahl der Pronomen (1. Pers. Sing. oder Pl anstatt von 2. Sg/Pl); formale Anreden; eventuell auch gewisse modale Formen; Zögern.

Bestimmte Sprechakte: Sich Entschuldigen; um Erlaubnis bitten; etwas ankündigen („ich habe eine Frage“); indirekte oder direkte Vorwürfe; Korrektur; offene und geschlossene Fragen.

Präsequenzen: Dieser Begriff wird unterschiedlich verwendet. Grundsätzlich bezeichnet er Äußerungen, die vor dem beabsichtigten Thema stehen. Wir verstehen darunter Sprechersignale zur Vorbereitung und Erleichterung des Gesprächseinstiegs. (Diskurspartikel)

Der soziale Hintergrund der beteiligten Personen

Der soziale Hintergrund der Teilnehmer an den beiden Sitzungen läßt sich zusammenfassend so beschreiben:

Es gibt weibliche und männliche Funktionäre der Gruppe auf Dorfebene, die wir folgendermaßen charakterisieren können:

Alter: ca 30 Jahre; Schulbildung: siebenjährige Volksschule; Beruf: Bauer; Sprachen: Neben der jeweiligen Muttersprache (Kijita oder Kikwaya) noch Kiswahili. Alle haben eine wesentliche Funktion innerhalb des Projektes oder in der politische Struktur des Dorfes. Das Kriterium Geschlecht beinhaltet hier ein Bündel an sozialen Kriterien: Frau oder Mann zu sein bedeutet z.B. unterschiedlicher Zugang zu den Produktionsmitteln, Weiterbildung etc.

Die Mitglieder des Projektteams, das die zentrale Leitung mehrerer Dorfgruppen über hat und über das Finanzierung, technologischer Input etc. läuft, haben hingegen einen stärker divergierenden Hintergrund:

Bei etwa gleichem Alter haben sie unterschiedliche Schulbildung, Berufe, Sprachen, kulturellen Hintergrund.

Als allgemeine Beobachtung muß vorausgeschickt werden, daß es in den untersuchten Texten einen deutlichen Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Teilnehmern gibt: Frauen melden sich im Verlauf der Sitzungen im Anfang, d.h. innerhalb der ersten halben Stunde, überhaupt nicht zu Wort. Teilnehmer an den ersten beiden Sitzungen sind die schon erwähnten Funktionär/innen des Projekts auf Dorfebene sowie die drei Vertreter des Projektteams. Turnzuweisungen erfolgen ausnahmslos über Handzeichen mit Blickkontakt bzw. über verbale Aufforderung.

Sitzung 1 / Kamati kuu, „Hauptausschuß“ eines Dorfprojekts

Teilnehmer/innen:

Sekretär / Katibu

Vorsitzender / Mwenyekiti

Ausbildner / Mkufunzi

Rat(geber aus dem Gemeinderat) / Mshauri (wa Serikali ya Kijiji)

Wajumbe, Sg. Mjumbe / Weitere Vorstandsmitglieder

Projektleiter

(Landwirtschaftlicher) Entwicklungsarbeiter

Beraterin (der Frauengruppe)

DE 1: Diskurseinstieg des Sekretärs

Das erste Beispiel besteht aus der Vorankündigung der Eröffnung einer Sitzung des „Kamati Kuu“ durch den Sekretär. Er beginnt mit zwei deutlich voneinander getrennten Präsequenzen, der Zeitangabe „leo“ (heute) und dem Diskurspartikel „basi“ (also). Damit lenkt er die Aufmerksamkeit auf sich und übernimmt den Turn, in Übereinstimmung mit dem formellen Ablaufschema des Kommunikationstypus „Kamati Kuu“ in diesem Dorf.

Der erste Satz beinhaltet eine im Subjunktiv formulierte höfliche Aufforderung „*tingie kazi*“ (fangen wir mit der Arbeit an). Mit den Worten „*sitaongea mengi*“ (ich werde nicht viel sagen) nimmt sich der Sprecher selbst zurück und führt dann ganz formell den Vorsitzenden ein, der die Sitzung eröffnen wird. Der Katibu präsentiert den Mwenyekiti in seiner Rolle des Eröffnenden. Mit „*Karibu Ndugu Mwenyekiti!*“ erfolgt die Turnzuweisung. Die übrigen Teilnehmer sind ein geduldiges und aufmerksames, vor allem aber schweigendes, Publikum. Ein Infragestellen der zugewiesenen Rollen erfolgt in diesem Zusammenhang nicht.

Wir können, im Vergleich mit einem anderen Dorf, feststellen, daß die Sitzungen dieser Gruppe nach einem sehr starren Schema ablaufen, das peinlich genau eingehalten wird und mit Sitzordnung, Aufstehen und Niedersetzen, u.a. ein „Kommunikationsritual“ ergibt. Die Ursprünge dieses Rituals sind gleichermaßen in der Erfahrung der Dorfleute mit kirchlichen und politischen Versammlungen, in der durch das (europäisch konzipierte) Projekt eingebrachten Reglementierung und in der Persönlichkeit von Vorsitzendem und Sekretär zu suchen.

Katibu: *Leo / basi / tingie kazi yetu ya tatu / kikao cha kamati kuu. Sitaongea mengi / ila nichukue nafasi hii kumkaribisha Ndugu Mwenyekiti / aweze kufungua kikao hiki rasmi. Karibu Ndugu Mwenyekiti! (Heute / also / beginnen wir unsere dritte Aufgabe. Ich werde nicht viel sagen / ich möchte nur die Gelegenheit ergreifen, den Herrn Vorsitzenden dazu einzuladen, diese Sitzung offiziell zu eröffnen. Willkommen Herr Vorsitzender!)*

DE 2: Diskurseinstieg des Vorsitzenden

Der Vorsitzende beginnt seinen Beitrag mit einer Anrede der Teilnehmer, „Ndugu Wajumbe“ (Kollegen und Kolleginnen Delegierte) und setzt mit umständlichen Worten - „ich möchte hier kurz die Gelegenheit ergreifen“ - mit einer Dankadresse an die Teilnehmer fort, die schon seit dem Morgen im Trainingszentrum tätig sind und sich jetzt auch noch an der Versammlung beteiligen müssen.

Mwenyekiti: ee Ndugu Wajumbe / napenda nichukue nafasi hii fupi / niweze kuwashukuru kwa muda ambao tumeshirikiana / tangu asubuhi nafikiri tuko pamoja kwa kufanya shughuli mbalimbali, (Kollegen Delegierte / ich möchte diese kurze Gelegenheit ergreifen, um euch für die Zeit zu danken, die wir bis jetzt zusammengearbeitet haben / seit der Früh sind wir hier mit verschiedenen Dingen beschäftigt)

DE 3: Diskurseinstieg der Zuhörer

Nach Verlesung des Protokolls fordert der Vorsitzende die Anwesenden auf, das Vorgelesene zu bestätigen „ndiyo hayo tuliyoongea“ (war es das, was wir besprochen haben). Die Antwort kommt im Chor. Die Form der Äußerung ist - in Form und Intonation - einer Antwortformel im kirchlichen Ritual sehr ähnlich. Daß die Organisatoren hohen Wert auf diesen Gesprächsschritt legen, zeigen Beobachtungen anderer Ereignisse dieses Typs. Fällt die Äußerung zu schwach aus, oder kommt sie gar nicht, so wird sie vom Vorsitzenden eingefordert.

Mwenyekiti : Wajumbe ndiyo hayo tuliyoongea? (Delegierte, war es das, was wir besprochen haben?)

Wote: Ndiyo - nii - hayoo - (Ja, es war das)

DE4: Diskurseinstieg des Projektleiters

Der Vorsitzende geht nun der Tagesordnung entsprechend weiter. Eine Turnzuweisung an den „mkufunzi“ (Ausbildner) wird von diesem nicht sofort angenommen und die entstehende kurze Pause interpretiert der Projektleiter als Turnfreigabe. Er nutzt sie, um zu einem bereits abgeschlossenen Punkt noch eine Anfrage zu stellen.

Er bittet zunächst sehr höflich um Sprecherlaubnis: Seine Äußerung ist gekennzeichnet durch die Verwendung von Konditional, wobei er in beiden Fällen abbricht und das Hauptverbum nach dem Auxiliar „ninge...“ nicht realisiert. Er entschuldigt sich, „samahani Mwenyekiti“, in Verbindung mit einer höfliche Anrede und gibt dem Vorsitzenden noch einmal die Möglichkeit ihm das Wort zu entziehen: „kama utaniruhusu“ (wenn Sie es⁵ mir gestatten). Das zweimalige Zögern nach "ninge-" und

⁵ Das Swahili kennt keinen „höflichen Plural“ wie das Deutsche und die sozialen Beziehungen zwischen den beiden Sprechern sind so, dass eher ein kollegiales (oder sogar freundschaftliches) Du zu

die Bitte um Sprecherlaubnis sind Kennzeichen machtloser - oder höflicher - Sprache. Der hohe Wert der Höflichkeit ergibt sich aus der Bedeutung des Gegenstandes - es folgt eine Aufforderung an den Vorstand, einen Mißstand zu beheben - aber auch aus der spezifischen sozialen Beziehung des Projektleiters zu den Mitgliedern dieser Gruppe.

Mwenyekiti: ... labda kwa haraka haraka ningemwomba mkufunzi atusaidie ile sehemu / kwa sababu yeye huwa anachukua vipengele vya kufanyia kazi tu. (Vielleicht ganz kurz ich hätte nur den Instruktor gebeten, uns an dieser Stelle weiterzuhelfen weil er nur Ausflüchte bringt, was das Arbeiten betrifft.)

<kurze Pause>

Projektleiter: Ila ninge-e / samahani Mwenyekiti. Ninge-e / kama utaniruhusu. (Ich hätte nur / entschuldigen Sie, Herr Vorsitzender, ich hätte / wenn Sie es mir gestatten)

Mwenyekiti : Sema tu (Sprechen Sie nur)

Aufgrund der Formulierung dieser Turnübernahme und der organisationellen Struktur ist nicht zu erwarten, daß der Vorsitzende auf seinem ursprünglichen Plan - Aufruf des Ausbildners - beharrt. Er erteilt formell das Wort: „sema tu“ (Sprechen Sie nur).

DE5: Diskurseinstieg des Ausbildners

Der Vorsitzende geht nach der Wortmeldung des Projektleiters auf die dort angesprochene Frage ein. Er erklärt sich allerdings für eine Beantwortung als unzuständig - wegen Abwesenheit - und gibt den Turn frei für seine im Dorf zurückgebliebenen Kollegen („wenzangu waliobaki“). Daraufhin nimmt der Ausbildner den Gesprächsschritt an, so als hätte es nach der Turnzuweisung keine Unterbrechung gegeben. „Asante Mwenyekiti“ (Danke Herr Vorsitzender) ist die routinemäßige Reaktion auf eine Turnzuweisung im Kontext einer Versammlung. Er nimmt allerdings nicht das ursprüngliche Thema auf, sondern folgt der unmittelbar vorher geäußerten Aufforderung zum neuen Thema Stellung zu nehmen.

Mwenyekiti: ... Kwa sababu kuna muda kama nafikiri kama wiki 3 bila kuonana naye - labda wenzangu waliobaki - labda wameishawasiliana naye. (Denn es sind jetzt, glaube ich, drei Wochen, daß ich ihn nicht gesehen habe - vielleicht die Kollegen, die dageblieben sind, vielleicht haben sie schon mit ihm Kontakt aufgenommen.)

Mkufunzi: Asante Mwenyekiti / kwa kweli ni kipindi kirefu tangia muondoke labda tangia kwenye kikao kile ambacho tulisema kwamba hakuhudhuria mpaka leo bado hajawahi ... (Danke Herr Vorsitzender / wirklich es ist eine lange Zeit seit ihr weg wart, vielleicht seit jener Sitzung, bei der er nicht teilgenommen hat, hat er bis heute nicht

Ähnlich wie hier, mit einem „Asante Mwenyekiti“, bedanken sich auch die anderen Gesprächsteilnehmer für die Zuweisung des Turns. Dieser initiale Sprechakt entfällt nur dort, wo durch eine direkte Sachfrage eine unmittelbare Antwort evoziert wird.

erwarten wäre. Andererseits legt der hohe Grad der Formalisierung dieses Kommunikationstyps eine Übersetzung mit dem Plural nahe.

DE6: Diskurseinstieg des Mshauri

Der „Mshauri“ (Ratgeber), das von der Dorfgemeinschaft delegierte Mitglied des Komitees, meldet sich durch Handzeichen, das ebenfalls nonverbal zur Kenntnis genommen wird. Nach einer Anrede des Vorsitzenden formuliert er zuerst eine allgemeine Rechtfertigung für die Turnübernahme, „mimi hapa ninakuwa na mawazo kidogo tu na ushuri kidogokidogo“ (was mich betrifft habe ich so meine Gedanken und einen unbedeutenden Ratschlag), und redet dann ausführlich zum Thema, das der Projektleiter eingeführt hat. Sein Redeeinstieg umfaßt zugleich die Darstellung seiner Rolle als Mshauri - eine Strategie, die seine Person aufwertet - und eine Abwertung seines Beitrags durch die wiederholte Qualifikation mit „kidogo“ (wenig, klein), die als Höflichkeitsstrategie zu bewerten ist.

***Mshauri:** Ndugu Mwenyekiti / mimi hapa ninakuwa na mawazo kidogo tu na ushuri kidogokidogo kwamba ... (was mich betrifft habe ich so meine Gedanken und einen unbedeutenden Ratschlag)*

DE7: Diskurseinstieg des Entwicklungsarbeiters

Völlig unauffällig und rollengemäß vollzieht sich der Gesprächseinstieg des Entwicklungsarbeiters. Er beantwortet eine Sachfrage des Projektleiters nach den Kosten eines Transports mit Lastwagen lapidar mit „einhundert Kilometer mal achtzig“.

***Projektleiter:** CC, kama tukichukua lori toka Musoma kuja hapa inaweza kuwa shilingi ngapi? (CC, wenn wir von Musoma hierher einen Lastwagen nehmen, wieviel Shilling kann das ausmachen?)*

***Entwicklungsarbeiter:** Kilometa mia moja mara themanini. (einhundert Kilometer mal achtzig)*

Sitzung 2 / „Kamati Kuu“ in einem zweiten Dorf

Teilnehmer/innen

Sekretär / Katibu
Vorsitzender / Mwenyekiti
Stellvertretender Vorsitzender / Nasibu Mwenyekiti
Ausbildner / Mkufunzi
zusätzlich drei weibliche Vorstandsmitglieder

Projektleiter
(Landwirtschaftlicher) Entwicklungsarbeiter
Beraterin (der Frauengruppe)

Die zweite Text beginnt formal ähnlich strukturiert wie der erste; das verlesene Protokoll ist allerdings weit kürzer. Vorsitzender und Sekretär bleiben während ihrer Beiträge sitzen - überhaupt ist der Kontext hier weit weniger förmlich als bei der obigen Gruppe.

Auf die Frage des Mwenyekiti nach der Richtigkeit gibt es nur - und das mit Verzögerung - die Bestätigung einer Einzelperson.

DE8: Diskurseinstiege der Frauenberaterin und des Projektleiters

Unmittelbar nach der - schwachen - Bestätigung des Sitzungsprotokolls gibt es eine Wortmeldung der Frauenberaterin. "*Mimi*" (ich) am Beginn ihrer Aussage fungiert als hervorhebendes Element und signalisiert den Entschluß zur Übernahme des Turns. Mit dem betonten, fakultativen Personalpronomen signalisiert die Sprecherin zugleich, daß sie mit der Zustimmung zum Protokoll nicht einverstanden ist. Nach ihrer Ansicht ist das Protokoll unvollständig. Sie kündigt eine Frage an, entschuldigt sie noch für ihre Wortmeldung und formuliert schließlich „jopo C. ni la nini“ (worum geht es bei dieser Versammlung in C.) Es bleibt offen, ob diese Frage als Kritik an der Gruppe oder an ihren Kollegen im Team verstanden werden soll. Beide haben ihr die jetzt geforderte Information vorenthalten.

Tatsächlich verweist sie der Mwenyekiti an den Projektleiter: „er hat gesagt, es gibt eine Komiteesitzung ...“. Damit erhält dieser nicht nur den Turn, sondern auch eine Rolle, die ihm nicht unbedingt behagt. Sein Gesprächsschritt beginnt auch sofort mit einer Kritik

am Vorsitzenden, „Ich denke, Herr Vorsitzender, ich habe schon gesagt, daß ...“ und er führt den Punkt mehr als ausführlich aus.

Der Vorsitzende seinerseits rächt sich an der Beraterin durch eine überhebliche Nachfrage: „Kollegin, haben Sie verstanden?“, die erst nach einer deutlichen Pause kommt. Die Bestätigung, „nimelewa sasa“ (jetzt habe ich verstanden), klingt etwas verhalten.

Beraterin: *Mimi nina swali / samahani / hapo kwenye tarehe 10/2 / Jopo C. - ni la nini? (Ich habe eine Frage / entschuldigen Sie mich / hier beim Datum 10.2. Versammlung in C. - was für eine Versammlung ist das?)*

Mwenyekiti: *Alisema kuna kamati ... (Er sagt es gibt einen Vorstands)*

Projektleiter: *Nafikiri Mwenyekiti nilisema kwamba (Ich glaube, Herr Vorsitzender, ich habe gesagt, daß)*

<Pause >

Mwenyekiti: *Mjumbe umelewa? (Kollegin, haben Sie verstanden?)*

Beraterin: *Nimelewa sasa. (Jetzt habe ich verstanden.)*

Hier wird sichtlich eine Frau dafür gemaßregelt, und zwar von beiden dominanten männlichen Sprechern, daß sie in den Diskurs eingegriffen und den Turn an sich gezogen hat - obwohl ja nach der Frage des Vorsitzenden im Prinzip allen Teilnehmern offen stand, sich zum Protokoll zu äußern.

DE9: Diskurseinstieg eines Mjumbe

Der Sekretär geht nach Tagesordnungspunkten weiter, zitiert ein Thema „Landzuteilung“, schließt es gleich wieder ab und geht über zum Thema „Ochsenkarren“. Ein Teilnehmer nutzt jedoch eine nicht als Turnfreigabe gedachte Pause des Sprechers, um einen Einwand zu diesem Themenwechsel zu äußern. Die Themenabfolge wird in Frage gestellt. Eine weitere Behandlung des Themas „ardhi“ (Land) ist dem Teilnehmer wichtig. Er nimmt nicht viel Rücksicht auf Höflichkeit. Er beginnt mit einer robusten Präsequenz, „namna gani“ (wie denn, was denn!) und formuliert seine Frage sehr direkt, ohne formale Anreden oder Entschuldigungen - „laßt ihr dieses Problem mit den Äckern fallen“. Dahinter setzt er eine Aufforderung, wieder als Frage realisiert: „oder sollen wir es angehen?“

Katibu: *Nafikiri ajenda inayofuata ni yatokanayo na muhtasari. / ... / Aridhi tuliyo-pewa na Serikali ya kijiji imekuwa ni mgogoro, mratibu alishauri kwamba swala hilo lipelekwe kwenye Serikali ya kijiji ili iandikwe barua nyingine kwa ajili ya kupewa aridhi kwa kilimo. Wajumbe walisema kuhusu mkokoteni. (Ich glaube der nächste Punkt folgt aus der Tagesordnung./ ... / Das Land, das wir von der Dorfgemeinde bekommen haben ist ein Problem, der Projektleiter hat vorgeschlagen, daß wir die Frage der Dorfgemeinde vorlegen damit ein anderer Brief geschrieben wird und wir ein Stück für den Anbau bekommen. Wegen des Wagens sagten die Delegierten....)*

Mjumbe: *Namna gani hili swala la ardhi mnachangiaje!? au tulianze ! (Also was ist mit dem Problem Land, wie bringt ihr die Sachen durcheinander? oder gehen wir es an)*

DE10: Diskurseinstieg des Projektleiters

Die Reaktion ist einhellig ablehnend. Einige Turns später bezieht sich eine Äußerung des Projektleiters immer noch auf das Thema „ardhi“. Der Redebeitrag hat aber tatsächlich eine Diskussion darüber ausgelöst, „ob man nicht oder warum man nicht über das Thema diskutieren sollte“.

Projektleiter: *Ndugu Mwenyekiti mimi naona umesahau kidogo, kwa sababu siku ile tulipokuwa tunaazimia kwamba tuandike barua kijijini mtendaji alikuwepo kwenye minute hiyo. (Herr Vorsitzender, ich glaube Sie haben ein bißchen was vergessen, denn an dem Tag, an dem wir uns versprochen habe, daß wir einen Brief an das Dorf schreiben, da war der „mtendaji“ <der Teilnehmer, der die Diskussion ausgelöst hat> auch präsent, laut diesem Protokoll.)*

DE11: Diskurseinstieg des landwirtschaftlichen Beraters

Im nächsten Beispiel steht wiederum eine Turnfreigabe zu Beginn; diesmal ergreift der Entwicklungsarbeiter - zum erstenmal in dieser Sitzung - die Gelegenheit zu reden. Zunächst macht die Frauenberaterin den Vorsitzenden auf die Wortmeldung aufmerksam. Der Landwirtschaftsexperte formuliert hier ganz direkt eine Entscheidungsfrage, „Macht ihr das oder macht ihr es nicht?“ Gerade nach den zuvor genannten Beispielen überrascht die Direktheit und das Fehlen jeglicher abschwächender oder höflicher Formen. Da die Angesprochenen einer Antwort ausweichen, insistiert er und wiederholt seine Frage. Eine solche Formulierung des ausländischen EA verweist einerseits auf seine sehr mächtige Position, läßt andererseits vermuten, daß er weder als Person besonders höflich noch als Sprecher einer Fremdsprache kommunikativ ausreichend kompetent ist. Es ist darüber hinaus auch noch möglich, daß er diese Form der Äußerung aufgrund einer besonderen Nähe zu den Adressaten für akzeptierbar hält.

Vorsitzender: *Wajumbe tunahama labda kuna nyongeza. (Kollegen wir gehen weiter, vielleicht habt ihr noch was zu sagen)*

Frauenberaterin: *Bado kuna /leise/ (Es gibt noch...)*

Vorsitzender: *Mhm.*

Landwirtschaftlicher Entwicklungsarbeiter: *Mtaifanya sasa au hapana, mtapanda alizeti au hapana? (Macht ihrs nun oder macht ihrs nicht, pflanzt ihr nun die Sonnenblumen oder nicht?)*

XM: *Hii ni kwenye kipindi cha mavuno, tukishavuna basi mashine yetu itaaendelea kufanya kazi. Eh lakini.... (Das ist jetzt die Erntezeit, wenn wir geerntet haben, wird unsere Maschine wieder arbeiten. Ja aber ...)*

Entwicklungsarbeiter: *Mtapanda alizeti hapa sasa au hapana? (Pflanzt ihr die Sonnenblumen jetzt oder nicht?)*

Sitzung 3 / wöchentliche Planungssitzung des Führungsteams

Teamstruktur

Bei den Gesprächsteilnehmern handelt es sich um 3 Personen:

1. Der von der österreichischen Entwicklungsorganisation eingesetzte lokale **Projektleiter** ist für den Strukturaufbau und die Organisation des Projektes zuständig.

Alter: 36 Jahre, verheiratet, 3 Kinder;

Muttersprache: Luo

Andere Sprachen: Kiswahili, Kijita, Kikwaya. Englisch

Ausbildung: Lehrerausbildung; vor Eintritt in das Projekt als Lehrer tätig und langjährig für die Leitung katholischer Jugendgruppen zuständig.

2. Die von der Entwicklungsorganisation eingesetzte lokale **Frauenberaterin** ist mit dem Aufbau von Frauengruppen in den Projektdörfern zuständig;

Alter: 25 Jahre, ledig;

Muttersprache: Chagga

Andere Sprachen: Kiswahili, Englisch

Ausbildung: 7 Jahre Grundschule, 4 Jahre Secondary School, Fachausbildung zur Sozialarbeiterin; bis zur Anstellung im Projekt als Lehrerin tätig; nebenbei engagiert in der lutheranischen Glaubensgemeinde; Eintritt ins Projekt Mitte 1993.

3. Der österreichische **landwirtschaftliche Entwicklungsarbeiter (EA)** ist als technischer und landwirtschaftlicher Berater im Projekt beschäftigt.

Alter: 32 Jahre

Muttersprache: Deutsch

Andere Sprachen: Englisch, Kiswahili

Ausbildung: Ausbildung zum Volksschullehrer; EA hat als Lehrer gearbeitet und später eine Landwirtschaftsausbildung mit dem Schwerpunkt "Biologischer Landbau" absolviert.

Sie bilden das Führungs- bzw. Beratungsteam des Entwicklungsprojektes.

Ort der Gespräche ist der kleine und etwas beengende Büroraum des Teams. Die Gesprächsteilnehmer befinden sich während der Sitzungen jeweils hinter ihren Schreibtischen, die im Kreis angeordnet sind.

Art des Gesprächs

- ◆ Es handelt sich um ein inszeniertes Gespräch.

- ◆ Kleingruppe
- ◆ Das Gespräch ist nicht öffentlich
- ◆ Die Gesprächsteilnehmer sind nicht/wenig vorbereitet.
- ◆ Das Gespräch ist speziell themafixiert.
- ◆ Konstellation der Gesprächspartner: asymmetrisches Verhältnis
(nach Henne/Rehbock 1982)

Bei den folgenden Beispielen handelt es sich um Auszüge aus zwei Planungssitzungen des Führungsteams. Die Teilnahme ist für alle drei Mitglieder verpflichtend. Die Sitzung dient neben der Wochenplanung auch der Aussprache und Diskussion anstehender Probleme im Führungsteam.

In der Diskussion werden sowohl Arbeitsergebnisse der vergangenen Woche als auch Vorhaben der laufenden Woche besprochen. Zielformulierungen bestimmen meist den Verlauf der Diskussion. Die Führungsmitglieder erarbeiten in der Diskussion Arbeitsgebiete, die dann auf die Teammitglieder je nach Funktion im Projekt aufgeteilt werden.

DE12: Diskurseinstieg des Projektleiters

Der Projektleiter beginnt das Gespräch. Indem er das Thema vorgibt, die „Arbeitsplanung“, übernimmt er damit auch die Rolle des Gesprächsleiters.

Projektleiter: .. Naona tunge / nani hii / tungeangalia kwenye ... / kwenye jopo lililopita tulikuwa tumepanga kazi gani kwanza, labda tukaanza nayo ... / ... / BB, uliandika / andika kwenye jopo lililopita? (Ich glaube, wir sollten nachschauen ... / was haben wir in der letzten Versammlung geplant, fangen wir doch damit an. / ... / BB, hast du in der letzten Versammlung mitgeschrieben?)

Sein Diskurseinstieg ist gekennzeichnet durch Elemente, die als Zeichen von Machtlosigkeit bzw. Höflichkeit interpretiert werden können: er spricht verzögert, schiebt Pausen und Wortwiederholungen ein. Sein Turn beginnt mit der Abschwächung „naona“ (mir scheint, ich glaube) und er spricht in der 1.P. Plural, um seine Kommunikationspartner mit einzubeziehen. Die Verwendung des Konditionals lässt seinen Einstieg als höflich erscheinen. Seine verzögerte Sprechweise kann mehrfache Bedeutung haben, als Zeichen der Macht („warten lassen“) oder der Machtlosigkeit („unsicher in der Wahl der Worte“). Sprechpausen können aber auch aus dem Kontext erklärt werden - der Sprecher blättert in einer schriftlichen Unterlage.

Er beendet seinen Beitrag mit einer indirekten Aufforderung an die Frauenberaterin, das Protokoll der letzten Sitzung zu verlesen. Diese Aufforderung ist als Rollenzuweisung zu verstehen.

DE13: Diskurseinstieg der Frauenberaterin

Frauenberaterin: *Sijui nimeandika sijui... <sehr leise> (Ich weiß nicht, was ich geschrieben habe...)*

Die Frauenberaterin übernimmt den Turn. Sie weigert sich aber, die ihr zugewiesene Rolle sofort anzunehmen bzw. zu akzeptieren. Die Verwendung der abschwächenden Äußerung "sijui", das Zögern und ihre leise Stimme lassen erkennen, daß sie sich nicht sofort mit ihrer Rolle abfinden will. Diese Elemente zeigen aber auch Unsicherheit, Unentschlossenheit oder Machtlosigkeit.

Sie beginnt in einem Buch zu blättern, womit sie signalisieren will, daß sie ihre Rolle zu verhandeln bereit ist. In den darauffolgenden Beiträgen erfolgt ein Informationsaustausch zwischen ihr und dem Projektleiter. Schließlich fügt sie sich in ihre Rolle und beginnt das Protokoll zu verlesen.

Verhandlung der Rollenzuweisung:

Projektleiter: *Jopo la E. / mimi nafikiri ... (Die Versammlung in E. / ich glaube ...).*

Beraterin: *</in einer geschriebenen Vorlage blättern/> Jopo la E. lilikuwa tarehe 5. (Die Versammlung in E. war am 5.)*

Projektleiter: *Tarehe tano ... ya (am 5. ..)*

Beraterin: *Mmh / Na tarehe 4 ilikuwa jopo C. (Mmh / Und am 4. war Versammlung in C.)*

Projektleiter: *C., eeh! .. / Ndiyo. Sijui uliandika vizuri? Mimi niliandika kwa kifupi tu, kazi tulizokuwa tumepanga nao. (C., eeh. ... / Ja. Ich weiß nicht, hast du gut mitgeschrieben? Ich hab nur kurz mitgeschrieben, welche Arbeit wir mit ihnen geplant haben.)*

Beraterin: *Tuanze na E.? (Fangen wir mit E. an?)*

Projektleiter: *Eeh, tuanze na E. / E. ndiyo, nafikiri tuanze na E. / siyo? (Eeh, fangen wir mit E. an, ich glaube wir sollten mit E. anfangen, oder nicht?)*

Beraterin: *Ajenda za E. zilikuwa ni: ... (Die Tagesordnungspunkte in E. waren:*

Wie schon in der Beschreibung des DE12 ist die verzögerte Sprechweise komplex zu begründen: einerseits als Widerstand gegen eine zugewiesene Rolle, andererseits begründet durch ein Blättern in schriftlichen Unterlagen, ein Suchen nach geforderter Information.

DE14: Diskurseinstieg des landwirtschaftlichen Entwicklungsarbeiters

Landwirtschaftlicher EA: *<laut und bestimmt> Malengo gani, malengo gani katika bustani kwa mfano? (Welche Ziele, welche Ziele für den Gartenbau zum Beispiel?)*

Der Entwicklungsarbeiter nimmt sich den Turn. Er leitet prompt, mit lauter Stimme und bestimmt ein neues Thema ein. An der Art der Formulierung, an der Intonation, an der Bestimmtheit der Frage, am Fehlen einer Überleitung ist seine machtvolle Position im Team erkennbar.

Er formuliert sein Anliegen in Form einer offenen Fragestellung. Die Antwort darauf ist allerdings bekannt. Die Äußerung ist aufgrund dessen als Kritik oder als Zurechtweisung zu verstehen: er verweist auf die Notwendigkeit, sich in der Diskussion an bestimmten Zielvorgaben zu orientieren. Sein Beitrag ist an beide Gesprächspartner gerichtet. Er weist ihnen damit eine Rolle als Lernende zu.

DE15: Diskurseinstieg des Projektleiters

Projektleiter: *Malengo ya bustani tulikuwa tumesemaje? Tuli... / kwenye bustani ni lengo kubwa lilikuwa ni kuna nini / kujaribu ku- / ku-/ kupata <verzögernd> chakula cha kutosha kwa njia ya kumwagilia nafikiri, tulikuwa tunaangalia hali ya ukame ilivyokuwa. Sasa tukaona kwamba ni vizuri kushughulika na bustani ambayo kila mtu akifanya kazi kwa bidii anaweza akapata chakula cha kutosha, siyo kwa ajili ya biashara, nafikiri lengo ... (Was haben wir über Ziele den Garten betreffend gesagt? Wir haben ... / ein wichtiges Ziel war etwa das / der Versuch durch Bewässerung ausreichend Gemüse zu ernten, glaube ich, wenn wir die Trockenheit in Betracht ziehen. Jetzt haben wir gesehen, daß es gut ist, sich mit dem Gartenanbau zu beschäftigen, so daß jeder, der sich bemüht, genügend Gemüse ernten kann und nicht von Geschäften abhängig ist, glaube ich, ist das Ziel ...)*

Der Projektleiter nimmt die Rollenzuweisung an, geht auf die Aufforderung des landwirtschaftlichen EA ein und wiederholt seine Lektion. Die Verwendung der 1.P.Plural, Sprechpausen und Verzögerungen lassen vielleicht Unsicherheit, sicher aber Unbehagen aufgrund der Rolle, die ihm zugewiesen wird, erkennen.

DE16: Diskurseinstieg der Frauenberaterin

Beraterin: *Halafu lengo lingine (Dann ein anderes Ziel...)*

Auch die Frauenberaterin akzeptiert die Rollenzuweisung, indem sie auf die Aufforderung des landwirtschaftlichen EA eingeht.

DE17: Diskurseinstieg des landwirtschaftlichen EA

Landwirtschaftlicher EA: *<erstmaliger Einstieg> Una kazi gani leo / wewe-wewe ni driver leo au driver ya karatasi? (Welche Aufgabe hast du heute, schreibst du heute das Protokoll? <wörtlich: bist du der Fahrer heute oder der Fahrer am Papier?>)*

Der landwirtschaftliche EA beginnt das Gespräch. Er weist der Frauenberaterin auf indirekte und gleichzeitig (möglicherweise nur für ihn) witzige Weise in Form einer Frage die Schriftführerrolle zu. Die lustige Umschreibung für Schriftführer/in kann als Zurücknahme interpretiert werden. Daraus ist zu erkennen, daß dieses Thema (d.h. Aushandeln der Schriftführerrolle) schon Gegenstand früherer Diskussionen war. Die Rollenzuweisung ist dem landwirtschaftlichen EA sichtlich unangenehm: durch die

witzige Formulierung und durch die Umschreibung seines Anliegens versucht er seinem Unbehagen aus dem Weg zu gehen/sein Unbehagen zu mildern.

Projektleiter, Beraterin: <lachen>

Projektleiter und Frauenberaterin gehen zwar auf den Witz, nicht aber auf die Rollenzuweisung ein.

Landwirtschaftlicher EA: *Au hapana? (Oder nicht?)*

Die folgende Frage des EA zeigt, daß er die Verweigerung erkannt hat und läßt zugleich Unsicherheit erkennen, ob er seinen Plan fortführen soll.

DE18: Diskurseinstieg der Frauenberaterin

Beraterin: *Wameniambia niandike. <Pause, Räuspern> (Man sagt mir, daß ich schreiben soll.)*

Die Frauenberaterin reagiert zögernd. Mit der ironischen Äußerung "**Wameniambia niandike**"- (man/jemand sagt mir <wörtlich: sie sagen mir>, daß ich schreiben soll) versucht sie ihren Teamkollegen klarzumachen, daß es ihr nicht behagt, wieder diese Arbeit zugewiesen zu bekommen.

Die Sprechpause und das Räuspern sind Elemente, die überleiten zum Sitzungsbeginn. Da keine Reaktion auf die sehr freundlich formulierte Weigerung erfolgt, übernimmt die Frau letztlich doch die von den Männern zugewiesene Arbeit.

DE19: Diskurseinstieg des landwirtschaftlichen EA

Landwirtschaftlicher EA: <DE bei Themenwechsel> *Tufuate, tufuate malengo. (Gehen wir, gehen wir doch auf die Ziele los.)*

Der landwirtschaftliche EA bringt eine neues Thema in den Diskurs ein. Sein kurzer Beitrag ist eine Zurechtweisung: seine Gesprächspartner sollen sich an konkrete Zielvorgaben halten, um die Diskussion effizienter zu gestalten. Er stellt den Projektleiter in seiner Moderatorenfunktion in Frage und versucht diese Rolle zu übernehmen. Es erfolgt eine Turnfreigabe.

DE20: Diskurseinstieg des Projektleiters

Projektleiter: *Eeh, tufuate malengo, lazima tufuate haya ya awali kama yalipita au vipi. /--/ Sawa. /--/ Tu-tu-tufanye /verzögernd/ tathimini ya malengo ya awali kwanza ya wiki ile tuliyoandika pale, wiki ya mwisho. Halafu tuje kwenye ya wiki jana, tuje tuone ya wiki hii kama tuta.../---/ Tutafanya vipi? <gähnt> (Ja, wir sollten die Ziele verfolgen, es ist notwendig, daß wir den ursprünglichen Zielen folgen. /--/ Okay. /--/ Wir sollten die ursprünglichen Ziele jener Woche, in der wir sie niedergeschrieben haben mit denen der letzten Woche vergleichen. Dann gehen wir weiter mit der vergangenen Woche, danach mit der jetzigen Woche... /---/ Wie werden wir das nun machen?)*

Der Projektleiter nimmt die Zurechtweisung an. Auffallend sind Verzögerungen, Sprechpausen und die Verwendung der 1.P.Plural, was als Versuch, die anderen mit einzubeziehen, zu werten ist. Er fügt sich in die ihm vom landwirtschaftlichen EA zugewiesene Rolle und folgt der Aufforderung des EA , indem er die neue Vorgangsweise für die Diskussion erläutert.

Zusammenfassung

Das Sprecherverhalten aller Beteiligten können wir abschließend so charakterisieren:

Projektleiter:

Der Projektleiter agiert im Führungsteam als Moderator. Er formuliert Forderungen meist als Fragen. Sein Sprechverhalten ist indirekt und zurückhaltend. Dieses Verhalten kommt durch folgende Elemente deutlich zum Ausdruck: Verzögerungen, die Verwendung des Konditional, Abschwächungen, Überleitungen und Sprechpausen.

In seiner Funktion als Moderator gelingt es ihm, nur der Frauenberaterin Rollen zuzuweisen; dem landwirtschaftlichen EA hingegen läßt er größeren Spielraum, indem er ihm nur indirekt und selten Rollen zuweist.

Vergleichen wir sein Verhalten hier mit dem im Großgruppengespräch, so meldet er sich dort häufiger zu Wort, greift immer wieder heikle Themen auf, äußert bei Gelegenheit Kritik und macht den anderen Vorwürfe. Um über problematische Gegenstände sprechen zu können, benutzt er in beiden Umgebungen sehr höfliche Formen: Konditional, Entschuldigung, inklusives Wir, Bitte um Erlaubnis, förmliche Anreden, abschwächende Formen.

Frauenberaterin

Im Führungsteam wird der Frauenberaterin gewöhnlich die Rolle der Schriftführerin zugewiesen. Für gewöhnlich übernimmt sie die Rollenzuweisung zögernd und versucht sie erst zu verhandeln. Schließlich akzeptiert sie die Rollenzuweisung aber immer wieder.

Ihre machtlose Position in der Gruppe zeigt sich anhand folgenden Verhaltens: sie spricht mit leiser Stimme und mit Verzögerungen und verwendet abschwächende Elemente. Sie initiiert selten Themenwechsel. Wenn sie einen Themenwechsel herbeiführt, geschieht das nur aufgrund ihrer zustehenden Rechte als Schriftführerin.

Denn um Tagesordnungspunkte zu verlesen oder einen neuen einzuleiten, muß sie ihre Rolle mit ihren Kommunikationspartnern nicht erst aushandeln.

Im Großgruppengespräch ist auffällig, daß sie höfliche Formen benützt, ohne daß dies vom Gegenstand her notwendig wäre. Sie vermeidet es problematische Gegenstände anzusprechen, sie formuliert beispielsweise eine Korrektur als offene Frage, sie benutzt Diskurspartikel und entschuldigt sich.

Landwirtschaftlicher Entwicklungsarbeiter

Die Position des landwirtschaftlichen Beraters im Führungsteam ist eindeutig eine mächtige. Für gewöhnlich nimmt er sich den Turn, um ein neues Thema einzuleiten oder um seinen Standpunkt zu formulieren. Seine Beiträge sind durch folgendes Sprecherverhalten gekennzeichnet: er spricht laut und bestimmt, formuliert in knappen Sätzen, wiederholt Teile der Beiträge und verwendet keine Überleitungen. Wenn er Sprechpausen einschiebt, so um seiner Äußerung Nachdruck zu verleihen, gewissermaßen den anderen Denkpausen zu gestatten.

Seine Äußerungen sind oft Zurechtweisungen seiner Teamkollegen. Er kritisiert die anderen in ihrem Diskussionsverhalten, um die Diskussion effizienter zu gestalten. Indem er andere zurechtweist, teilt er ihnen Rollen zu. Auch diese Tatsache erklärt seine Position im Führungsteam.

Großgruppengespräch: Im behandelten Text ergreift er nur zweimal das Wort: er benutzt dazu geschlossene Fragen (Ja/Nein), die er insistierend wiederholt; er scheut sich aber nicht, problematische Gegenstände aufzugreifen. Auffällig ist auch das Fehlen jeglicher höflicher bzw. machtloser Formen.

Frauen und Männer (Zielgruppe)

Frauen ergreifen seltener das Wort als Männer. Wenn sie sich zu Wort melden, benutzen sie mehr "machtlose" bzw. höfliche Formen. Die Funktionärinnen melden sich in der jeweils ersten Stunde der Sitzungen nicht zu Wort.

Funktionäre der Gruppe

Die Funktionäre der Gruppe gebrauchen häufig formale Formen und orientieren sich an der Tagesordnung. Sie melden sich zu Wort und wenden sich auch heikleren Gegenständen zu. Sie formulieren beispielsweise auch direkte Kritik an den Gesprächspartnern, die aber meist wieder abgeschwächt werden. Sie gebrauchen höfliche Anreden, Präsequenzen, Abschwächungen, offene Fragen und den Subjunktiv.

Sprecherverhalten im Führungsteam

Die Position des Projektleiters im Dreiergespräch ist keine gesicherte. Seine Funktion wird vom landwirtschaftlichen EA sowohl in Frage gestellt als auch angefochten. Dies erreicht er, indem er ihn indirekt kritisiert und indem er versucht, die Moderatorenrolle an sich zu reißen.

Die Frauenberaterin nimmt die unterste Position in der Hierarchie ein. Sie verfügt in dieser Konstellation nicht über mehr Macht als ihr in ihrer Rolle als Schriftführerin zusteht. Sie versucht zwar ihre Rolle zu verhandeln, scheitert aber meist daran und fügt sich im Normalfall in ihre Rolle.

Anhand der Beispiele wird offensichtlich, daß der landwirtschaftliche Berater die mächtigste Position innehat.

9. Schlußbemerkungen

9.1. Zusammenfassung

Die Arbeit am Projekt „Kommunikation und Entwicklung“ hat für die zentralen Annahmen, die als Forschungsziele formuliert wurden, in einer Reihe von Punkten recht klare empirische Belege erbracht.

Die analysierten Texte liefern deutliche Beispiele für einen „asymmetrischen Diskurs“. Anhand solcher Formen des Diskurses läßt sich in Gegenüberstellung mit der jeweils eigenen Auffassung von Identität, „organisationellem“ und „persönlichem Selbst“, wie sie in Interviews und programmatischen Papieren festgehalten ist, der Widerspruch von kommunikativer Realität und partizipatorischem Modell ganz deutlich festmachen.

Wir haben allerdings Schwierigkeiten den „partnerschaftlichen Diskurs“, wie er sich ansatzweise im informellen Bereich ergibt, durch Tonbandaufnahmen von Gesprächen zu dokumentieren. Die Belege für das Vorhandensein (häufiger aber das Nichtvorhandensein) eines partnerschaftlichen Ansatzes ergeben sich indirekt aus Interviews, in denen Akteure über ihre Rechte, ihre Kompetenz und ihre Einstellung zu Mitarbeitern oder Angehörigen der Zielgruppen sprechen. Die Bereitschaft, auf Gegenstände oder Symbole zu verzichten, die mit Macht verbunden sind, ist in diesem Zusammenhang ebenso ein Zeichen partizipatorischer Bereitschaft wie zurückgenommenes Sprechen, Fähigkeit zum Zuhören, Einnahme von nicht privilegierten Sitzpositionen in Versammlungen u.a. mehr.

Auf die äußeren Zeichen partnerschaftlichen Diskurses angesprochen, werden die meisten Akteure für sich in Anspruch nehmen, daß ihr kommunikatives Verhalten dadurch geprägt ist. Diese Behauptung steht in krassem Gegensatz zu unseren Beobachtungen und zu den Beschreibungen, die Mitglieder der Zielgruppen vom Verhalten der übrigen Mitglieder des Entwicklungsnetzwerkes geben. Wir sehen daraus, daß kommunikative Defizite zwar prinzipiell erkannt werden, kaum jemand aber bereit ist, auf etwas zu verzichten, was seine persönliche (oder die seiner Gruppe) dominierende Position ausmacht, und damit die Voraussetzungen für Partnerschaft zu verbessern.

Hinsichtlich Feedback wurden die Vorannahmen mehr als bestätigt. Die Analyse von Gesprächen und die Beobachtung des „Entwicklungsalltags“ zeigen, daß Feedback zwar rein prinzipiell - wieder im Sinne des Partnerschaftsanspruchs - gefordert und eingeplant wird, ja sogar in verschieden groß angelegten Erhebungen mittels Fragebogen eingeholt wird, daß aber weder die kommunikativen Beziehungen, noch die Situation und die verwendeten Mittel dazu geeignet sind, echtes Feedback zu bekommen.

In unserem Forschungsansatz hieß es in Hinblick auf den Gegenstand von Entwicklung: „Was als Entwicklungsmaßnahme sinnvoll und positiv zu bewerten ist, kann letztlich nur im Dialog zwischen Projektleitern und Experten einerseits und Betroffenen andererseits ermittelt werden. Im andern Fall bleibt nicht nur das Engagement, sondern auch das Erfolgserlebnis einseitig. Zufriedenheit oder ein

mäßig befriedigender Lebensstandard sind subjektive Größen. Sie hängen von früher gehegten Erwartungen, von persönlichen Faktoren, von Motivation etc und sekundär von objektiven Zuständen ab. Wie aber werden Erwartungen geweckt und Zufriedenheit vermittelt? Wie wird motiviert? Wie die Verständigung über das Ergebnis sind auch die Prozesse, die auf Einstellungen Einfluß nehmen, Gegenstand kommunikativer Analyse. Wir verstehen in diesem Sinne entwicklungsrelevante Kommunikation nicht nur als Mittel zum Zweck (sozio-ökonomischer Veränderungen), sondern auch als Mittel der Verständigung über die "organisationelle Kultur" und über Bedürfnisse und Erwartungen, sowie zuletzt auch als Mittel des Diskurses über die Art dieser Verständigung selbst.“

Von dem angesprochenen Dialog ist der Entwicklungsalltag sehr weit entfernt. Es mangelt an Zeit, an Bereitschaft zuzuhören und an Bereitschaft zu lernen. Die Vorgaben der Geberorganisationen hinsichtlich Ziele, Methoden und Termine machen auch dem gutwilligen und kompetenten Entwicklungsarbeiter ein solches Vorgehen unmöglich. Die dauernde Kontrolle und Maßreglung durch zentrale Organisationen - in Form von Expertenbesuch, Finanzierung, Projektreformulierung, Vertragsverlängerung etc. - läßt wenig Raum für Kreativität und Dialog. Sie läßt auch keinen Raum für ein gemeinsames „Lernen aus Fehlern“.

Hinsichtlich der grundlegenden kommunikativen Probleme gibt es wenig Unterschied zwischen den untersuchten Typen von Netzwerken. Im Gegensatz zu staatlich-bürokratischen Organisationen bzw zu Netzwerken, die von großen supranationalen Organisationen dominiert werden, erlauben NGOs kleinerer Dimension eher ein Verhandeln von Zielen und Methoden. Hier hängt es wesentlich von Einzelpersonen ab, welchen Verlauf und welche Erfolge ein Projekt hat. Die Auswirkungen persönlicher Kompetenz und interpersoneller Verhandlung auf ein konkretes Projekt können aber sowohl positiven wie negativen Charakter haben.

Im Verlauf der Beschäftigung mit organisationeller Kultur und Kommunikation wurden eine Reihe neuer Aspekte immer deutlicher. So scheint es notwendig stärker auf die Selbstdarstellung von Entwicklungsorganisationen einzugehen und durch alternative Formen der Beschreibung einen Mythos aufzubrechen, der sich auf mehrfache Weise als hinderlich oder gar schädlich für entwicklungsrelevantes Handeln erwiesen hat: „Entwicklungsagenturen als Non-Profit Organisationen“. Die Beschreibung solcher Organisationen mit einer Reihe von Merkmalen, die als typisch für die „profitfreie“ Orientierung angenommen werden, verdeckt zahlreiche Fehlentwicklungen bzw eine grundlegende Fehleinschätzung des eigenen Selbst, wie sie - meist aus Idealismus oder Naivität gespeist - immer wieder erzeugt werden.

In einer Fortführung der Projektarbeit wollen wir uns daher stärker als bisher mit den Themen „Entwicklung als Produkt“, „Vermarktung von Entwicklung“ und „Entwicklung und Profit“ auseinandersetzen. Der Vergleich von EA mit profitorientierten Unternehmen sollte nicht nur eine effizientere (und kostengünstigere) Personalstruktur und Arbeitsorganisation erbringen. Es erscheint auch notwendig die im Grunde profitorientierte Motivation von Geberorganisationen, Mitarbeitern oder Teilorganisationen offen zu legen und damit eine realistische Sicht der Grundlagen

zu liefern, die Entscheidungen in unterschiedlichen Bereichen der Unternehmungsführung leiten.

Wir haben weiters festgestellt, daß Entwicklungsorganisationen und ihre Mitarbeiter mit dem eigenen und mit dem organisationellen Selbst meist schwer zurecht kommen. Sie stellen sich falsch oder gar nicht dar, schließen sich gegenüber anderen Organisationen, Entscheidungsträgern oder der breiten Öffentlichkeit ab und fördern eine Ausgrenzung der Mitglieder oder Teilorganisationen aus der zugehörigen Umwelt. Begründet wird dies - bewußt oder unbewußt - sowohl mit Konkurrenz zu anderen Entwicklungsagenturen, mit dem „noch unreifen“ Zustand von Planung, Organisation und Implementierung, mit unzureichendem Selbstwertgefühl und geringem Vertrauen in die eigene Kompetenz. Absurderweise kompensieren manche Personen und Organisationen dieses Defizit in ihrem Verhalten nach innen durch überhöhte Darstellung von Kompetenz und Selbstvertrauen.

Wir haben im Konzept, das die Untersuchungsziele von KOE zu Beginn des Projekts darstellte, geschrieben, „daß bei der Entwicklung eines Projektes adäquate Kommunikationsstrukturen mit eingeplant werden müssen, genau wie das richtige Werkzeug oder die richtige Technologie.“ Diese Forderung ist durch eine weitere zu ergänzen: Entwicklungsorganisationen und entwicklungsrelevantes Denken müssen auch in bezug auf das eigene Selbst und die eigene Motivation versachlicht werden.

9.2. Die Umsetzung von Ergebnissen

Die zentralen Vorannahmen unseres Projekts für die Verwertung der Ergebnisse lauten:

- ◆ Der wichtigste Weg zur Annäherung der Konzepte/Bilder der Entwicklungspartner ist (sprachliche) Kommunikation.
- ◆ Erfolgreiche Formen der Kommunikation sind lernbar.

Wir haben keinerlei Anlaß, von diesen Vorannahmen abzugehen.

Im Rahmen der Aufenthalte in Afrika haben wir mit Beratungsgesprächen begonnen, die gleichermaßen das Verständnis für die Ansichten der jeweiligen Partner verbessern und Alternativen für Sprecherverhalten in jeweils unterschiedlichen Kontexten bewußt machen konnten.

Diese Gespräche wollen wir - mit den bisherigen Partnern, aber auch mit Mitarbeitern anderer Projekte - fortsetzen. Sie zielen wesentlich auf eine begleitete Selbsterfahrung, eine systematische Suche und Bewertung von Alternativen und auf die Bewußtmachung von verdrängten Phänomenen, die es aufgrund der „entwicklungsrelevanten Widersprüche“, wie sie im vorangehenden Text wiederholt angesprochen wurden, häufig gibt. „Das Gegenteil von gut ist gutgemeint“: Es ist eine wichtige Aufgabe der Kommunikationsberatung im Bereich der

Entwicklungszusammenarbeit das „Gutgemeinte“, d.h. die einseitig formulierte „Hilfe“, durch das im harten Dialog erarbeitete „Gute“ zu ersetzen.

Neben Beratungsgesprächen kann das Projekt aufgrund der bisherigen Erfahrungen aber auch andere Aufgaben unternehmen:

Unterstützung bei der Entwicklung von PR-Konzepten und deren Umsetzung. Die Vorteile einer erfolgreichen Darstellung von Projekten und Organisationen liegen nicht nur in der Bekanntheit und Annahme durch eine breite Öffentlichkeit bzw Partner, Geldgeber oder Konkurrenten. Sie wirkt auch nach innen auf die Mitarbeiter und Teilorganisationen, stärkt deren Motivation und Mitarbeitsbereitschaft, verbessert den Zusammenhalt der einzelnen Elemente und trägt zur Entstehung einer „corporate identity“ bei. Wir haben in einem konkreten Fall bereits Vorschläge für die PR-Arbeit eines Projekts gemacht und diese Vorschläge mit dem lokalen NGO durchbesprochen.

Aus der großen Bedeutung von Bildungsaufenthalten als Inzentes für Entwicklungsakteure, vor allem aus Afrika, ergibt sich die Wichtigkeit Kurzzeitkurse für Entwicklungsarbeiter einzurichten bzw zu planen - „Angepaßte geistige Technologie“ (Management, Kommunikation, Betriebsführung, Pädagogik der Erwachsenenbildung, etc). Wichtig sind hier vor allem Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Schaffung organisationeller Identität. Dafür sollen in Zusammenarbeit mit der Universität Wien, anderen Forschungs- und Ausbildungsinstituten im In- und Ausland, sowie den interessierten österreichischen Stellen und NGOs einschlägige Bildungsmöglichkeiten bzw Programme geschaffen werden. Wir können uns durchwegs vorstellen, daß solche Programme und Kurse in Form eines „Franchiseverfahrens“ durch Dritte abgewickelt werden.

Evaluierung von Projekten: Prozesse der Evaluierung sind ein wichtiger Gegenstand von Untersuchungen zur organisationellen Kommunikation. Wir werden diesen Bereich, der vorläufig nicht behandelt wurde, zu einem Hauptthema der nächsten Forschungsphase machen. Evaluierung wird häufig zu spät und unter Voraussetzungen durchgeführt, die die untersuchte Organisation bzw den fraglichen Projektbereich in einen Existenzkampf treibt, der durch Blockieren, Verweigern und Intrige gekennzeichnet ist. Die Tätigkeit der Evaluierenden ist meist durch ähnliche kommunikative Defizite gekennzeichnet wie die Entwicklungsarbeit selbst.

In der Folge bieten wir selbst Evaluierungstätigkeit an, die zusätzlich zu oder in Verbindung mit einer kaufmännischen und einer technischen Evaluierung, bevorzugt als „begleitende Evaluierung“ nicht über „Sein oder Nichtsein“ entscheiden helfen soll, sondern darüber, ob Möglichkeiten zur erfolgreichen Durchführung bzw Planungsverbesserung vorhanden sind und genützt werden. Herkömmliche Evaluierung erfolgt in der Regel zu einem Zeitpunkt, an dem bereits beträchtliche Mittel in ein Projekt investiert wurden. Änderungen oder Abbruch sind mit Schaden wirtschaftlicher, sozialer, politischer und ideeller Art verbunden, den sich Geldgeber wie Betreiber unter Umständen nicht leisten können. Die Fortführung des jeweiligen Projekts wird somit trotz negativem Evaluierungsbefund garantiert. Wir sehen wenig Sinn in solchen Evaluierungen, sondern schlagen ein „angepaßtes“ Verfahren in

Form der begleitenden Evaluierung vor. Mit minimalen Kosten in der Dimension von 1 bis 3% der Gesamtkosten eines Projekts können durch eine solche Maßnahme die Risiken eines Scheiterns beträchtlich vermindert werden.

10. Literaturverzeichnis

- Atkinson, J. Maxwell & John Heritage (Hrsg). 1984. Structures of Social Action. Studies in Conversation Analysis. Cambridge: Cambridge University Press.
- Atteslander, Peter (Hrsg). 1993. Kulturelle Eigenentwicklung - Perspektiven einer neuen Entwicklungspolitik. Frankfurt: Campus.
- Beaugrande, Robert Alain de & Wolfgang Ullrich Dressler. 1981. Einführung in die Textlinguistik. Tübingen: Niemeyer.
- Becker-Mrotzek, M. 1992. Diskursforschung und Kommunikation in Institutionen. Heidelberg: Julius Groos.
- Bierschenk, Thomas & Georg Elwert (Hrsg). 1993. Entwicklungshilfe und ihre Folgen. Frankfurt: Campus.
- Brown, Mary Helen. 1990. Defining stories in organizations: characteristics and function. in: Communication Yearbook 13:162-190.
- Brown, Penelope & Stephen C. Levinson. 1987. Politeness. Some universals in language usage. Cambridge: C. Univ. Press.
- Brünner, Gisela & Gabriele Graefen (Hrsg). 1994. Texte und Diskurse, Methoden und Forschungsergebnisse der Funktionalen Pragmatik. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Cassen, Robert. 1990. Entwicklungszusammenarbeit - Fakten, Erfahrungen, Lehren. Stuttgart: Haupt.
- Cohn, Ruth. 1975, Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Conrad, Charles. 1990. Strategic organizational communication. An integrated perspective. Fort Worth: Holt, Rinehart and Winston.
- Deal, Terrance & Alan Kennedy. 1982. Corporate cultures. Reading: Addison-Wesley.
- Eagleton, Terry. 1991. Ideology. London: Verso.
- Ehlich, Kurt & Jochen Rehbein. 1986. Muster und Institution - Untersuchungen zur schulischen Kommunikation. Tübingen: Narr.
- Eisenberg, Eric M. 1994. Dialogue as Democratic Discourse: Affirming Harrison. in: Communication Yearbook 17:275-284.
- Eisenhans, Hartmut & Andreas Obser (Hrsg). 1992. Die verwaltete Armut - Entwicklungszusammenarbeit und die Koordination ihrer Träger. Konstanz: Universitätsverlag.
- Fairclough, Normann. 1989. Language and Power. London: Longman.
- FAO-Project-Paper, unpubliziert, 1994
- Freire, Paulo. 1992. Pedagogy of the oppressed. New York: The Continuum Publishing Company.
- Gherardi, S. & A. Masiero. 1987. The impact of organizational culture in life-cycle and decision-making processes in newborn cooperatives. in: Economic and Industrial Democracy 8:323-347.
- Glagow, Manfred. 1992. Die Nicht-Regierungsorganisationen in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. in: Nohlen/Nuscheler 1992:304-326.
- Goffmann, Erving. 1971a. Interaktionsrituale. Frankfurt: Suhrkamp.
- Goffmann, Erving. 1971b. Verhalten in sozialen Situationen. Strukturen und Regeln der Interaktion im öffentlichen Raum. Gütersloh: Bertelsmann.

- Goffmann, Erving. 1974. Das Individuum im öffentlichen Austausch. Frankfurt: Suhrkamp.
- Gordon, William I. 1994. "Wego" comes in several varieties and is not simple. in: Communication Yearbook 17:285-297.
- Granström, Kjell. 1986. Dynamics in meetings - On leadership and followership in ordinary meetings in different organizations. Vimmerby: Linköping Studies in Arts and Sciences.
- Gülich, Elisabeth. 1985. Textsorten in der Kommunikationspraxis, in: Kallmeyer 1986:15-46.
- Harrison, Teresa M. 1994. Communication and interdependence in democratic-organizations. in: Communication Yearbook 17:247-274.
- Hart, Roderick & Don Burks. 1972. Rhetorical sensivity and social interaction. in: Speech Monographs 39:75-91.
- Hart, Roderick, Robert Carlson, & William Eadie. 1980. Attitudes toward communication and the assessment of rhetorical sensivity. in: Communication Monographs 47:1-22.
- Heinemann, Wolfgang & Dieter Viehweger. 1991. Textlinguistik - Eine Einführung. Tübingen: Niemeyer.
- Henne, Helmut & Helmut Rehbock. 1982. Einführung in die Gesprächsanalyse. Berlin: Walter de Gruyter, 1982.
- IIZ Informationsmappe 1994
- IIZ. 1994/3. Reihe zum Thema: VODP - Dorforientierte ländliche Entwicklungsprogramme. Wien: IIZ.
- Kallmeyer, Werner (Hrsg). 1986. Kommunikationstypologie - Handlungsmuster, Textsorten, Situationstypen. Jahrbuch 1985 des Instituts für deutsche Sprache, Düsseldorf: Schwann.
- Kallmeyer, Werner. 1986. Und nun? Versuch eines Resümees, in: Kallmeyer 1986:326-336.
- Kohnert, Dirk, H.-J., A. Preuß & Peter Sauer (Hrsg). 1992. Perspektiven zielorientierter Projektplanung in der Entwicklungszusammenarbeit. München: Weltforum Verlag.
- Koole, Tom & Jan the Thieje. 1994. Der interkulturelle Diskurs von Teambesprechungen. Zu einer Pragmatik der Mehrsprachigkeit. in: Brünner/Graefen 1994:412-434.
- Lakoff, Robin. 1975. Language and woman's place. New York: Harper and Row.
- Lazega, Emmanuel. 1992. Micropolitics of knowledge - communication and indirect control in workgroups. New York: de Gruyter.
- Levinson, Stephen C. 1990. Pragmatik. Tübingen: Niemeyer.
- Lind, Allan & William O'Barr. 1979. The Social Significance of Speech in the Courtroom, in: Howard Giles & Robert St.Clair (eds.) 1979. Language and Social Psychology, Oxford.
- Long, Norman. 1993. Handlung, Struktur und Schnittstelle: Theoretische Reflektionen. in: Bierschenk/Elwert 1993:217-248.
- McLaughlin, Margaret L. 1987. Conversation - How talk is organized. Beverly Hills: Sage.
- Meibauer, Jörg. 1986. Rhetorische Fragen. Tübingen: Niemeyer.

- Mumby, Dennis K. 1988. *Communication and power in organizations: Discourse, ideology and domination*. Norwood: Ablex.
- Ng, Sik Hung & James Bradac. 1993. *Power in Language. Verbal communication and social influence*. Newbury Park: Sage.
- Nohlen, Dieter & Franz Nuscheler (Hrsg). 1992. *Handbuch der Dritten Welt, Bd 1*. Bonn: Dietz.
- Nölke, Andreas. 1992. Die „verwaltete Armut“ aus der Interorganisationsperspektive. in: *Elsenhans/Obser 1992:9-20*.
- Obser, Andreas. 1991. Planungsprobleme in Entwicklungsagenturen - Entscheidungsorientiertes Management als Vorbedingung für ein kritisches Planen. in: *JEP 7/2:55-87*
- Ouchi, William & A. Jäger. 1978. Type Z Organization. in: *Academy of Management Review 3:305-314*.
- Ouchi, William & Alan Wilkins. 1983. Efficient cultures. in: *Administrative Science Quarterly 28:468-481*.
- Ouchi, William. 1981. *Theory Z*. Reading: Addison-Wesley.
- Parsons, Talcott. 1994. *Aktor, Situation und normative Muster*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Perucci, Robert & H. R. Potter (eds.). 1989. *Networks of Power: Organizational actors at the national, corporate and community levels*. New York: de Gruyter.
- Porter, Doug, Bryant Allen & Gaye Thompson. 1991. *Development in practice. Paved with good intentions*. London: Routledge.
- Prischnig, Manfred. 1992. *Soziologie - Themen - Theorien - Perspektiven*. Wien: Böhlau.
- Putnam, Linda L. & Michael E. Roloff (eds). 1992. *Communication and negotiation*. Newbury Park: Sage.
- Quarles van Ufford, Philip. 1993. Die verborgene Krise der Entwicklungshilfe: Entwicklungshilfebürokraten zwischen Absichten und Ergebnissen. in: *Bierschenk/Elwert 1993:121-142*.
- Quasthoff, Uta. 1973. *Soziales Vorurteil und Kommunikation*. Frankfurt:
- Rauch, Theo. 1993. Der Zynismus in der Entwicklungspolitik - Macht und Ohnmacht der Entwicklungsplaner. in: *Bierschenk/Elwert 1993:249-263*.
- Sachs, Wolfgang (Hrsg). 1993. *Wie im Westen so auf Erden - Ein polemisches Handbuch zur Entwicklungspolitik*. Reinbek: Rowohlt.
- Sackmann, Sonja A. 1990. Managing organizational culture: dreams and possibilities. in: *Communication Yearbook 13:114-148*.
- Scheuch, E.K. & Th. Kutsch. 1975. *Grundbegriffe der Soziologie*. Stuttgart: Teubner.
- Schulz von Thun, Friedemann. 1981. *Miteinander Reden 1: Störungen und Klärungen*. Reinbek: Rororo.
- Schulz von Thun, Friedemann. 1989. *Miteinander Reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbek: Rororo.
- Shaull, Richard. 1992. Foreword, in: *Freire 1992*.
- Soeffner, Hans Georg. 1985. Handlung, Szene, Inszenierung. in: *Kallmeyer 1986:73-91*.
- Strunz, Herbert. 1991. Organisationen als Determinanten wirtschaftlicher Entwicklung. in: *JEP VII/1:21-39*.
- UNO. 1989. *Handbook on Social Indicators*. New York // 3. Auflage: Taylor, Charles Lewis & David A. Jodice. 1983. *World handbook of political and social indicators*. New Haven: Yale Univ. Press.

- van Dijk, Teun. 1989. Structures of discourse and structures of power. in:
Communication Yearbook 12:18-59.
- Weigand, G., R. Hess & G. Prein (Hrsg). 1988. Institutionelle Analyse - Theorie und
Praxis. Frankfurt: Athenäum.
- Wersig, Gernot. 1989. Organisationskommunikation: Die Kunst ein Chaos zu
organisieren. Baden-Baden: FBO.
- Zillig, Werner. 1982. Bewerten - Sprechakttypen der wertenden Rede. Tübingen:
Niemeyer.

Quellen - Interviews

Interviews

Zanzibar

13	Interviews mit Mitgliedern des CAES auf Ministeriums, Regions- und Distriktsebene	14	Stunden
13	Interviews mit Block Extension Officers	12	Stunden
19	Interviews mit Mitgliedern von Genossenschaften und einzelnen Bauern bzw. Bäuerinnen	10	Stunden

Kenya

3	Interviews mit dem kenyanischen Koordinator des Projektes	4	Stunden
9	Interviews mit Projektverantwortlichen	11	Stunden
3	Interviews mit Mitgliedern der Zielgruppe	2	Stunden

Nord-Tanzania

8	Interviews mit den Projektverantwortlichen (lokale und ausländische Mitarbeiter)	10	Stunden
3	Interviews mit Verantwortlichen des Projektträgers	4	Stunden
20	Interviews mit Mitgliedern der Zielgruppe	20	Stunden

Meetings

Zanzibar

3	District Extension Meetings	6	Stunden
6	Meetings auf Dorfebene (Block Extension Officer, Bauern, Mitglieder von Genossenschaften)	12	Stunden

Kenya

2	Meetings der Projektverantwortlichen	2	Stunden
4	Meetings der Zielgruppe	3	Stunden

Nordtanzania

8	Meetings der Zielgruppe verschiedener Art	14	Stunden
2	Meetings der Zielgruppe und der Dorfadministration	3	Stunden
5	Meetings der Projektverantwortlichen	8	Stunden

- | | | |
|---|--|----------|
| 1 | Meeting der Projektverantwortlichen und einem Vertreter des Projektträgers | 1 Stunde |
|---|--|----------|