

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät



Schriftenreihe des SLE

Teamleitung

**Erfahrungen mit Aktions-
und Entscheidungsorientierten Untersuchungen**



SLE

Seminar für Ländliche Entwicklung



Teamleitung

Erfahrungen mit Aktions- und Entscheidungsorientierten Untersuchungen

Schriftenreihe des SLE

Christian Berg

Karin Fiege

Beate Holthusen

Gesa Grundmann

Iris Paulus

Shirley Wouters

Gabriele Zdunek

Berlin, März 2007

Impressum

Schriftenreihe des SLE (Seminar für Ländliche Entwicklung)

SLE PUBLICATION SERIES (CENTRE FOR ADVANCED TRAINING IN RURAL DEVELOPMENT)

Herausgeber / Editor

SLE Seminar für Ländliche Entwicklung
(Centre for Advanced Training in Rural Development)
Humboldt Universität zu Berlin
Sitz: Hessische Straße 1-2, Unter den Linden 6,
10099 Berlin, Germany
E-Mail: sabine.doerr@agrار.hu-berlin.de
Internet: www.agrar.hu-berlin.de/sle
www.berlinerseminar.de

Redaktion / Managing Editor

Karin Fiege
SLE - Seminar für Ländliche Entwicklung

Druck / Printing

PPMDW Präsentation Plus
Märkische Druck- und Werbeproduktionsgesellschaft mbH
Landsberger Str. 263
12623 Berlin (Mahlsdorf)

Vertrieb / Distributors

Seminar für Ländliche Entwicklung
Hessische Straße 1-2, Unter den Linden 6,
10099 Berlin

Gestaltung

www.rrita.de

Fotos/photos

www.fotolia.de

1. Auflage 2007 / 1st edition 2007 : 250

Copyright 2007 by SLE - Seminar für Ländliche Entwicklung
(Centre for Advanced Training in Rural Development)

ISSN 1433-4585
ISBN 3-936602-30-1

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	5
2.	Einige Informationen zur Ausbildung am Seminar für Ländliche Entwicklung	7
3.	Themen und Fragestellungen der Auslandsprojekte	9
4.	Vorbereitung Aktions- und Entscheidungsorientierter Untersuchungen	12
5.	SLE-Teamleitung im Spannungsfeld zwischen unterschiedlichen Interessen und Erwartungen	16
6.	Teamleitung: eine Balance zwischen Nähe und Distanz	20
7.	Rollen und Funktionen einer Teamleitung	24
8.	Feedback	27
9.	Management in letzter Minute ?	30
10.	Berichterstellung	35
11.	Auslandsprojekte unter schwierigen politischen Rahmenbedingungen und in Krisengebieten	39
	Literatur	43
	List of SLE publications since 1972	44



Einleitung 1.

Leitung von interdisziplinären Teams ist eine interessante Aufgabe und gleichzeitig eine Herausforderung. Sie ist besonders groß im Fall der Leitung von Auslandsprojekten des Seminars für Ländliche Entwicklung (SLE), denn hier wird die gemeinsame Erarbeitung eines Produktes (Studie, Gutachten, Handbuch u.a.) mit einem Lernprozess verbunden, an dem mindestens fünf zumeist hochmotivierte, kritische „young professionals“ teilnehmen. Für die Teamleitung bedeutet dies, dass der Arbeitsprozess mit einem Prozess der Supervision, Beratung und Begleitung von Lernschritten zu verknüpfen ist. Dies erfordert Kompetenzen, die weit über Fachlichkeit oder Regionalkenntnisse hinausgehen. Geduld, Humor, Fähigkeit zur (kritischen) Selbstreflexion, Ausdauer aber auch systemisches Denken, Ziel- und Ergebnisorientierung sind wichtig, um einen zufrieden stellenden Arbeitsprozess zu gestalten wie auch ein gutes Ergebnis zu erlangen.

Eines ist klar: Menschen mit diesen Kompetenzen werden selten geboren und fallen noch seltener vom Himmel. LeiterInnen von Teams bringen bestimmte Fähigkeiten mit und werden deswegen für diese Funktion ausgewählt und in der Regel lernen sie von Teamleitung zu Teamleitung dazu. Dieses

Lernen ist zum Teil ein einsamer Prozess: Selbst im Zeitalter von Internet und Skype ist die Kommunikation mit Freunden und Kollegen begrenzt, wenn es um die Klärung von Prozessen und Problemen mit Gruppen im Ausland geht. Und nicht selten zweifelt der eine oder die andere an sich und den Anderen und wünscht sich in weniger komplexe Arbeitssituationen hinein. So anspruchsvoll und fordernd wie die Leitung eines Auslandsprojektes (AP), ist kaum ein anderer Job, dies würde wohl das Gros ehemaliger Teamleiter bedenkenlos unterschreiben.

Wie bei so vielen anderen Dingen ist eine gute Vorbereitung ein wichtiger Schritt, um eine derartige Herausforderung erfolgreich zu meistern. Und eine gute Vorbereitung sollte wesentlich von der Erfahrung Anderer profitieren: Schließlich bildet das SLE seit über 44 Jahren Fach- und Führungskräfte für die Internationale Zusammenarbeit aus, und die Durchführung von Auslandsprojekten als Auftragsstudien für Organisationen im In- und Ausland ist seit langem wesentlicher Bestandteil der Arbeit. Generationen von externen und internen Teamleitern haben das SLE über die Zeit begleitet, Erfahrungen gesammelt und weitergegeben. Nur selten endete das Abenteuer im Desaster und „never again“ Teamleitung am

SLE ist eine Entscheidung, die nur wenige für sich treffen. Vielmehr gibt es eine Reihe hartnäckiger „Wiederholungstäter“, die – wenn auch nicht Jahr für Jahr – so doch im Laufe ihres professionellen Lebens mehrere Auslandsprojekte begleitet haben. Deren Erfahrungen wurden in diesem Reader zusammengetragen. Die vorliegenden Texte sollen neuen TeamleiterInnen die Vorbereitung erleichtern, Orientierungen für die Durchführung von Auslandsprojekten geben, einige Best Practices aufzeigen und nicht zuletzt Mut machen, sich dem Abenteuer zu stellen. Sie können aber auch für andere Arbeitszusammenhänge, die sich mit der Leitung von interdisziplinären Teams beschäftigen, hilfreich sein. Die einzelnen Beiträge bauen zwar aufeinander auf, können aber auch als eigenständige Artikel gelesen werden. Kapitel 2, 3 und 4 geben einige Rahmeninformationen zum SLE und den Auslandsprojekten, skizzieren die Charakteristika der Ausbildung, diskutieren Veränderungen der Themen der Auslandsprojekte und geben einen Überblick über die Methodik der Vorbereitung. Mit den Aufgaben der Teamleitung und dem Spannungsfeld zwi-

schen Prozess und Ergebnis beschäftigt sich Kapitel 5. Kapitel 6 und 7 diskutieren den schwierigen Balanceakt der Teamleitung zwischen Nähe und Distanz wie auch Rollen und Funktionen von Teamleitung. Im achten Kapitel wird auf unterschiedliche Formen von Feedback eingegangen. Im „Management in der letzten Minute“ (Kapitel 9) finden sich einige Tipps für den Fall, dass während des Arbeitsprozesses Probleme auftreten sollten. Die anschließenden Ausführungen gehen auf die zentrale Arbeitsphase der Berichterstellung und die besonderen Herausforderungen der Leitung von Auslandsprojekten unter schwierigen (politischen) Rahmenbedingungen ein (Kapitel 10 und 11).

Wir freuen uns über kritische wie auch wohlwollende Kommentare der LeserInnen. Und wir werden diesen Reader in den kommenden Jahren um weitere Aspekte und Erfahrungen anderer TeamleiterInnen ergänzen.¹

März 2007

¹ Wir bedanken uns beim Freundes- und Förderkreis des Seminars für Ländliche Entwicklung e.V. für die finanzielle Unterstützung dieses Readers.



Einige Informationen zur Ausbildung am Seminar für Ländliche Entwicklung

2.

Das SLE ist im deutschen Kontext der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) eine der alteingesessenen universitären Ausbildungsinstitutionen. Seit mehr als vierzig Jahren werden in einem einjährigen postgraduierten Studiengang jährlich 20 Nachwuchskräfte auf eine Tätigkeit in der Internationalen Zusammenarbeit (IZ) vorbereitet. Die Quote derjenigen, die im Anschluss an die SLE-Ausbildung tatsächlich in das Berufsfeld einsteigen, liegt bei 90 Prozent. Auch die Verbleibsdauer ist hoch, fast 70 Prozent der AbsolventInnen verbringen langfristig ihr Berufsleben im Kontext der Internationalen Zusammenarbeit.

Inhalte und Didaktik der Ausbildung werden kontinuierlich an die Erfordernisse des komplexer werdenden Berufsfeldes angepasst. Vieles hat sich seit den Anfängen in den sechziger Jahren geändert. So hat sich der ursprüngliche Fokus des SLE auf rein landwirtschaftliche Themen im Laufe der Jahre erweitert, der ländliche Raum wurde zunehmend in seiner Komplexität aus wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Verflechtungen betrachtet. Neue Inhalte kamen hinzu, heute finden sich im Programm neben den „klassischen“ Themen des Projektmanagements und Konzepten der ländlichen Entwicklung auch Themen wie Organisationsberatung, Zivile

Konfliktbearbeitung, Katastrophenvorsorge, Öffentlichkeitsarbeit oder Stressmanagement. Auch die Jahrgänge der SLE-TeilnehmerInnen sind heute anders zusammengesetzt als in den Anfangsjahren. Neben den natur- und sozialwissenschaftlichen Fächern finden sich seit einiger Zeit auch AbsolventInnen der Architektur, Psychologie, Jura oder Stadtplanung. Für das SLE sind Themen und Gruppenzusammensetzung immer auch ein Spiegel der großen Trends des Berufsfeldes.

Das Ausbildungskonzept

Trotz aller Veränderungen prägen einige Charakteristika die Ausbildung am SLE praktisch seit Anbeginn. Dazu gehören:

- Das Programm ist an der Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis und an der Schnittstelle zwischen Ausbildung und Beruf angesiedelt. Die TrainerInnen und DozentInnen sind eng mit dem Berufsfeld verbunden, VertreterInnen der Abnehmerorganisationen sind aktiv an der Auswahl der TeilnehmerInnen beteiligt und die festen MitarbeiterInnen können sich vom SLE für Tätigkeiten in der Internationalen Zusammenarbeit beurlauben lassen. Auch die

Ausbildung als solche spiegelt die Verknüpfung von Theorie und Praxis wider. Die zur Ausbildung gehörenden dreimonatigen Auslandsprojekte bieten den TeilnehmerInnen die Möglichkeit, die in den Kursen erworbenen konzeptionellen und methodischen Kenntnisse anzuwenden.

- Der Fokus liegt auf erfahrungsorientiertem Lernen. Im SLE wird weitestgehend auf Vorlesungen verzichtet. Stattdessen werden in den Kursen unterschiedlichste Methoden angewendet, Aufgaben in Kleingruppen erarbeitet sowie Konzepte anhand von komplexen Fallbeispielen nachvollzogen. Moderations- und Workshop-Techniken sowie Evaluierungsinstrumente werden vorgestellt und eingeübt. Ein gutes Beispiel für den erfahrungsorientierten Ausbildungsstil sind die jährlich stattfindenden „Entwicklungspolitischen Diskussionstage“, bei denen die TeilnehmerInnen in Kleingruppen aktuelle entwicklungspolitische Themen vorbereiten, Referenten und Referentinnen einladen, eine öffentliche Diskussion moderieren und anschließend dokumentieren.¹ Auch die Auslandsprojekte bieten ein weitläufiges Feld an konkreten Erfahrungsmöglichkeiten.
- Ein weiteres Charakteristikum der Ausbildung am SLE ist der hohe Stellenwert sozialer Kompetenzen wie Empathie, zielgerichtetes Arbeiten in interdisziplinären Teams, Frustrationstoleranz u.a. Kommunikationsfähigkeiten werden in der Ausbildung bewusst gefördert. Das Einüben sogenannter Soft Skills gehört für das SLE zur Professionalisierung und Profilbildung der Nachwuchskräfte. Schließlich sind es häufig nicht die fehlenden technischen Lösungen, die das Arbeiten in interkulturellen Zusammenhängen kompliziert machen, sondern eher das Unvermögen der unterschiedlichen Akteure, sich auf gemeinsame Veränderungsprozesse einzulassen und Ziele immer wieder neu auszuhandeln.

Sinn und Zweck von Auslandsprojekten

Die Auslandsprojekte (AP) gehören seit den Anfangsjahren des SLE zum festen Bestandteil der Ausbildung und werden von den AbsolventInnen oft im Nachhinein als das prägende Erlebnis erinnert.

Beim AP handelt es sich um dreimonatige Gutachten oder Studien, die Organisationen der bi- oder multilateralen EZ meist in Kooperation mit Einrichtungen der Partnerländer beim SLE in Auftrag geben. In interdisziplinären Gruppen von fünf TeilnehmerInnen werden mit einer erfahrenen, meist externen, Teamleitung Themen bearbeitet, die sich sowohl zum exemplarischen, problemorientierten Lernen eignen, als auch im Ergebnis einen konkreten Beitrag zur Lösung von Entwicklungsproblemen liefern.² Die AP werden in einer jeweils sechs- bzw. zweiwöchigen Phase in Berlin vor- und nachbereitet, der eigentliche Auslandsaufenthalt umfasst in der Regel drei Monate. Die Ergebnisse der Gutachten werden vom SLE in einer Schriftenreihe publiziert und den Auftraggebern sowie einer interessierten Fachöffentlichkeit präsentiert.

Mit der Durchführung von AP verfolgt das SLE mehrere Ziele. Dazu gehören das Einüben von Methoden und Konzepten, die Entwicklung analytischer Fähigkeiten, das Arbeiten in multidisziplinären und interkulturellen Teams sowie das Kennenlernen von Strukturen und Akteuren der EZ vor Ort. Des Weiteren werden im AP häufig neue methodische Ansätze oder Trainingskonzepte für aktuelle Themenstellungen erarbeitet und erprobt. Da die Themen mit den Jahren komplexer und anspruchsvoller wurden, misst das SLE der Betreuung der AP-Gruppen durch erfahrene TeamleiterInnen eine große Bedeutung zu.³ Im folgenden Kapitel findet sich ein Überblick über die Entwicklung der Themen der Auslandsprojekte der vergangenen vierzig Jahre.

1 vgl. die Schriftenreihe Entwicklungspolitische Diskussionstage

2 siehe auch Kapitel 3 zum Thema Veränderung von AP-Themen



Themen und Fragestellungen der Auslandsprojekte 3.

Seit Gründung des Seminars für ländliche Entwicklung wurden Ausbildungsinhalte und Lehrmethoden kontinuierlich den sich wandelnden Berufsbildern und Anforderungsprofilen für Absolventen und Absolventinnen angepasst. Da die Auslandsprojekte Auftragsarbeiten sind, spiegeln sich in den Fragestellungen Veränderungen in entwicklungspolitischen Diskussionen und Strategien. Zentrale Themen der Projekte waren bis Mitte der 1980er Jahre die Modernisierung der landwirtschaftlichen Produktion, der Nahrungsmittelverarbeitung und Tierhaltung sowie Möglichkeiten der Erhöhung von Einkommen und die Verbesserung von Vermarktungs- und Kreditsystemen insbesondere in Bezug auf kleinbäuerliche Strukturen und Milieus. Ziele waren sowohl Informationsgewinn in spezifischen Bereichen als auch die kritische Analyse von Interventionen im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit.

Typische Themen der 1970er Jahre waren z.B. „Das Vermarktungssystem für Früchte und Gemüse in Ibadan / Nigeria“ oder „Aspekte der Baumwollproduktion im Ulanga District / Tansania“. ¹ Während in den frühen Projekten häufig Teilbereiche agrarischer Produktion untersucht wurden, bezogen die Untersuchungen ab Mitte der 1980er Jahre zunehmend Frage-

stellungen und Ansätze von integrierter ländlicher Entwicklung, Ökologie und Nachhaltigkeit ein.

Vor allem seit den 1990er Jahren werden in der Ausbildung insgesamt und auch in den Auslandsprojekten verstärkt inhaltliche und methodische Fragestellungen miteinander verknüpft. Z.B. wurde eine Reihe von Studien durchgeführt, in denen partizipative Ansätze bei Planung, Monitoring und Evaluierung angewendet, kritisch analysiert und weiterentwickelt wurden. ² Zusätzlich gab es eine stärkere Berücksichtigung von Querschnittsthemen wie Geschlechterverhältnisse oder Konfliktanalyse und -bearbeitung (vgl. Spiller et al. 1997, Bauer et al. 1999). Insgesamt sind die Aufträge komplexer geworden, es handelt sich oft nicht nur darum, bestimmte Themenbereiche zu untersuchen und die Ergebnisse darzustellen, sondern in vielen Fällen werden gleichzeitig neue methodische und inhaltliche Konzepte entwickelt und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Anwendung geschult. Mit der zunehmenden Dezentralisierung und Ansprüchen von Partizipation und „Ownership“ in der Entwicklungszusammenarbeit sind die Auftraggeber neben deutschen und internationalen Organisationen und Institutionen auch zunehmend Partner in den entsprechenden Ländern.

¹ Gsänger et al. 1973, Hadelich-Bauhoff et al. 1974, vgl. auch Liste der SLE Publikationen

² Vgl. Nagel et al. 1992, Westphal et al. 1993, Schubert et al. 1994, Bauer et al. 1996, Berg et al. 1997, 1998, Alff et al. 1998

Da die Auftraggeber einen Teil des Budgets für die Auslandsprojekte zahlen, sind die Ansprüche in vielen Fällen hoch, häufig werden SLE-Gruppen in innovativen Bereichen und für die Erschließung neuer Themen angefragt, für die es in den betreffenden Organisationen noch zu geringe personelle Kapazitäten gibt. Seit Ende der 1990er Jahre haben sich – analog zu den Interessen und aktuellen Prioritäten der Auftraggeber – für die Auslandsprojekte folgende Schwerpunkte herausgebildet.

Entwicklung und Anpassung von Methoden:

- In nahezu allen Auslandsprojekten der letzten Jahre war bei der Bearbeitung spezifischer Themen die Entwicklung eines geeigneten methodischen Konzepts wesentlicher Teil der Aufgabenstellung, darüber hinaus wurde das Design angepasster Monitoring- und Evaluierungssysteme zunehmend selbst zum Thema. Zu den Fragestellungen gehörte z.B. die Entwicklung eines Instrumentariums zur Selbstevaluierung für Projekte der Deutschen Welthungerhilfe in Mosambik oder eines Konzepts für Peace and Conflict Impact Assessment (PCIA) für Kommunen im südlichen Kaukasus. Die Anwendung von PCIA in Programmen für Nahrungsmittelsicherheit, regionale Kooperation und Stabilität, die die Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit zusammen mit lokalen Partnern durchführt, soll ermöglichen, Monitoring und Evaluierung konflikt-sensibel zu gestalten.³

Armutsminderung:

- Ausgangspunkte von Auslandsprojekten zum Thema Armut sind entwicklungspolitische Ziele wie die Millennium Development Goals oder Poverty Reduction Strategies. In den letzten Jahren wurden Untersuchungen in Äthiopien, Ghana, Mali, Mosambik, Niger, Ruanda, Südafrika, Uganda, Guatemala, Peru

und Kambodscha durchgeführt. In den meisten Fällen evaluierten die SLE-Teams Strategien, Programme und Projekte zur Armutsreduzierung – teilweise in Verbindung zu anderen (Querschnitts-) Themen wie Nahrungsmittel- und Ernährungssicherheit oder Konflikttransformation. In mehreren Studien ging es nicht nur darum, Wirkungen zu analysieren, sondern auch Empfehlungen zur Verbesserung bestehender Monitoring- und Evaluierungssysteme zu geben. Methodische Konzepte – wie die Beschreibung von Wirkungsketten und -indikatoren – wurden bereits während des Aufenthalts getestet und zur Diskussion gestellt.⁴

Konfliktbearbeitung und Friedensaufbau:

- Konfliktbearbeitung und Friedensaufbau bekamen in den letzten Jahren in der Entwicklungszusammenarbeit eine wachsende Bedeutung. In vielen Auslandsprojekten werden deshalb sowohl gesellschaftliche Konflikte als auch Konflikte innerhalb von Organisationen und Strukturen mitreflektiert. Zunehmend bilden aber auch die Analyse von Konflikten, Handlungsstrategien und -möglichkeiten verschiedener AkteurInnen eigenständige Untersuchungsthemen und Fragestellungen. Beispiele sind eine Untersuchung zu Landnutzung und Lebensbedingungen in vom Krieg betroffenen Gemeinden in Sri Lanka oder die Evaluierung eines Reintegrationsprogramms der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit in ehemaligen Kriegsgebieten in Sierra Leone.⁵

HIV/AIDS:

- In ländlichen Gebieten in Madagaskar und Malawi wurde untersucht, wie sich die Pandemie HIV/AIDS auf das Management natürlicher Ressourcen auswirkt und wie Präventionsmaßnahmen – z.B. durch die Einbeziehung von Theater – verbessert wer-

3 Wouters et al. 2003, Paulus et al. 2003, Fiege, Grundmann, Hagedorn et al. 2004

4 Fiege et al. 2002, 2006, Hartmanshenn et al. 2002, Zdunnek et al. 2003, Kundermann et al. 2004, Antezana et al. 2005, Djédjé et al. 2005, Grundmann et al. 2005, Weingärtner et al. 2005, Berg et al. 2006

den können. In der Provinz Mpumalanga in Südafrika entwickelte ein SLE-Team mit Repräsentanten und Repräsentantinnen der Provinzregierung ein HIV/AIDS-Mainstreaming-Konzept. Dazu gehört, dass einzelne Abteilungen analysieren wie ihre Ziele und Programme von der Ausbreitung der Krankheit betroffen sind und inwieweit sie im Rahmen ihrer Arbeit zur Begrenzung von Infektionsraten und der Verringerung von negativen sozialen und ökonomischen Einflüssen beitragen können.⁶

Um die komplexen Themen zeitgerecht bearbeiten zu können und die Ergebnisse tatsächlich dem Bedarf der auftraggebenden Organisationen anzupassen, bedarf es einer systematischen methodischen Vorbereitung der Auslandsprojekte. Die Teams werden in einer sechswöchigen Phase bei der Erstellung ihrer Untersuchungskonzepte durch das Kursprogramm „Aktions- und Entscheidungsorientierte Untersuchungen“ unterstützt. Im Folgenden werden die zentralen Inhalte der Methodik vorgestellt.

Wirtschaftsförderung und regionale Entwicklung:

- Eine Reihe von Auslandsprojekten ging der Frage nach, wie marginalisierte Bevölkerungsgruppen und Regionen in Entwicklungsländern die Chancen, die sich aus globalisierenden Märkten für Produkte und Dienstleistungen ergeben, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltig nutzen können. Dabei waren spezifische Wertschöpfungsketten für Binnen- und Exportmärkte (in z.B. der Mongolei und in Ghana) ebenso Gegenstand von Potenzialanalysen wie die Entwicklung eines sozial- und umweltverträglichen Tourismus (z.B. in Mosambik, Mongolei, Georgien) und andere wirtschaftliche Aktivitäten zur Stimulierung regionaler Wirtschaftskreisläufe und Erhöhung von Einkommen im ländlichen Raum⁷.

- Zu weiteren Themen, die SLE-Gruppen in der letzten Zeit bearbeitet haben und die zukünftige Schwerpunkte werden könnten, gehören Fragestellungen zur Katastrophenvorsorge. Z.B. untersuchte 2006 ein Team am Beispiel Nicaraguas Konzepte, Methoden und Instrumente der Katastrophenvorsorge mit dem Ziel, sie als integralen Bestandteil in die Arbeit der Deutschen Welthungerhilfe im Schwerpunkt Ländliche Entwicklung zu verankern (Amend et al. 2006).

6 Braun et al. 2001, Holthusen et al. 2003, Lopez et al. 2004

7 Fiege et al. 2002, Berg et al. 2003, Engel et al. 2006, Berg et al. 2006



4. Vorbereitung Aktions- und Entscheidungsorientierter Untersuchungen

Die Auftragsstudien, die im Rahmen des Lehrprogramms durchgeführt werden, werden vom SLE als „Aktions- und Entscheidungsorientierte Untersuchungen“ bezeichnet. Hierdurch sollen der klare Anwendungsbezug dokumentiert und eine Abgrenzung zu wissenschaftlicher Forschung vorgenommen werden. Im Vordergrund steht die Nutzerorientierung: die Ergebnisse sollen helfen, Probleme zu lösen, Informationsdefizite zu schließen sowie Methoden und Konzepte weiterzuentwickeln. Für die Planung und Durchführung entwickelten SLE-MitarbeiterInnen das gleichnamige methodische Konzept „Aktions- und Entscheidungsorientierte Untersuchungen (AEU)“ (vgl. Fiege, Nagel 2006). Es lässt sich am ehesten als Leitfaden beschreiben, mit dem die Teamleitung zusammen mit den Studierenden in systematischen Arbeitsschritten ein Untersuchungskonzept erarbeitet.

Die Gruppen sollen dabei drei Phasen durchlaufen: die Auftragsklärung, die Inhaltsbestimmung und die Methodendefinition. Die drei Schritte folgen einer inhaltlichen Logik, das Vorgehen ist allerdings iterativ: Da in der Vorbereitung stets neue Informationen hinzukommen, Aspekte konkretisiert, Fragestellungen wieder verworfen werden, muss die Gruppe im Verlaufe der Arbeit einzelne Schritte

wiederholen und an den aktuellen Wissenstand anpassen.

Auftragsklärung

Wie bei jedem Gutachten und jeder Auftragsforschung, ist eine gute Auftragsklärung das A und O für das Gelingen eines Auslandsprojektes. Nur wenn Gruppe und Auftraggeber ein identisches Verständnis über Anlass, Ziele, Ergebnisse und Nutzer der Studie haben, können entsprechend sinnvolle Resultate erzielt und das Produkt an Nutzergruppen angepasst werden.

Der erste Schritt in der Auftragsklärung besteht in der Exploration, womit die Aufarbeitung des vorhandenen Wissens und die Angleichung des Informationsstands im Team gemeint sind. Zu Beginn der Vorbereitung hat die Teamleitung einen erheblichen Informationsvorsprung: Sie hat bereits mit SLE und Auftraggebern über Inhalte und Ablauf des Vorhabens diskutiert, sie hat in einer zwei- bis dreiwöchigen Vorbereitungsreise die Terms of Reference konkretisiert, Programme und Projekte vor Ort kennen gelernt, organisatorische und logistische Absprachen vor Ort getroffen. Es ist die Aufgabe der Teamleitung, in diesem ersten Arbeitsschritt den Informationsstand der

Gruppe an den eigenen anzugleichen. Die Auftragsklärung beginnt mit einer fundierten Analyse des Auftragsanlasses. Das Team entwickelt ein gemeinsames Verständnis für Hintergründe und Anlass des Auftrages sowie Ebenen der Probleme, die untersucht werden sollen. Ein zweiter Schritt besteht in der Nutzeranalyse, d.h. die Identifizierung der Nutzer und Nutznießer (indirekte Nutzer) und einer Diskussion über die Konsequenzen für das Gutachten. In einem dritten Schritt werden Ziele und Ergebnisse des Auslandsprojektes definiert. Die Diskussion fokussiert auf die Frage, wie die Nutzer die konkreten Ergebnisse anwenden sollen. Hierbei wird oft schon die Vielschichtigkeit der Aufträge deutlich, wenn sie zum Beispiel mehrere Nutzer adressieren.

2006 gab die Kreditanstalt für Wiederaufbau/Entwicklungsbank eine Studie in Mosambik zum Thema ‚Armutsmindernde Wirkungen ländlichen Straßenbaus‘ in Auftrag. Die AP-Gruppe sollte ein Konzept zur Wirkungsmessung entwickeln und es in der Provinz Sofala zur empirischen Erhebung von Daten im dortigen Straßenbauprogramm nutzen. Als Nutzer der Ergebnisse wurden nicht nur die KfW Entwicklungsbank definiert, sondern auch die mosambikanische Straßenbaubehörde, die Distriktverwaltungen, das Armutsobservatorium (ein Zusammenschluss von staatlichen und zivilgesellschaftlichen Repräsentanten, die die Umsetzung des Armutsprogramms in Mosambik beobachten) sowie mosambikanische Studenten, die durch Training on the Job qualifiziert werden sollten. Entsprechend mussten Ziele und Ergebnisse auf verschiedenen Ebenen formuliert werden.

Eine der zentralen Aufgaben der Teamleitung in dieser Phase ist die enge Kommunikation mit dem oder den Auftraggebern. Zur Auftragsklärung gehört auch die Beschäftigung mit ethischen Fragen wie mögliche un-

beabsichtigte negative Nebenwirkungen der Arbeit, die im Vorfeld diskutiert werden, um möglichst schon bei der Ausarbeitung des Untersuchungskonzepts Risiken zu mindern.

Inhaltsbestimmung

Ausgehend vom vorher definierten Zielsystem (Ziele, Ergebnisse, Nutzer) werden in der Inhaltsbestimmung die Themen bestimmt, die durch die Studie abgedeckt werden. Sinn und Zweck dieses Schrittes ist sowohl eine thematische Einengung (Fokussierung) als auch eine thematische Vertiefung. Dies geschieht durch eine Präzisierung durch Forschungsfragen und/oder Aktivitäten, durch die Aufstellung von Hypothesen und – wenn nötig – durch die Definition von Indikatoren. In dieser Phase werden häufig externe Experten und Expertinnen hinzugezogen, die die Gruppe zu bestimmten Themenkomplexen fachlich und methodisch beraten können. Es ist die Aufgabe der Teamleitung, diese Expertise rechtzeitig zu organisieren. Ferner beschäftigt sich die Gruppe in dieser Phase intensiv mit der Literatur zu ihrem Thema, mit der Erarbeitung von Landes- respektive Regionalkenntnissen, mit Projektdokumenten u.a. Die TeamleiterInnen sind für Sammlung und Sichtung des Materials zuständig und sollten in dieser Phase auf eine systematische und arbeitsteilige Aufarbeitung der zentralen Unterlagen achten.

Methodendefinition

Sind Ziele und Inhalte des Auslandsprojektes geklärt, kann sich die Gruppe mit den Fragen der methodischen Umsetzung beschäftigen. Je nach Auftrag stehen die Definition von Untersuchungseinheiten und Stichproben, die Ausarbeitung von Leitfäden für Gruppendiskussionen oder Ablaufpläne für Workshops im Vordergrund. Die Teamleitung hat hier eine wichtige Beratungsfunktion. Gegebenenfalls muss sie in dieser Phase auch externe Expertise hinzuziehen.

In den einzelnen Auslandsprojekten wird mit unterschiedlichen Instrumentarien gearbeitet, die Spanne reicht von stark formalisierten bis zu weitgehend offenen Methoden. Im AEU-Konzept wird für einen „undogmatischen Methodeneklektizismus“ plädiert, d.h. für Triangulation und eine Auswahl von Methoden, die der jeweiligen Thematik angemessen sind und die die zur Verfügung stehende Zeit und Ressourcen berücksichtigen.

Am Ende der Vorbereitungsphase steht ein detailliertes Untersuchungskonzept, in dem die durchlaufenen Schritte klar dokumentiert sind und das als Grundlage für die Diskussion mit PartnerInnen im AP-Land dienen kann. Hierzu gehört auch der Arbeitsplan, der die gesamte Periode des Auslandprojekts abdeckt (Vorbereitung, Durchführung, Berichterstattung), notwendige Ressourcen abschätzt und Verantwortlichkeiten festlegt. Er sollte so konzipiert sein, dass er laufend aktualisiert und ergänzt werden kann, um Unerwartetes vor Ort und Interessen und Wünsche der NutzerInnen der Studie zu integrieren. Die Teamleitung hat die zentrale Aufgabe, auf die Machbarkeit des Vorhabens zu achten. Untersuchungskonzept und Arbeitsplan werden vor Ausreise einem interessierten Fachpublikum öffentlich präsentiert, diskutiert und gegebenenfalls angepasst.

Da die Auslandsprojekte anwendungsbezogen sind, sollte die Frage nach möglichst effektiver Kommunikation – sowohl innerhalb der Gruppe als auch mit Außenstehenden – von Beginn an mitreflektiert werden. Dazu gehören:

- die Einbeziehung von KooperationspartnerInnen und Ressourcepersonen in die Vorbereitung des Auslandsprojekts,
- die Vermittlung von Zwischenergebnissen an die KooperationspartnerInnen,
- die Integration von Anregungen und Kritik in die Planung und Durchführung,
- eine benutzerfreundliche Gestaltung des Endberichts bzw. der Endprodukte.

Während der gesamten Arbeit ist es wichtig, erreichten Konsens zu dokumentieren, ebenso offene Fragen und Konfliktpunkte aufzuzeigen. Spätestens vor der Ausreise wird ein Teamvertrag geschlossen, in dem sich das Team auf Regeln für Zusammenarbeit, Kommunikation und auch Verfahrensweisen für Konfliktbearbeitung einigt.

Systematik und Flexibilität

Das Konzept zur Vorbereitung der Auslandsprojekte wurde in den vergangenen Jahren immer wieder überarbeitet und angepasst. Dies war und ist notwendig, da sich die Themen wie auch die Anlage der Auslandsprojekte verändert haben und sich der Schwerpunkt von klassischen empirischen Themen auf konzeptionelle Beiträge und methodische Instrumentarien verlagert hat. Die Auftragsklärung nimmt heute einen sehr viel breiteren Raum ein und bestimmte Ergebnisse müssen teilweise bereits vor der Ausreise erreicht werden, speziell wenn es um Konzeptentwicklung, Workshop-Gestaltung u.a. geht. Die Vorbereitungsphase ist damit insgesamt sehr viel komplexer geworden.

Entsprechend schwieriger ist es, ein Vorgehen für die Vorbereitung anzuwenden, das den unterschiedlichen Themenstellungen gerecht wird und gleichermaßen systematisch und flexibel gestaltet ist. Besonders externe Teamleiter tun sich häufig schwer mit dem Vorgehen und meinen, vor allem wenn sie aus dem professionellen Gutachterfeld kommen, die Terms of Reference seien als Grundlage für die methodische Planung ausreichend.

Das SLE hat hingegen die Erfahrung gemacht, dass unabhängig von den Themen ein systematisches Durchgehen durch die drei zentralen Arbeitsschritte Auftragsklärung, Inhaltsbestimmung und Methodendefinition wichtig und sinnvoll ist: In den wenigsten Fällen sind in den Terms of Reference Ziele, Ergebnisse, Nutzer und Inhalte ausreichend eindeutig formuliert. Häufig lassen die Terms

– selbst nach vorheriger Auftragsklärung durch die Teamleitung – noch erheblichen Spielraum für Interpretationen. Das Vorgehen in der Vorbereitung erlaubt eine thematische Fokussierung des Auftrages wie auch eine Anpassung an die Ressourcen der Gruppe (fachlich, zeitlich, logistisch, finanziell). Hier kann es durchaus notwendig sein, in der Phase der Auftragsklärung Nachbesserungen vorzunehmen. Das systematische Vorgehen ermöglicht ferner eine Konsensfindung und berücksichtigt die unterschiedlichen Interessen, fachlichen Schwerpunkte etc. in der Gruppe. Für die TeilnehmerInnen ist es gleichzeitig ein wichtiger Lernprozess, wie sie mit ähnlichen Aufgaben in Zukunft umgehen können. Die systematische Erarbeitung sorgt für einen gemeinsamen Informations- und Wissenstand in der Gruppe und Ownership für das gesamte Projekt. Von vielen ehemaligen TeilnehmerInnen kam Jahre später die Rückmeldung, wie hilfreich das Vorgehen auch bei der Planung anderer Studien, Gutachten etc. ist.

Besonders wichtig in der Vorbereitungsphase ist die Präsentation von Zwischenergebnissen im Plenum, denn nicht selten hat das Aufzeigen von Inkonsistenzen – etwa zwischen Ergebnis- und Aktivitätenebene oder zwischen Nutzern und Zielen – zu einer grundlegenden Revision einzelner Arbeitsschritte geführt.

Es ist sinnvoll, notwendig und gewünscht, je nach Thema bestimmte Arbeitsschritte abzukürzen, andere vielleicht sehr viel intensiver zu verfolgen. Vor dem Hintergrund des AEU-Konzeptes muss die Teamleitung in Absprache mit dem SLE ein dem jeweiligen Projekt angemessenes Vorgehen festlegen.



5. SLE-Teamleitung im Spannungsfeld zwischen unterschiedlichen Interessen und Erwartungen

Die Leitung von SLE- (oder anderen, vergleichbaren) Teams ist eine der aufregendsten Herausforderungen, denen man/frau sich im Berufsfeld Entwicklungszusammenarbeit stellen kann:

- Sie ist eine seltene Gelegenheit, sich über mehrere Monate intensiv mit einem aktuellen Thema an der Schnittstelle zwischen angewandter Forschung und entwicklungspolitischer Praxis zu beschäftigen.
- Sie erfordert umfassende fachliche, persönliche und soziale Kompetenzen in Bereichen wie Konzeptentwicklung, Moderation und Mediation, Coaching, Selbstreflexion, Empathie, Zeit- und Stressmanagement.
- Sie kann unglaublich Spaß machen, erfordert bisweilen aber auch ein hohes Maß an Frustrationstoleranz.

SLE-Teamleitung ist somit etwas gänzlich anderes als ein „normaler“ Gutachterjob, und die meisten der tatsächlichen Anforderungen an die Person stehen nicht in üblichen Jobbeschreibungen. Größere Schwierigkeiten in der Erfüllung des Auftrags entstehen dadurch, dass es angesichts der unterschiedlichen Interessen und Erwartungen der beteiligten Akteure den einen „Auftrag“ eigentlich nicht

gibt, so dass TeamleiterInnen dementsprechend oft „zwischen allen Stühlen“ sitzen. Dem Coaching von TeamleiterInnen und ihrer sorgfältigen Auswahl kommt deshalb eine besondere Bedeutung zu.

„Zwischen allen Stühlen“

Die LeiterInnen von SLE-Gruppen sind „multiple“ Auftragnehmer in dem Sinne, dass sie verschiedensten Ansprüche und Erwartungen seitens der Teammitglieder, des SLE, des Auftrag-/Geldgebers, der einheimischen Counterpart-Organisation und nicht zuletzt ihrer selbst gerecht werden sollen (siehe Schaubild):

- Anders als die Mitglieder eines „professionellen“ Gutachterteams verfolgen SLE-TeilnehmerInnen eigene Lernziele im fachlichen, methodischen und persönlichen Bereich und erwarten von ihrer Teamleitung tendenziell mehr Moderation, Mediation und individuelles Coaching als KollegInnen mit mehrjähriger Berufserfahrung.
- Das SLE möchte sichergestellt sehen, dass sich die TeilnehmerInnen über die Lernerfahrung „Auslandsprojekt“ professionalisieren und es hat gleichzeitig das Interesse, sich über innovative Themen und anspre-

chende Formen der Publikation von Arbeits-/Forschungsergebnissen bei auftraggebenden Organisationen und in der entwicklungs-politischen Öffentlichkeit zu profilieren.

- Auftraggeber von Auslandsprojekten möchten verständlicherweise möglichst viel Leistung für das Geld, das sie oft mühsam akquiriert haben, und tendieren dazu, die Terms of Reference (TOR) eher zu überfrachten als dem tatsächlichen Leistungsvermögen einer lernenden Gruppe von Nachwuchskräften anzupassen.
- Counterpart-Organisationen in den Partnerländern, mit denen die SLE-Teams „im Feld“ zusammenarbeiten, möchten ebenfalls möglichst viel Nutzen (besonders im Bereich der Weiterqualifizierung ihrer MitarbeiterInnen, z.B. über Training) aus dem Einsatz ziehen und haben zudem kulturspezifische Rollenerwartungen an Teamleitung und Team, die sich nicht notwendigerweise mit dem Selbstverständnis der SLE-Gruppe decken (z.B. hinsichtlich Hierarchien).
- Die Teamleitung schließlich möchte den eigenen Qualitätsansprüchen gerecht werden und sich weiter qualifizieren bzw. besser am Berufsmarkt positionieren.

Schwierig kann die Teamleitung insbesondere dann werden, wenn die verschiedenen Erwartungen in Konflikt miteinander geraten. Welche typischen Interessenkonflikte treten auf und wie kann man/frau ihnen begegnen?

Anspruch der Auftraggeber / Counterpart-Organisation an Professionalität versus Lernsituation für die TeilnehmerInnen:

- Der Auftragsklärung kommt hier eine Schlüssel-funktion zu; bei der Aushandlung der TOR sollte die Teamleitung berücksichtigen, dass SLE-Gruppen für die Erreichung bestimmter Ergebnisse mehr Zeit brauchen als ein professionelles Gutachterteam. In diesem Verhandlungsprozess ist es wichtig, 'pro-aktiv' eine Lanze für die Lernbedürfnisse der SLE-TeilnehmerInnen zu brechen, allerdings ohne dabei ihre Kompetenz als Junior Professionals in Abrede zu stellen. Acht Wochen Felderhebung und vier Wochen Berichterstellung mag eine sinnvolle und machbare Zeitaufteilung für erfahrene Gutachter(teams) sein, für SLE-Gruppen ist dagegen eine andere Zeitaufteilung notwendig, da sie sich erfahrungsgemäß besonders mit dem Schreiben prägnanter Berichte schwer tun. Auch für Trainingsmaßnahmen vor Ort, falls vom Auftraggeber gewünscht,



Schaubild: TeamleiterInnen als multiple Auftragnehmer mit eigenen Ansprüchen

muss deutlich mehr Zeit für die Vor- und Nachbereitung eingeplant werden als man/frau dies aus der beruflichen Praxis gewöhnt sein mag. Kurz: Auch wenn die Auftraggeber verwunderte Augen machen angesichts einer auf SLE-Teams zugeschnittenen Zeitplanung: Gut begründen und hart bleiben, sonst kommen Stress und Frustration unweigerlich! Dabei vor allem die Vorteile eines SLE-Teams herausstellen: Ein fünf- bis sechsköpfiges interdisziplinäres Team drei Monate vor Ort geht das gestellte Thema fachlich breiter an und bearbeitet es in der Regel auch tiefer als normale Kurzzeitgutachten es leisten können. Den Umfang einer SLE-Arbeit mit professionellen Gutachterverträgen abzudecken, kann sich normalerweise kein Projekt leisten.

Eigene Ansprüche an die Qualität der Arbeit versus Kompetenz/Vermögen der TeilnehmerInnen:

- Es ist unrealistisch zu erwarten, dass die eigenen Qualitätsansprüche zu hundert Prozent erfüllt werden, denn SLE-TeilnehmerInnen fehlt mehr-/langjährige Berufserfahrung, und es entstehen in der Gruppensituation Reibungsverluste, die zulasten des Arbeitsergebnisses gehen können.

Andererseits sollten TeamleiterInnen

- sich immer wieder bewusst machen, dass in jedem SLE-Team ein großes Potenzial steckt, das je nach – größtenteils beeinflussbaren – Rahmenbedingungen (Transport, Unterbringung, Arbeitszeitgestaltung usw.) und internen Gruppendynamiken gut oder schlecht genutzt werden kann,
- die eigenen Ansprüche in geeigneter Weise transparent machen (d.h. ohne bei den TeilnehmerInnen unnötigen Druck oder gar schlechtes Gewissen zu erzeugen),
- die Verantwortung für ein gutes Ergebnis so früh wie möglich auf das gesamte Team übertragen („Loslassen können“ will allerdings gelernt sein!), und
- nicht zu perfektionistisch (auch gegenüber sich selbst) sein!

Erwartungen der TeilnehmerInnen vs. eigene Kompetenzen: Es kann durchaus vorkommen, dass bestimmte Erwartungen der Teammitglieder an die Leitung, z.B. hinsichtlich der Lösung von Konflikten, des fachlich-methodischen Knowhow oder des individuellen Coaching, die eigenen Fähigkeiten überfordern – oder schlicht unrealistisch sind. Es ist für TeamleiterInnen oft nicht leicht zu kommunizieren, dass sie mit einer bestimmten Situation nicht klar kommen oder gewisse Dinge nicht machen können oder wollen (wer möchte schon die eigenen Kompetenzen anzweifeln?). Es führt aber manchmal kein Weg daran vorbei, den Ball zurückzuspielen oder abzugeben, z.B. wenn:

- die TeilnehmerInnen ihre eigene Verantwortung für die Lösung gruppeninterner Probleme nicht wahrnehmen wollen („Du musst ein Machtwort sprechen!“);
- individuelle Probleme von TeilnehmerInnen nicht durch „allgemeine“ Beratung oder Coaching gelöst werden können, sondern (fach-)psychologische Betreuung gefordert ist.

Coaching von TeamleiterInnen

Das SLE bietet TeamleiterInnen von Auslandsprojekten eine Reihe von Unterstützungsmaßnahmen an, um den genannten Anforderungen gerecht zu werden:

- Regelmäßige Treffen zwischen TeamleiterInnen des jeweiligen Jahrgangs und SLE-Verantwortlichen während der Vorbereitungsphase ermöglichen den Austausch von Erfahrungen und das frühzeitige Ansprechen von Problemen oder möglichen Konfliktlinien.
- „Nachwuchs“-TeamleiterInnen ohne SLE-Vorerfahrung erhalten ein stärkeres Coaching, um sich mit den speziellen Erfordernissen vertraut zu machen, die die Leitung von SLE-Teams für sie bereithalten. Allerdings hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass die wahren Herausforderungen in „Trockenübung“ nur schwer zu vermitteln

und die Vorbereitung „externer“ TeamleiterInnen generell aufwändig ist.

- Für jedes Auslandsprojekt wird eine SLE-Mitarbeiterin bestimmt, die der Gruppe als Ansprechpartnerin zur Verfügung steht und – soweit möglich – fachlich, methodisch, organisatorisch und z.B. auch rechtlich berät, sowohl während der Vorbereitung als auch während des Auslandsaufenthalts.
- Den Teams steht „für Notfälle“ eine professionelle Mediatorin zur Verfügung, die das Management von Konflikten unterstützend begleiten und im Bedarfsfall auch psychologische Beratung bieten kann.
- Nach Rückkehr aus den Auslandsprojekten finden gemeinsame Auswertungstreffen der TeamleiterInnen mit SLE-Verantwortlichen statt, um die Erfahrungen aufzuarbeiten und dem jeweils folgenden Lehrgang zugute kommen lassen zu können.

Diese Angebote greifen vor und nach dem Auslandsaufenthalt und TeamleiterInnen sollten sie in jedem Fall nutzen. Coaching der Teamleitung im Ausland stößt aber auf seine Grenzen. Unterstützung seitens des SLE oder der anderen TeamleiterInnen aus der Ferne, d.h. über Internet und Telefon während des Aufenthalts der Teams im Gastland, ist naturgemäß schwierig, sollte aber – soweit möglich und hilfreich – unbedingt genutzt werden. Es ersetzt meist aber kein Gespräch, und unter gewissen Voraussetzungen besteht durchaus auch die Möglichkeit, bestimmte Probleme mit ProjektmitarbeiterInnen vor Ort zu besprechen und deren Rat einzuholen, besonders wenn diese mit dem Kontext und den Spezifika von SLE-Auslandsprojekten vertraut sind (z.B. weil sie selbst SLE-TeilnehmerInnen oder TeamleiterInnen waren). Allerdings kann durch solch ein Gespräch erstens das professionelle Verhältnis zwischen Gutachterteam und Auftraggeber gestört werden, und zweitens kann der Auftraggeber dadurch Informationen über Teammitglieder erhalten, die ihnen gegenüber einen Vertrauensbruch bedeutet. Deshalb sind hier äußerste Sensibilität und Vorsicht geboten.

Erfahrungsgemäß wird jede Teamleitung die Erfahrung „einsamer Momente“ machen. Die meisten „beißen“ sich da durch und können zumindest im Nachhinein von sich behaupten, anspruchsvolle Situationen ganz gut gemeistert zu haben.

Auswahl von TeamleiterInnen

Was müssen potenzielle TeamleiterInnen neben ihrer fachlichen / beruflichen Qualifikation mitbringen, um vom SLE unter Vertrag genommen zu werden? Sogenannte „Wiederholungstäter“ haben den Vorteil, mit den Erfordernissen und möglichen Fallstricken eines SLE-Auslandsprojekts vertraut zu sein, aber dies kann und sollte kein prinzipielles Auswahlkriterium sein. Zu den Voraussetzungen gehören vielmehr „weiche“ Eigenschaften wie Humor (Auslandsprojekte sollen auch Spaß machen!), Flexibilität (Auslandsprojekte stecken voller Überraschungen!) und eine gewisse Risikobereitschaft, sich auf eine anspruchsvolle Aufgabe mit verschiedenen Rollen und Funktionen (Organisator, Berater, Moderator, Verhandler, Konfliktschlichter) einzulassen und den daraus resultierenden Druck auszuhalten.

Viele potenzielle TeamleiterInnen, besonders unter den freien Gutachtern/Beratern, schreckt die Dauer der Tätigkeit ab, d.h. die Notwendigkeit, sich über sechs Monate an eine Aufgabe binden zu müssen. Zudem erfordern die Vorbereitungs-, Felderhebungs- und Auswertungs-/Berichtschreibphase ganz unterschiedliche Kompetenzen und Fähigkeiten, die nicht immer leicht in einer Person zu vereinigen sind. Die bisherige – leider nur einmalige – Erfahrung mit „Teamleiter-Staffeln“ legt nahe, verstärkt über Möglichkeiten nachzudenken, den Auftrag auf zwei oder mehr Teamleiter-Schultern zu verteilen. Auch können die Teilnehmer/innen von der intensiven Zusammenarbeit mit mehr als einem Professional profitieren. Und ein Dilemma, das im Folgenden näher beleuchtet werden soll, ist dann leichter zu lösen: das Spannungsfeld zwischen Nähe und Distanz.



6. Teamleitung: eine Balance zwischen Nähe und Distanz

Die Teamleitung einer SLE-Gruppe bedeutet während der sechswöchigen Vorbereitungszeit und insbesondere im Verlauf der dreimonatigen Auslandszeit ein sehr intensives Arbeiten im Team. Hierbei entwickelt sich unweigerlich eine besondere Nähe zwischen den Mitgliedern dieser Gruppe, auch zwischen der Leitung und TeilnehmerInnen. Gleichzeitig ist aber genauso Distanz nötig, um ein Team professionell leiten zu können. Dieser Spagat soll im Folgenden etwas näher beleuchtet werden.

Das Besondere einer SLE-Teamleitung ist die zu anderen freiberuflichen Aufträgen vergleichsweise lange und sehr intensive Zusammenarbeit im gleichen Team. Dies führt für die Teamleitung dazu, dass das Verhältnis zu den einzelnen Mitgliedern automatisch mehr als eine Arbeitsbeziehung ist. Man verbringt sehr viel Zeit miteinander, diskutiert, streitet, feiert miteinander und unter Umständen lebt man im Ausland auch noch unter einem Dach. Um eine angenehme Atmosphäre zu erzeugen, ist es wichtig, dass die Teamleitung zu jedem einzelnen Mitglied einen eigenen Zugang schaffen kann. Deshalb sollte sie bewusst das private Gespräch mit den einzelnen suchen und z.B. schauen, wo sich gemeinsame Interessen über die Zielsetzung der Arbeit hinaus finden lassen. Bei dem einen mögen

das Bücher sein, über die man sich austauscht, bei der anderen politische Auseinandersetzungen oder auch ein gemeinsamer Besuch einer Karaoke-Bar.

Naturgemäß lassen sich solche Zugänge mit den einen leichter finden als mit den anderen. Deshalb muss die Teamleitung bei dem Versuch, persönliche Nähe zu den einzelnen Mitgliedern herzustellen, gleichzeitig professionelle Distanz walten lassen, damit die Struktur im Team nicht durch die persönlichen Beziehungen zu den TeilnehmerInnen verfestigt wird. Nur weil die Teamleitung einen guten Draht zu jemandem hat, muss es noch nicht bedeuten, dass diese Person eine durchweg konstruktive Rolle in den Arbeitssitzungen übernimmt bzw. nur weil die Teamleitung mit einer Person persönliche Schwierigkeiten hat, müssen Beiträge dieses Teilnehmers nicht automatisch weniger bedeutsam sein.

Das sich entwickelnde persönliche und vertraute Verhältnis der Teamleitung mit den TeilnehmerInnen kann aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz und ihres in der Regel höheren Alters häufig auch dazu führen, dass man sich zwischen den Rollen „professionelle GutachterIn“ und „Mami“ bewegt, da mit der Zeit auch sehr viele persönliche Punkte miteinander besprochen werden. Häufig möchten

die TeilnehmerInnen Ratschläge für ihre Karriereplanungen, Erfahrungen teilen, wie ein Einsatz in der Entwicklungszusammenarbeit sich mit persönlichen Beziehungen und Familie vereinbaren lässt. Auch kann es durchaus zu Situationen kommen, in denen TeilnehmerInnen ihre aktuellen Partnerschaftsprobleme diskutieren möchten. Eine zu starke Bindung an TeilnehmerInnen ermöglicht es der Teamleitung unter Umständen in diesen Situationen auch nicht mehr, sich abzugrenzen. Es besteht die Gefahr, dass einzelne TeilnehmerInnen nicht mehr ausschließlich als Mitglieder eines professionellen Teams gesehen werden, sondern als eine Art Schützling, dem viel Aufmerksamkeit gewidmet werden muss. Die Gefahr, sich zu sehr auf einzelne TeilnehmerInnen zu fixieren und dabei andere zu vernachlässigen, ist groß.

Distanz ist also immer wieder notwendig. Die Teamleitung muss in diesem Bereich das richtige Gefühl entwickeln, d.h. sie sollte sowohl Nähe als auch Distanz zulassen können und dies in angemessenem Gleichgewicht halten. Aber wie kann das konkret erfolgen?

Folgende Möglichkeiten können empfohlen werden:

- Die Teamleitung sollte bewusst entscheiden, ob sie während der Zeit im AP mit den TeilnehmerInnen zusammen wohnen möchte oder eine räumliche Trennung von Arbeit und Privatleben vorzieht. Dies sollte vor allem erwogen werden, wenn von vornherein persönliche Spannungen mit Teilnehmenden zu erwarten sind. Somit kann vermieden werden, dass der private Bereich (zu sehr) auf die Arbeit ausstrahlt und diese negativ beeinflusst. Außerdem wird dadurch – unabhängig von persönlichen Sympathien oder Antipathien – die Gefahr verringert, in die interne Dynamik des Teams hineingezogen zu werden, Teil eines Konfliktes zu werden und nicht mehr den notwendigen Abstand zu haben. Solche Distanz wiederum ist notwendig, nicht nur um den

Gruppenprozess zur Erreichung guter Arbeitsergebnisse zu steuern, sondern auch um am Ende des Auftrags „gerechte“ Beurteilungen zu erstellen. Allerdings hat eine solche räumliche Trennung unter Umständen den Nachteil, dass die Einsamkeit des Gruppenleiters, welche qua Rolle schon gegeben ist, gefördert wird und einem eventuell auch viel Spaß entgeht.

- Die Teamleitung sollte sich regelmäßig Notizen über die professionellen Stärken und Schwächen der TeilnehmerInnen machen. Diese dienen sowohl dazu, am Ende der AP eine Beurteilung schreiben zu können, die die Vielfalt der Stärken widerspiegelt, als auch dazu, sich an Stärken zu erinnern, die von einer späteren negativen Entwicklung in der persönlichen Beziehung zu einem Teilnehmer überlagert werden (vgl. Kapitel 8).
- Um zur Arbeit und der Gruppendynamik (wieder) eine Distanz zu erhalten, kann es sehr sinnvoll sein, sich z.B. für zwei Tage aus der inhaltlichen Arbeit zurück zu ziehen und den Prozess lediglich zu beobachten. Es mag der Gruppe und dem Fortschritt der Arbeit vielleicht auch gut tun, wenn die Teamleitung mal nicht mitmischt!
- Alle Situationen, in denen man selbst empfindet, zu viel Nähe zugelassen zu haben, sollten reflektiert werden. Dies mag nicht ganz einfach sein, wenn man im Ausland ist und keineN GesprächspartnerIn hat. Es lohnt sich aber trotzdem, sich diese Mühe zu machen, da einem eine solche Situation dann aktuell schneller bewusst wird und man darauf achten kann, nicht in die „Elternrolle“ zu verfallen.
- Auch die konkrete Ablehnung persönlicher Gespräche, z.B. über Partnerschaftsprobleme, kann erwogen werden, sofern die Klärung für den weiteren Arbeitsprozess nicht relevant ist.

Es ist besonders schwierig, einmal hergestellte Nähe wieder zurück zu nehmen, wenn dies notwendig ist, um sich ergebnisorientiert

durchzusetzen oder um auf bestimmte Qualitätsansprüche zu bestehen. Es mag lästig sein, aber eine Überarbeitung eines Texts zum x-ten Male ist manchmal notwendig, auch wenn die Gruppe oder der einzelne Teilnehmer anderer Meinung ist. So kann die Erfahrung der Teamleitung, dass ProjektmitarbeiterInnen aufgrund von mangelnder Zeit keine ausschweifenden Abhandlungen, sondern präzise und anwendungsorientierte Aussagen brauchen, konträr zu dem Interesse der Gruppe stehen, all ihr Wissen zu dem jeweiligen Thema im Abschlussbericht niederzuschreiben (siehe auch Kapitel 10). So manche Teamleitung sieht sich dann mit der Frage konfrontiert, ob sie plötzlich autoritär sein darf. Wenn eine Teamleitung bisher mit jemandem gut Freund war, kann ein Machtwort entgegen den Interessen dieses Teilnehmers eine Wirkung haben, die über die spezielle Situation hinausgeht und anhaltende Störungen in den Teambeziehungen hervorrufen kann.

Solch ein Machtwort mag beizeiten aber notwendig sein (manchmal gar von den TeilnehmerInnen gewünscht), da die Ergebnisverantwortung gegenüber dem Auftraggeber bei der Teamleitung liegt. Dies schafft per se eine Distanz zum Rest des Teams, die dann besonders groß ist, wenn die Motive für Entscheidungen seitens der Teamleitung den Teilnehmenden nicht transparent gemacht werden. Diese Distanz kann verringert werden, indem die TeilnehmerInnen möglichst viel Ergebnisverantwortung übertragen bekommen, so z.B. Aufgaben, wie die Herstellung und Pflege von Außenkontakten sowie die Organisation des Arbeitsprozesses. Diese liegen anfangs natürlich in der Hand der Teamleitung, können mit der Zeit aber auch gut auf Teammitglieder übergehen.

Eine Distanz der Teamleitung zur Gruppe ist schon damit automatisch gegeben, dass die Teamleitung längere professionelle Erfahrungen in der Entwicklungszusammenarbeit hat. So fehlt den TeilnehmerInnen meist der Überblick über die noch zu leistende Arbeit,

was zu Spannungen führen kann („Können wir nicht ein paar Tage frei machen?“). Transparenz über Visualisierung der noch zu erledigenden Aufgaben und ein laufendes Monitoring, an welchem Punkt das Team gerade steht, ist hier eine einfache und effektive Methode, um Spannungen abzubauen.

Die professionelle Distanz der Leitung zu den TeilnehmerInnen kann darüber hinaus noch dadurch verstärkt werden, wenn die Teamleitung sich mit den Ergebnissen persönlich profilieren möchte. Von ihrem Leitungsstil hängt ab, ob sie die Gruppe mit ins eigene Boot bekommt.

Beispiele, wie dieses nicht gelingt, finden sich in der Literatur:

- Kapitän Smith krachte mit der Titanic auf einen Eisberg, weil er ausschließlich seine jahrelange Erfahrung als Grundlage für seine Entscheidungen nahm. Er dachte, es genüge, es so zu machen wie bisher und hat somit zahlreiche Warnungen vor Eisbergen, die er mittels moderner Radiotechnik erhielt, nicht ernst genommen. Wenn eine Teamleitung wie Kapitän Smith die Titanic steuert, dann verlässt sie sich auf ihre Erfahrungen und ist für Fachwissen der TeilnehmerInnen nicht offen. Solch ein selbstüberschätzendes und autoritäres Vorgehen kann dazu führen, dass der Auftrag nicht erfüllt wird, weil neue Erkenntnisse ignoriert werden.
- Kapitän Bligh von der Bounty wiederum hatte keine Erfahrung und meinte, diese Schwäche durch einen autoritären Führungsstil vertuschen zu können. Er ließ die Mannschaft bis zur völligen Erschöpfung arbeiten, sicherte sich Privilegien und stellte einzelne Mitarbeiter bloß. Eine Leitung wie auf der Bounty führt zu einem starken hierarchischen Verhältnis zwischen den Teilnehmenden und der Teamleitung, welche das Bedürfnis der Gruppe nach Teilhabe, Lob und auch Freizeit nicht wahr-

nimmt. Auf der Bounty stand am Ende die Meuterei. Auch in SLE-AP ist es schon zu Widerstand der TeilnehmerInnen gegenüber der Teamleitung gekommen, so dass einige von ihnen auch schon vorzeitig das Handtuch geschmissen haben.

- Ein weiteres Desaster kann eintreten, wenn die Persönlichkeit der Teamleitung Kapitän Ahab aus dem Roman „Moby Dick“ widerspiegelt. Besessen vom eigenen Ziel versuchte Ahab mit Schmeichelei gegenüber den einen und Brutalität gegenüber den anderen die Mannschaft für sich zu gewinnen. Auch dieses Schiff ging bekanntermaßen unter. Natürlich hat jede Teamleitung ein eigenes Interesse an dem Auftrag (sich z.B. inhaltlich profilieren zu wollen). Dies ist nicht nur legitim, sondern auch notwendig für die eigene Motivation. Sollte sie aber vom eigenen Ehrgeiz zu stark getrieben sein („Diese Studie muss noch besser werden, als die erfolgreiche Studie vom letzten Jahr“), besteht die Gefahr, dass die Gruppenleitung versucht, die Teammitglieder mit allen Mitteln für sich und ihre Ziele zu gewinnen, ohne deren Interessen zu berücksichtigen.

Auf jeden Fall ist eine gute Beziehungsebene innerhalb des Teams ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg eines AP, wobei die Teamleitung hier besondere Herausforderungen zu meistern hat. Diese liegen nicht nur in einer gelungenen Balance aus Nähe und Distanz, sondern auch im Umgang mit den unweigerlichen Momenten der Einsamkeit in der Rolle als Teamleitung. Denn die Teamleitung kann mit einzelnen TeilnehmerInnen nicht über andere Mitglieder sprechen, ohne ihre Neutralität und somit auch ihre Akzeptanz zu gefährden.

Der persönliche Zugang spielt natürlich auch seitens der TeilnehmerInnen eine Rolle, wenn sie sich für ein AP entscheiden. Ein wichtiges Kriterium bei vielen ist, ob sie sich es vorstellen können, mit dieser Teamleitung mehrere Monate intensivst zusammen zu arbeiten und

zu leben. Um hier gute Auswahlbedingungen herzustellen, ist es wichtig, dass sich die Gruppenleitungen bei der Präsentation der verschiedenen AP mitpräsentieren. Denn je besser die Atmosphäre in der Gruppe, desto leichter lässt sich der AP-Stress für alle ertragen.

Bei aller Schwierigkeit ist nicht zu vergessen: Durch die Nähe mit den TeilnehmerInnen entstehen auch wirkliche freundschaftliche Kontakte, die auch noch Jahre nach dem gemeinsamen AP anhalten!



7. Rollen und Funktionen einer Teamleitung

Die Teamleitung hat qua Vertrag mit dem SLE ein Bündel von Aufgaben. Dies beinhaltet vor allem, den Arbeitsauftrag im Ausland professionell zu erfüllen und gleichzeitig den Teammitgliedern zu ermöglichen, anhand dieses konkreten Beispiels zu lernen und sich weiter zu entwickeln. Hierzu gehört die TeilnehmerInnen dabei zu unterstützen, Probleme zu erkennen, Ziele und Lösungsmodelle zu diskutieren, diese dann auch umzusetzen und die gemachten Erfahrungen zu reflektieren.

Eine wesentliche Aufgabe besteht dabei darin, das „AP von hinten zu denken“ und entsprechend zu planen. Damit ist gemeint, eine Vorstellung zu haben, wie am Ende des Projektes das Ergebnis aussehen sollte und welche Kompetenzen die TeilnehmerInnen innerhalb der AP-Zeit erworben haben sollten. Um die einzelnen Arbeitsschritte zur Erreichung dieser Ziele zu organisieren, ist es notwendig, dass die Teamleitung z.B. weiß (bzw. Erfahrungen des SLE ernst nimmt und berücksichtigt), wie lange es dauert, einen Bericht im Team zu schreiben, oder dass Präsentationen vorher mit mehreren Durchläufen eingeübt werden müssen oder immer wieder Lernschleifen für die Reflexion des Prozesses einzubauen sind.

Um alles erfolgreich zu meistern, stellt sich immer wieder die Frage, welche Rolle die Teamleitung in der Durchführung der einzelnen Arbeitsschritte hat. Wie löst man den Widerspruch zwischen Ergebnisorientierung (z.B. der Workshop sollte professionell moderiert werden) und Prozessorientierung (den Teilnehmenden die Möglichkeit geben, Moderation zu erproben und zu verbessern)? Auch wenn der Impuls verständlich ist, es lieber selber zu machen, damit eigene Qualitätsansprüche umgesetzt werden, liegt hier eine besondere Herausforderung als Teamleitung: sich als Prozessbegleitung zu verstehen und es auch zulassen, wenn nicht alles rund läuft. Im Arbeitsprozess sollte die Teamleitung also eher zurückhaltend sein und dieses Feld den TeilnehmerInnen überlassen. Die Teamleitung sollte vielmehr die Qualität dadurch sicherstellen, dass die TeilnehmerInnen

- die wesentlichen Hintergrundtexte zu dem jeweiligen Thema kennen,
- den developmentpolitischen Kontext des AP verstehen (z.B. Warum beschäftigen wir uns mit Wirkungsmonitoring?),
- Qualitätsstandards kennen und sich zu eigen machen.

Darüber hinaus sollte die Teamleitung erkennen, welche methodischen Herausforderungen dieses AP enthält. Gerade vor dem Hintergrund, dass sowohl AP-Themen heute schwieriger als auch die Partnerstrukturen komplexer geworden sind (vgl. Kapitel 3) **muss** die Teamleitung sich inhaltlich einmischen, um das Projekt adäquat steuern zu können und damit die Erfüllung des Auftrags zu gewährleisten.

Zusätzlich gibt es im Team auch viele organisatorische Aufgaben zu erledigen (z.B. Buchführung über das Teambudget, Organisation von Interviewterminen, Besorgung von Arbeitsmaterial etc.), die in der Regel zunächst einmal von der Teamleitung übernommen werden, damit sich die TeilnehmerInnen auf inhaltliche Arbeitsschritte konzentrieren können. In Situationen, in denen die Organisation des Prozesses Überhand nimmt (an abgelegenen Standorten kann die Besorgung einer neuen Kartusche für den Laserdrucker durchaus drei Tage dauern) bzw. die inhaltliche Anleitung verstärkt notwendig ist, kann auch überlegt werden, diese Aufgaben entweder innerhalb des Teams zu verteilen oder eine Person von außen für diese Serviceleistungen zu engagieren.

Die Verteilung der organisatorischen Aufgaben im Team birgt darüber hinaus den Vorteil, diese Arbeit auch sichtbarer zu machen. Solange die Teamleitung diese Aufgaben vollständig übernimmt, entsteht bei einigen TeilnehmerInnen der Eindruck, die „Teamleitung tut ja gar nichts“, „die macht kein Interview“, „sie sitzt den ganzen Tag nur rum“. Wenn die TeilnehmerInnen in diese Arbeit eingebunden werden, indem sie bestimmte Aufgaben übernehmen, wie z.B. die Buchführung, wird gleichzeitig das Verständnis dafür gefördert, warum die Teamleitung sich von Zeit zu Zeit zurückziehen muss.

Wie auch immer die Teamleitung ihre Rollen und Funktionen ausfüllt, sie müssen im Team geklärt werden. Dies ist kein einfaches Unterfangen, denn es gilt den Erwartungen der TeilnehmerInnen an die Teamleitung zu begeg-

nen. Nicht selten erwarten diese von der Teamleitung, Superfrau oder Supermann zu sein. Supermann oder Superfrau sind aus Sicht der TeilnehmerInnen: allzeit bereit, stark und unverwundbar, haben immer eine Lösung parat, retten das Team aus jeder noch so prekären Situation, können alles hören und sehen, Konflikte antizipieren und sind im Zweifelsfall an allem schuld. Mit dieser Rolle gilt es, zunächst einmal umzugehen. Als Teamleitung muss man sich daher bewusst sein, dass man Teil der Gruppendynamik ist und diese nicht unbeteiligt von außen betrachten kann.

TeamleiterInnen sind in der Regel keine Supermänner oder Superfrauen. Allzu oft sind sie auch nicht überdurchschnittlich stressresistent. Ganz sicher sind sie nicht als TeamleiterIn geboren worden. Aber sie verfügen über manche Erfahrungen im Umgang mit Teams und können diese in ihrem Verhalten sichtbar ausdrücken.

Wie kann die Teamleitung mit ihrer Rolle besser klarkommen und das Schiff sicher in den Hafen bringen?

- Eines der Hilfsmittel, um mit der Rolle als Teamleitung klar zu kommen, ist „Transparenz“ der gegenseitigen Erwartungen. Bei einer solchen Diskussion der Erwartungen sollten beide Seiten die gegenseitigen Erwartungen und Befürchtungen klären. Dies bietet auch die Gelegenheit, Missverständnisse über die Supermann/frau-Rolle zu beheben. Hierzu bietet sich ein Teamvertrag an, der spätestens vor der Ausreise ins Ausland abgeschlossen werden sollte und die vereinbarten Rollen, Funktionen und Arbeitsweisen festhält.
- Das Gruppenfeedback sollte schon in der Vorbereitungszeit, d.h. vor der Ausreise, eingeführt werden und während des Auslandsaufenthalts auch bei hohem Alltagsstress regelmäßig Priorität eingeräumt werden. Während dieser Sitzungen werden Verhaltensweisen und übernommene Funktionen einer jeden einzelnen Person

kritisch betrachtet. Was war unterstützend und was war hinderlich für den Arbeitsprozess oder auch im Zusammenleben? Dies hilft Unzufriedenheiten und Konflikte schon im Anfangsstadium zu erkennen und auf diese früh zu reagieren. Außerdem kann in diesem Rahmen auch reflektiert werden, in wieweit einzelne TeilnehmerInnen (unfreiwillig) bestimmte Rollen zugeschrieben bekommen (A ist automatisch die Person, welche die Außenkontakte wahrnimmt und B ist die Beste, um sich um das leibliche Wohl zu kümmern) und ob nicht ein Rollenwechsel (z.B. Rotation bei bestimmten Aufgaben) gewünscht wird.

- Ein weiteres Hilfsmittel ist das „Selbst-Monitoring“ der Teamleitung. Sie muss genügend selbstreflexiv sein, um den Zeitpunkt zu erkennen, wo sie sich aus dem Arbeitsprozess bewusst herauszieht, um den Überblick zu erhalten und weitere Schritte zu planen.

Alles in allem, bietet die Teamleitung viele Möglichkeiten, in verschiedenen Rollen und Funktionen neue Erfahrungen zu sammeln und sich damit auch weiterzuentwickeln.



Feedback 8.

AP-Gruppen leben und arbeiten über einen längeren Zeitraum auf engem Raum, häufig unter suboptimalen Umständen und mit hohem gegenseitigem Erwartungsdruck. Diese ungewohnte Situation in fremder Umgebung kann leicht zu Spannungen und zusätzlichem Stress führen. Stress wird von den TeilnehmerInnen in der Regel ganz unterschiedlich empfunden, da insbesondere der Bedarf an Rückzugsmöglichkeiten oder das Bedürfnis nach detaillierter Planung, Struktur und Sicherheit nach Persönlichkeitstypen variiert. Regelmäßige Feedback-Sitzungen haben sich als ein sehr gutes Mittel zur Prophylaxe von gruppenspezifischen Schwierigkeiten im AP bewährt. Organisiertes Feedback erlaubt das frühzeitige Ansprechen von (interpersonellen und interkulturellen) Irritationen, unterschiedlichen Erwartungen, persönlichen Stressfaktoren oder sonstigen Aspekten, die Reibungsverluste verursachen. Im Idealfall werden dabei konstruktive Vorschläge für zukünftige Verbesserungen (gemeinsam) entwickelt. Gleichzeitig sollte jede Feedback-Sitzung auch dazu genutzt werden, positive Entwicklungen hervorzuheben und gute Gruppendynamik zu loben – ein Punkt, der im Eifer des Gefechts manchmal zu kurz kommt.

Die Gruppenzusammensetzung für die Auslandsprojekte 2004 ergab für das Indien-Team eine äußerst heterogene Mischung von Charakteren. Diverse Wertvorstellungen, Arbeits- und Kommunikationsstile trafen aufeinander, und es war den Teammitgliedern klar, dass es spezieller Anstrengungen bedurfte, konstruktiv zusammen zu arbeiten. Auf Initiative von Feedback-BefürworterInnen im Team einigten sie sich daher frühzeitig auf gemeinsame Regeln und darauf, in regelmäßigen Feedbacks auftretende Probleme und Konflikte so zeitnah wie möglich anzusprechen. Während der Vorbereitungszeit sowie in den ersten Wochen des Auslandsprojektes bedeutete dies allabendliche kurze Feedback-Sitzungen und wöchentliches ausführliches Einzel- und Gruppen-Feedback untereinander sowie zwischen Teamleitung und TeilnehmerInnen. Dieses intensive Ringen um gegenseitige Akzeptanz und eine nachhaltige gemeinsame Arbeitsgrundlage zahlte sich aus: Die Feedback-Frequenz nahm im Laufe der Zeit ab, während die Produktivität des gesamten Teams und die Qualität der Diskussionskultur kontinuierlich anstieg und bis zum Schluss außergewöhnlich hoch blieb.

Über die Frequenz und die Art und Weise von Feedback innerhalb eines AP gibt es keine verbindlichen Regelungen. SLE-TeilnehmerInnen werden bereits in der ersten Lehrgangswoche mit den Grundregeln guten Feedbacks – Gebens und Nehmens – vertraut gemacht (vgl. Feedback-Regeln rechts). Einzel- oder Gruppen-Feedbacks sind für die TeilnehmerInnen also keine komplett neuen Instrumente. Erfahrungsgemäß bewerten sie deren Nutzen und Wichtigkeit jedoch unterschiedlich. Es gibt immer große Feedback-Befürworter, es kann jedoch auch einzelne TeilnehmerInnen geben, die mit Feedback schlechte Erfahrungen gemacht haben und die den Instrumenten eher skeptisch gegenüber stehen.

Bereits in der AP-Vorbereitungsphase sollten die Gruppen festlegen, in welcher Form und in welchen Abständen sie Feedback geben und empfangen wollen. Es bietet sich an, diese Abmachungen auch in den Teamvertrag mit aufzunehmen. Die Teamleitung sollte auf die Einhaltung dieser Abmachungen achten und dafür ausreichend Zeit einplanen. Außerdem sollte überlegt werden, ob Feedback-Sitzungen moderiert und dokumentiert werden sollen. Eine weitere Möglichkeit ist die Benennung eines „Feedback-Delegierten“, der methodische Vorschläge für verschiedene Arten von Feedback geben könnte.

In Teams mit lokalen Counterparts stellt sich die Frage, ob diese in die regelmäßigen Feedback-Sitzungen integriert werden wollen/sollen. In vielen Kulturen ist ein direktes Feedback nicht üblich und dementsprechend unwohl können sich die Counterparts oder lokalen KollegInnen dann fühlen. Statt eines öffentlichen Gruppen-Feedbacks (was in interkulturell gemischten Gruppen häufig sehr an der Oberfläche bleibt) hat sich in solchen Fällen ein Einzel-Feedback eher bewährt.

Der Teamleitung kommt als Feedback-Geber häufig eine besondere Rolle zu, da die TeilnehmerInnen ein spezielles Interesse an Rückmeldungen in Bezug auf fachliche und methodische Fortschritte haben. In diesen

Fällen kann ein Einzel-Feedback auch in Richtung eines individuellen Coachings ausgebaut werden. Hierbei ist es hilfreich, wenn in der Vorbereitungsphase des AP individuelle Lernziele formuliert und diese mit der Teamleitung besprochen werden. Im Vorfeld hört sich die Möglichkeit eines individuellen Coachings im Rahmen des AP für viele Beteiligte sehr attraktiv an. Die Praxis zeigt jedoch, dass für intensive persönliche Rückmeldungen häufig keine Muße bleibt – ist die Teamleitung doch in der Regel mit einer Vielzahl von anderen Aufgaben und Verantwortlichkeiten beschäftigt.

Wenn die Gruppen aus dem Ausland zurück sind, wird vom SLE eine offizielle Evaluierung der AP organisiert. Hierbei geht es um Fragen wie der entwicklungspolitischen Relevanz des Themas, Logistik, Gruppenzusammensetzung, Unterstützung vor Ort, Unterstützung durch die Teamleitung etc. Zusätzlich haben die AP-Gruppen in den letzten Jahren ein sogenanntes 360-Grad-Feedback durchgeführt. Darunter versteht man eine Rundumbewertung aller Teammitglieder (inklusive der Teamleitung) zu wichtigen Aspekten der persönlichen Weiterentwicklung. Dieses Abschluss-Feedback kann auch dazu genutzt werden, explizit auf mögliche zukünftige berufliche Einsatzmöglichkeiten der TeilnehmerInnen zu fokussieren.

Ein letztes formelles Feedback erhalten die TeilnehmerInnen von der Teamleitung in Form der schriftlichen „AP-Beurteilung“. Die Erstellung dieser Beurteilung ist für die Teamleitung verpflichtend. Anhand von fünf Kategorien werden die individuellen Stärken der einzelnen TeilnehmerInnen formuliert. Anschließend erhalten sie die Möglichkeit, eigene Formulierungsvorschläge einzubringen. Wenn sie und die Teamleitung die Beurteilungen unterschrieben haben, archiviert sie das SLE für zukünftige Referenzanfragen.

Es hat sich für die Teamleitung als sehr nützlich heraus gestellt, bereits frühzeitig im AP mit

der konkreten Beobachtung und Sammlung von Bewertungskriterien für jedes einzelne Teammitglied zu beginnen. Das Festhalten von drei besonders positiven und drei eher schwierigen Aspekten pro Person ist ein guter Ausgangspunkt. Diese Notizen sollten in regelmäßigen Abständen wiederholt werden, da einige TeilnehmerInnen in den unterschiedli-

chen Phasen des AP sehr unterschiedliche Stärken (und Schwächen) an den Tag legen. Zusammen mit den Ergebnissen des 360-Grad-Feedbacks bilden sie eine gute Grundlage für die Erstellung der Beurteilungen. Als konkrete Formulierungshilfe kann die Teamleitung auch Beurteilungen aus vergangenen Jahren beim SLE einsehen.

Regeln für das Feedback

Das Feed-Back soll sein:

Beschreibend: Das steht im Gegensatz zu bewertend, interpretierend oder Motive suchend. Indem man seine eigene Reaktion beschreibt, überlässt man es dem anderen, diese Information nach seinem Gutdünken zu verwenden oder nicht. Indem man moralische Bewertungen unterlässt, vermindert man im anderen den Drang, sich zu verteidigen und die angebotene Information abzulehnen.

Konkret: Das steht im Gegensatz zu allgemein.

Beispiel: Wenn man jemandem sagt, er sei dominierend, so hilft ihm das vielleicht viel weniger als wenn man sagt: „Gerade jetzt, als wir in dieser Sache zu einer Entscheidung kommen wollten, hast du nicht auf das gehört, was andere sagten, und ich hatte das Gefühl, dass du mich angreifen würdest, wenn ich deinen Argumenten nicht zustimme.“

Angemessen: Feed Back kann zerstörend wirken, wenn wir dabei nur auf unsere eigenen Bedürfnisse schauen und wenn dabei die Bedürfnisse der anderen Person, der wir diese Information geben wollen, nicht genügend berücksichtigt werden. Angemessenes Feed Back muss daher die Bedürfnisse aller beteiligten Personen in rechter Weise berücksichtigen.

Brauchbar: Es muss sich auf Verhaltensweisen beziehen, die der Empfänger zu ändern fähig ist. Wenn jemand auf Unzulänglichkeiten aufmerksam gemacht wird, auf die er keinen wirk-

samen Einfluss ausüben kann, fühlt er sich nur um so mehr frustriert.

Erbeten: Das steht im Gegensatz zu aufgezungen. Feed Back ist dann am wirksamsten, wenn der Empfänger selbst die Frage formuliert hat, auf die der Beobachter ihm dann antwortet.

Zur rechten Zeit: Normalerweise ist Feed Back um so wirksamer, je kürzer die Zeit zwischen dem betreffenden Verhalten und der Information über die Wirkung dieses Verhaltens ist. Es müssen jedoch auch noch andere Gegebenheiten berücksichtigt werden, z.B. die Bereitschaft dieser Person, solche Informationen anzunehmen, die mögliche Hilfe von anderen usw.

Klar und genau formuliert: Das kann man nachprüfen, indem man den Empfänger auffordert, die gegebene Information mit eigenen Worten zu wiederholen und dann seine Antwort mit der Intention des Beobachters vergleicht.

Korrekt: In einer Gruppe haben sowohl der Beobachter als auch der Empfänger des Feed Back die Möglichkeit, die mitgeteilte Beobachtung nachzuprüfen, indem auch die anderen Mitglieder der Gruppe nach ihren Eindrücken befragt werden. Dadurch werden mögliche Fehler und Ungenauigkeiten vermieden.

Zitiert nach: Klaus Antons: Praxis der Gruppendynamik, Göttingen, Toronto, Zürich 1992: 108



9. Management in letzter Minute – oder wie erkenne ich, dass etwas „schief“ läuft?

Management „is made up as you go along“ (Mintzberg 1999: 55). Für die Auslandsprojekte bedeutet das, dass die kontinuierliche Abstimmung über Ziele und Instrumente ebenso wichtig ist wie der im Vorfeld entwickelte Arbeitsplan. Das zeigt sich insbesondere in Krisensituationen. Lernen und vor allem Lernen in einem interkulturellen Kontext kann nicht nur ein bereicherndes sondern unter Umständen auch ein frustrierendes Erlebnis sein. Die Teamleitung sollte in der Lage sein,

Lernprozesse und Konflikte zu verstehen, um TeilnehmerInnen entsprechend coachen und unterstützen zu können. Das Team schrittweise zu entwickeln, kann sich am Ende auszahlen.

Im Folgenden werden einige Charakteristika erfolgreicher Teams dargestellt. In gewisser Weise ist dies eine Anleitung zum „Management in letzter Minute“ mit Erläuterungen, was die Teamleitung anstreben oder vermeiden kann.

„Während der Vorbereitung eines Auslandsprojektes im Kaukasus dachten mein Team und ich, wir hätten uns klare und angemessene Ziele gesetzt. Diese waren im Vorfeld dem Projektleiter und seinen Mitarbeitern vor Ort kommuniziert worden. Wir erhielten keinerlei Rückmeldungen, die uns hätten vermuten lassen, dass wir uns in die falsche Richtung bewegten. Als wir im Projekt ankamen, sagte uns der Projektleiter, dass wir unser Untersuchungskonzept grundsätzlich modifizieren sollten. Die Reaktion meines Teams war Enttäuschung und Frustration, einige schlugen sogar vor nach Hause zurückzukehren. Im Rückblick kann ich sagen, dass sich eine

Reihe von Annahmen als irreführend erwiesen hatten; die Wichtigste darunter war, dass das auftraggebende Projekt die Absicht hatte, sofort mit einem für sie neuen Konzept zu arbeiten. Tatsächlich bedurfte es aber eines langsameren Vorgehens. Anzeichen dafür hatte es gegeben, aber ich hatte sie nicht ausreichend mit den Projektmitarbeiter/innen thematisiert. Den Grundsatz „im Zweifel frage nach“ hatte ich nicht befolgt. Die Tatsache, dass das Team mit dem anfänglichen Missverständnis vor Ort fertig wurde und dennoch in der Lage war, einen höchst professionellen Job zu machen, war ein unmittelbares Ergebnis ihrer persönlichen Fähigkeiten und Flexibilität.“

Klarheit

Klarheit über die Projektziele ist unabdingbar, und häufig muss die Teamleitung auf Zielklärung insistieren. Es kann z.B. vorkommen, dass die Gruppe vor Ort erkennt, dass die Ziele, die sie sich in Berlin gesetzt hat, unrealistisch sind und überdacht werden müssen. Oder die Auftraggeber haben Einwände und die Ziele müssen neu verhandelt werden.

Idealerweise ...

- einigt sich das Team auf Ziele und Aufgaben und arbeitet gemeinsam an der kontinuierlichen Auftragsklärung.
- erkennen Teamleitung und TeilnehmerInnen rechtzeitig, wenn ein Auftrag zu komplex ist und können das Projekt auf einen bearbeitbaren Umfang reduzieren.
- ist sich das Team über die übergreifenden Ziele des SLE, der Auftraggeber und der Projektpartner im klaren, ebenso über den Zweck einzelner Arbeitsschritte.

Anzeichen für potenzielle Probleme sind unserer Erfahrung nach ...

- wenn das Team zu häufigen Richtungsänderungen kommt. Es trifft Entscheidungen, die dann wieder und wieder hinterfragt und verworfen werden.
- wenn es ständigen Klärungsbedarf über die nächsten Arbeitsschritte gibt. Nach jedem abgeschlossenen Arbeitsschritt debattiert das Team über das weitere Vorgehen.
- wenn jede Entscheidung oder Aktivität exzessiv in Frage gestellt wird. Manchmal gibt es Team-Mitglieder, die die Arbeit im Detail geplant sehen wollen und andere, die flexibler sind, und im Laufe der Zeit Lücken füllen können. Diese Diskrepanz kann frustrierend sein, insbesondere wenn die Teamleitung die eine oder andere Arbeitsweise bevorzugt.

Kontinuierliche Planung

Eine kontinuierliche Planung hilft dem Team zeitliche Abläufe und Meilensteine festzulegen und zu bestimmen, welche Beratung, Unterstützung und Ressourcen benötigt werden.

Idealerweise ...

- hat das Team einen Arbeitsplan erstellt, der im Laufe der Projektarbeit weiter verbessert wird.
- bezieht sich das Team darauf, wenn es die zukünftige Richtung diskutiert.
- weiß das Team, welche Ressourcen und Unterstützung benötigt werden und plant sie entsprechend ein.

Anzeichen für potenzielle Probleme sind unserer Erfahrung nach ...

- wenn das Team sich „durchwurstelt“. Es beginnt mit einer Idee, wie Dinge angegangen werden sollen, findet aber heraus, dass die Konzepte nicht so effektiv oder brauchbar sind wie zuerst gedacht und arbeitet weiter, ohne die Planung grundsätzlich zu überdenken und anzupassen.
- wenn das Team oder einzelne Mitglieder „den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen“. Häufig wird die Komplexität von Projekten unterschätzt und das Team arbeitet weiter in der Hoffnung über neue Ideen zu „stolpern“.

„Alice: Welchen Weg soll ich gehen?
Katze: Das hängt davon ab wohin du gehst.
Alice: Ich weiß nicht, wohin ich gehe!
Katze: Dann ist es ganz gleich, welchen Weg du gehst!“

(Lewis Carroll, 1872)

Klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten

Team-Mitglieder haben unterschiedliche Stärken. Teams arbeiten am effizientesten wenn sie die Fähigkeiten aller nutzen und Verantwortlichkeiten klar verteilt sind. In multi-kulturellen Teams bedarf es der Anerkennung von und ein Wissen über Diversität, um Wege der Rollenklärung zu finden. Z.B. sind Angehörige verschiedener Kulturen in unterschiedlichem Maße fähig, in flacheren Hierarchien zu arbeiten, Feedback zu geben und zu erhalten, die Organisation von Aufgaben zu übernehmen etc.

Idealerweise ...

- hat das Team formell bestimmte Rollen, alle Mitglieder wissen, was von ihnen erwartet wird.
- ist dem Team klar, welche Personen welche Rollen ausfüllen und wie Rollenwechsel stattfinden (z.B. durch ein vereinbartes Verfahren zur Rotation bei der Moderation von Sitzungen).
- involviert das Team alle in Aktivitäten, so dass sich niemand ausgeschlossen oder ausgenutzt fühlt (z.B. dadurch, dass nicht immer Frauen Protokolle schreiben).

Anzeichen für potenzielle Probleme sind unserer Erfahrung nach ...

- wenn eine Person alles macht. Einen Teamvertrag zu entwickeln, der grundlegende Rollen definiert, ist ein Anfang. Ein Team kann jedoch leicht dagegen verstoßen, indem Aufgaben vermieden werden, weil sie zu mühselig und langweilig sind oder indem sie denen überlassen werden, die sich verantwortlicher als andere fühlen.
- wenn es Konfusion über Verantwortlichkeiten gibt. Klarheit in der Definition von Rollen ist hier wieder der erste Schritt. Wenn Konfusion entsteht, obwohl Rollen klar sind, könnte das heißen, dass „versteckte Agenden“ im Spiel sind. Das Mitglied, das

die heimliche Teamleitung übernimmt, oder das männliche Mitglied, das sich nicht an Haushaltspflichten beteiligt, weil es doch genügend Frauen gibt, sind Beispiele dafür.

Klare Kommunikation

Eine klare und gute Kommunikation ist für den gesamten Arbeitsprozess von grundlegender Bedeutung. Im interkulturellen Kontext beinhaltet Kommunikation oft auch die Notwendigkeit, sich mit anderen Überzeugungen und Wertesystemen auseinander zu setzen.

Ich erinnere mich an den ungläubigen Gesichtsausdruck, als ich unsere mosambikanischen Teammitglieder nach ihrer Meinung zum methodischen Vorgehen fragte. Wie sie mir später in individuellen Feedbacks sagten, hatten sie von mir klare Anweisungen für das Vorgehen erwartet. Diese Irritationen setzten sich während unserer gemeinsamen Arbeit in einer Reihe von Punkten fort.

Idealerweise sollten Team-Mitglieder ...

- sich klar und direkt ausdrücken.
- prägnant sein und lange Anekdoten und Beispiele vermeiden.
- aktiv zuhören und versuchen, die Ideen der anderen zu verstehen statt zu bewerten.
- Unterbrechungen und Nebengespräche vermeiden, während andere reden.
- Informationen auf vielen Ebenen teilen.
- eventuell periodisch Diskussionen mit Video aufzeichnen, um sie später selber kritisch zu begutachten oder externe Betrachter heranziehen, die der Gruppe ein Feedback geben.
- den Dialog schätzen.

Anzeichen für potenzielle Probleme sind unserer Erfahrung nach ...

- mangelnde Ausdrucks- oder Kommunikationsfähigkeiten. Bei diesem Problem ist insbesondere die Teamleitung für Feedback und Coaching gefragt.
- mangelnde Transparenz. Jede Person nimmt an, dass mehr vorgeht als offensichtlich ist.
- zu wenig Partizipation und Dialog, z.B. wenn Äußerungen unberücksichtigt bleiben oder Teammitglieder keine Bestätigung oder Antwort erhalten.

Eindeutige Entscheidungsverfahren

Man erfährt viel darüber, wie gut ein Team ist, wenn man Entscheidungsfindungsprozesse beobachtet. Ein Team sollte sich immer über die verschiedenen Wege der Entscheidungsfindung im Klaren sein.

Idealerweise sollten Team-Mitglieder ...

- diskutieren, wie Entscheidungen getroffen werden, z.B. wann abgestimmt und wann ein Konsens erreicht werden soll (und wann ggf. ein anderer Entscheidungsstil angemessen ist).
- wichtige Fragen nach dem Konsensprinzip entscheiden.
- Daten als Basis für Entscheidungen nutzen.

Anzeichen für potenzielle Probleme sind unserer Erfahrung nach ...

- wenn Meinungen als Fakten präsentiert werden, ohne dass sie durch Daten gestützt sind.
- wenn Entscheidungen nur von wenigen getroffen werden.
- wenn Entscheidungen „ausgesessen“ und so durch Unterlassung getroffen werden.
- wenn das Team in einem ständigen Zeitdruck ist.

„Für den Einstieg ins gemeinsame Arbeiten der SLE-Gruppe mit vier mosambikanischen Studenten haben wir uns eine Woche Zeit gegönnt. Angesichts des knapp bemessenen dreimonatigen Zeitrahmens mag das als Luxus bezeichnet werden, für uns bildete es aber die Grundlage, um den Rest der Zeit gut miteinander arbeiten zu können. So gab es in dieser Woche viel Raum für das gegenseitige kennen lernen, für den Austausch über unser Verständnis von Teamarbeit und für die gemeinsame Diskussion über die Herangehensweise an die uns bevorstehende SLE Auftragsstudie.

Recht schnell wurde deutlich, dass es in der Gruppe durchaus unterschiedliche Arbeitsgewohnheiten und -rhythmen gab.

Stereotype von den strebsamen und zielsicheren Deutschen bzw. von einer etwas lockereren mosambikanischen Arbeitsweise, mögen uns durch den Kopf gegangen sein, aber zunehmend wurde uns auch bewusst, dass die Unterschiede nicht nur entlang von Kulturen, sondern vor allem entlang der verschiedenen Persönlichkeiten laufen. Gleiches spiegelte sich auch bei den unterschiedlichen Essgewohnheiten wider. So banal es klingen mag, aber der Einkauf von Keksen kann in diesem Sinne ein wichtiges Thema sein, das für Wochen die Diskussion bestimmt. So wurden aus der Gruppenkasse Kekse gekauft, was zu dem Vorwurf verleitete die SLE-Gruppe würde ihre Essgewohnheiten durchsetzen. Letztlich stellte sich jedoch heraus, dass für den exzessiven Keksvorrat eigentlich eine mosambikanische Studentin verantwortlich war.“

(Bericht aus der Mosambik-Gruppe 2006)

Ausgewogene Beteiligung

Da jedes Team-Mitglied einen Anteil an den Arbeitsergebnissen hat, sollten auch alle an Diskussionen und Entscheidungen teilnehmen, Engagement für den Projekterfolg zeigen und ihre jeweiligen Fähigkeiten einbringen.

Idealerweise sollten Team-Mitglieder ...

- gleichermaßen an Prozessen partizipieren, alle sollten zu den meisten Diskussionen beitragen.
- aktiv daran arbeiten, alle einzubeziehen.

Anzeichen für potenzielle Probleme sind unserer Erfahrung nach ...

- wenn die Partizipationsidee unter Zeitdruck – z.B. bei der Veranstaltung eines Workshops oder bei der Fertigstellung des Berichts – ihren Reiz verliert. Ein Kriterium dafür, ob Partizipation funktioniert oder nicht, scheint zu sein, ob sie von allen Team-Mitgliedern geschätzt wird
- wenn einige Team-Mitglieder zuviel Einfluss haben, einige zuwenig. Manchmal sind nur die aktiv involviert, die sich mit einem Thema auskennen und andere Mitglieder tragen nur zu bestimmten Zeiten etwas bei.

Grundlegende Regeln

Gruppen stellen immer grundlegende Regeln (Verhaltensregeln, Normen etc.) darüber auf, was sie tolerieren und was nicht.

Idealerweise sollten Team-Mitglieder ...

- offene Diskussionen in Bezug auf Grundregeln führen, in denen die Gruppe akzeptable und unakzeptable Verhaltensweisen bespricht.
- Normen offen darlegen oder anerkennen.
- von Zeit zu Zeit grundlegende Regeln überprüfen und wenn es notwendig ist, erweitern, streichen oder ändern.
- derzeitige und mögliche Grundregeln in Phasen von Konflikt und Streit beachten.

Anzeichen für potenzielle Probleme sind unserer Erfahrung nach ...

- wenn bestimmte wichtige Themen vermieden oder tabuisiert werden.
- wenn es zu wiederkehrenden Differenzen über akzeptables Verhalten kommt.

Bewusstsein über den Gruppenprozess

Idealerweise sollten sich alle Team-Mitglieder über den Gruppenprozess – wie das Team zusammen arbeitet – bewusst sein.

Idealerweise sollten Team-Mitglieder ...

- sensibel für nonverbale Kommunikation sein, z.B. sich bewusst sein, dass Schweigen ein Indikator für Meinungsverschiedenheiten sein kann.
- die Gruppendynamik sehen, hören und fühlen.
- Probleme kommentieren und zwecks Korrektur intervenieren.
- als Gruppe Ideen entwickeln, wie Feedback ein integraler Bestandteil des Monitoring-Prozesses werden kann.

Anzeichen für potenzielle Probleme sind unserer Erfahrung nach ...

- wenn Reflexion zum Luxus wird. In der Projektarbeit verliert man leicht den Überblick. Das Team ist mit kleinen Details und administrativen Prozessen beschäftigt und nimmt sich nicht die Zeit, einen Schritt zurück zu treten und den Gesamtzusammenhang zu erkennen.
- wenn Arbeitssitzungen beginnen, ohne dass sich das Team über Zielsetzung, Moderation, Zeitbudget etc. einigt.
- wenn das Team in einen ständigen Zeitdruck gerät.
- wenn Zwischenergebnisse nicht visualisiert und erinnert werden und die Diskussion sich im Kreise dreht.



Berichterstellung 10.

Früher oder später kommt sie unweigerlich: die Phase des Berichtschreibens oder – allgemeiner – die Dokumentation der Ergebnisse. Erfahrungsgemäß gehört diese Phase zu den schwierigsten des Auslandsprojektes.

Während selbst bei problematischen Rahmenbedingungen die „Feldphase“, d.h. die Phase der Erhebung von Daten, Durchführung von Gruppendiskussionen, Moderation von Workshops etc. von Neugierde, vom Kennen Lernen und Ausprobieren bestimmt ist, ist das Berichtschreiben stets verbunden mit den Schwierigkeiten der Entscheidungsfindung in der Gruppe („welche Aussage können wir letztendlich auf Basis der vorliegenden Daten treffen?“), dem Ringen mit individuellen Strukturierungs- und Formulierungsproblemen, den Herausforderungen der Nutzerorientierung sowie dem Zutage treten der unterschiedlichen Fähigkeiten und Kapazitäten innerhalb des Teams.

Im Folgenden sollen einige typische Herausforderungen und Fallstricke benannt werden, die mit dem Prozess wie auch mit den Zielen der Dokumentation der Ergebnisse der Auslandsprojekte verbunden sind.

Nutzerorientierung

Entsprechend der Anlage der Auslandsprojekte, bei denen es sich um Auftragsstudien handelt, adressieren die Ergebnisse in erster Linie den oder die Auftraggeber. Es ist ein wichtiger Teil der Auftragsklärung zu definieren, in welcher Form und Aufbereitung sie zu präsentieren sind. Dies hängt letztlich im Wesentlichen mit der Art der Nutzung zusammen: Geht es in erster Linie um die (Weiter-) Entwicklung methodischer Ansätze, etwa zum Wirkungsmonitoring oder der Selbstevaluierung, so bieten sich Handbücher, Trainingsmodule u.ä. an. Steht die externe Verbreitung der Ergebnisse im Vordergrund, so können beispielsweise Power-Point-Präsentationen für Konferenzen oder gut aufbereitete Artikel angemessener sein. Ist im Folgenden von Berichten die Rede, so ist grundsätzlich die ganze Bandbreite möglicher Produkte gemeint.

Nutzerorientierung bedeutet nicht nur zwischen verschiedenen möglichen Produkten zu wählen, sondern auch es in Sprache und Form jeweils anzupassen. Richtet sich das Projekt z.B. an Agrarberater (vgl. die SLE-Studie

Kürschner et al. 2000) ist sicher eine andere Sprache zu wählen als bei einer auf ein akademisches Fachpublikum zielenden Publikation. Auch sind Illustrationen etc. entsprechend anzupassen.

Nicht gerade erleichternd ist die Tatsache, dass Auslandsprojekte häufig unterschiedliche Nutzer bedienen müssen und dass verschiedene Nutzergruppen die Ergebnisse für unterschiedliche Zwecke benötigen. Bei den Auslandsprojekten, die sich z.B. mit Methodenentwicklung befassen, sind die Auftraggeber in der Regel die „Zentralen“ der jeweiligen Organisationen. Vor Ort müssen aber Projekte, Programme, Organisationen gewonnen werden, die als Interviewpartner dienen, die die entwickelten methodischen Instrumentarien testen, die an Workshops teilnehmen etc. Sie haben in der Regel nicht nur Interesse an der Methode als solcher sondern – meistens sogar sehr viel stärker – an den spezifischen empirischen Ergebnissen. Beispielsweise sollte 2004 für die Deutsche Welthungerhilfe ein Instrumentarium zur Selbstevaluierung entwickelt werden. In verschiedenen Projekten der Welthungerhilfe wurde diese Methode getestet, überarbeitet und wieder getestet. Hierdurch wurden gleichzeitig konkrete empirische Ergebnisse generiert, die für die jeweiligen Projekte von Interesse waren und auch pro Projekt dokumentiert und zur Verfügung gestellt wurden. Da Organisationen, Projekte etc., die an Methodentests teilnehmen, einen erheblichen Zeitaufwand investieren müssen, ist die Bereitstellung dieser „sekundären“ Ergebnisse Anreiz zur und Honorierung der Teilnahme gleichermaßen. Da diese Dokumentation allerdings einen nicht unerheblichen Zusatz an Arbeit für die Gruppe bedeutet, müssen Kapazitäten entsprechend frühzeitig eingeplant werden.

Ein weiteres Kriterium, das bei der Nutzerorientierung von Relevanz sein kann, ist der Zeitpunkt der Präsentation der Ergebnisse. Mit den verschiedenen Nutzergruppen sollte frühzeitig geklärt werden, wann welche Ergebnisse

zur Verfügung stehen sollten. Wenn nötig können so gegebenenfalls Präsentationen vorläufiger Ergebnisse vorgesehen werden.

Der Arbeitsprozess

Für die Berichtsanhfertigung sollte kein zu knapper Zeitrahmen gewählt werden. Ziel ist es, den vorläufigen Bericht während der AP-Zeit im Ausland fertig zustellen, um so die Möglichkeit zu haben, die Ergebnisse mit verschiedenen Nutzergruppen vor Ort zu diskutieren und gegebenenfalls zu überarbeiten. Erfahrungsgemäß sollten für die Erstellung eines Berichtsentwurfs ca. vier Wochen vorgesehen werden. Die Phase der Berichterstellung ist begleitet von Datenaufbereitung und -analyse, intensiven Diskussionen innerhalb der Gruppe über die erhobenen Daten etc. und dient letztlich dem Herausarbeiten gemeinsamer Positionen im Team. Hierfür bedarf es – selbst bei pragmatischem Vorgehen – Zeit. So ist es beispielsweise eher die Regel als die Ausnahme, dass während des Schreibens Wissenslücken auftreten, die durch weitere Recherchen geschlossen werden müssen.

Es bietet sich an, bereits zu einem frühen Zeitpunkt des Auslandsprojektes eine Gliederung des Berichtes zu erstellen und Verantwortlichkeiten im Team für einzelne Themenblöcke festzulegen. Bei unklaren individuellen Zuständigkeiten entsteht oftmals das Problem, dass Informationen zu ungenau recherchiert werden oder zum Teil ganz vergessen werden. Jedes Teammitglied sollte selbstverständlich die Möglichkeit haben mitzubestimmen, welche Inhalte in welches Kapitel oder Unterkapitel aufzunehmen sind. In einer ersten Runde werden so für jedeN AutorIn „Rucksäcke“ gepackt, die bei Bedarf ergänzt bzw. umgepackt werden können. Aspekte, die als wichtig erachtet werden, aber noch nicht zugeordnet werden können, sollten in einem „frigo“ visualisiert werden (die französische Abkürzung für Kühlschrank: erst mal auf Eis gelegt.....), der gut sichtbar im Arbeitsraum hängt.

Die Berichterstellung ist ein wesentlicher Teil der Ausbildung am SLE: Deshalb plädiert das SLE stets dafür, alle Teammitglieder an der Abfassung der Ergebnisse zu beteiligen. Die Teamleitung sollte sich bereits vorab einen Eindruck über die Schreibkompetenzen der Gruppenmitglieder verschaffen. So können bereits in der Vorbereitungsphase in Berlin Texte verfasst und kommentiert werden. Auch ein Blick auf die Klausuren (und Klausurnoten) aus dem Bewerbungsverfahren schützt vor Überraschungen! Das SLE bietet im Übrigen professionelle Beratung zum Thema an.

Dennoch kann dies nicht darüber hinweg täuschen, dass gerade beim Schreiben Stärken und Schwächen einzelner Teammitglieder stark ausgeprägt sind und Schreibprobleme sich erfahrungsgemäß nur bedingt verbessern lassen. Die Teamleitung und andere Gruppenmitglieder können schreibschwachen TeilnehmerInnen zwar bei der Strukturierung, beim Entwurf von Argumentationslinien etc. helfen, eine grundsätzliche Veränderung von Schreibstil und -struktur ist allerdings während der kurzen Phase der Berichterstellung im AP kaum möglich. Die Textredaktion sollte daher immer in Händen von ein oder zwei schreibstarken Teammitgliedern liegen.

Der Schreibprozess ist in aller Regel die Phase, in der sich das Team auf Ergebnisse und gemeinsame Positionen einigt. Daher sind regelmäßige Diskussionsrunden von elementarer Bedeutung und sollten konsequent in den Arbeitsprozess eingebaut werden.¹ Alle Mitglieder des Teams sollten alle Teile des Berichtes zumindest in der ersten Version aufmerksam lesen und besprechen. Dies ist auch bei zweiten und weiteren Versionen sinnvoll, wenn sie grundlegend überarbeitet wurden. Sprechen Zeitgründe dagegen, so können Untergruppen zu speziellen Themenkomplexen gebildet werden.

Der Zeitabstand zur Vorlage des ersten Entwurfs sollte kurz gewählt werden. Jeder kennt die Situation, dass an einem Kapitel ewig lange herumgefeilt wird. Solange Argumen-

tationslinien noch nicht stehen ist dies nicht zweckhaft. Hier ist es besser die Devise „Mut zur Lücke“ auszugeben, als dem Einwand „Ich brauche noch ein, zwei Tage“ nachzugeben. Gegebenenfalls kann es sinnvoll sein, dass die Teamleitung mit einzelnen Mitgliedern ihre Kapitel vorab diskutiert.

Die Erfahrung zeigt, dass der Prozess, über das Schreiben und Diskutieren zu gemeinsamen Positionen und einer systematischen, konsistenten Argumentation im Bericht zu kommen, kein einfacher ist und von Höhen und Tiefen durchzogen wird. Schließlich fällt das Berichtschreiben auch häufig in eine Phase, in der sich nach wochenlanger intensiver Arbeit eine gewisse Müdigkeit und Erschöpfung bemerkbar macht. Vieles kann durch gute Strukturierung, Arbeitsteilung etc. erleichtert werden: Aber Stress ist in dieser Phase sozusagen garantiert!

Ein schwieriger Aspekt beim Berichtschreiben ist stets der Umfang des Produktes. Bei der Diskussion der Gliederung sollten bereits Seitenzahlen pro Kapitel/Abschnitt festgelegt werden (dies gilt auch für die Anzahl der Folien bei Power-Point-Präsentationen, Abschnitten eines Artikels etc.). Dennoch fallen die ersten Entwürfe sehr häufig weit umfangreicher aus als vereinbart. Dies ist nicht verwunderlich, da der Schreibprozess Analyse- und Erkenntnisprozess ist und die VerfasserInnen erst allmählich zu kondensierten Ergebnissen führt. Entsprechend ist Zeit für Kürzungen einzubauen, die – soweit die Gruppendynamik dem nicht entgegensteht – auch jeweils von Teammitgliedern durchgeführt werden können, die nicht die originären Autoren des jeweiligen Kapitels sind.

In jedem Team gibt es Mitglieder, die kreativer sind als andere, und die sich auch in der Berichtschreibphase gut einbringen können wenn es um Illustrationen, graphische Elemente, Fotografien etc. geht. Auch hier sollte möglichst frühzeitig eine Arbeitsteilung gewählt werden.

Auch wenn es hohe Anforderungen an das

¹ In Absprache mit den Auftraggebern kann es allerdings auch sinnvoll sein, zunächst die zentralen Ergebnisse, Schlussfolgerungen und erste Empfehlungen auszuarbeiten und einem Publikum zu präsentieren, bevor der eigentliche Bericht in Angriff genommen wird. Dieser schreibt sich dann wesentlich leichter, wenn allen Teammitgliedern bereits klar ist,

Zeitmanagement stellt: der Entwurf sollte möglichst vielen Nutzern, Partnern, Interessenten zur Verfügung gestellt werden. Sie sollten ermuntert werden, Kommentare (mündlich oder schriftlich) abzugeben. So können noch rechtzeitig Fehler bereinigt werden, und der Bericht kann auch auf Lesefreundlichkeit getestet werden. Auf eine Gefahr sei an dieser Stelle aber deutlich hingewiesen: Eine unausgegorene, rudimentäre und in sich nicht schlüssige erste Fassung wirft ihren Schatten auf den eigentlichen Bericht. Niemand wird mehr Lust und Interesse haben, das Schlusswerk zur Kenntnis zu nehmen, wenn der Entwurf enttäuscht. Die Teamleitung muss also Sorge dafür tragen, dass er eine zufriedenstellende Qualität erreicht.

Hierzu kann es durchaus auch notwendig sein, dass die Teamleitung selber schreibt. Dies sollte stets nur in Maßen geschehen, da ein zu starkes Involviertsein in den Schreibprozess auf Kosten der Supervisionsfunktion der Teamleitung gehen kann. Schließlich ist eine der originären Aufgaben der Teamleitung, in der Schreibphase auf die Zuspitzung der Ergebnisse und Argumentation sämtlicher Teile des Berichtes zu wirken. Dennoch zeigt die Erfahrung, dass eine Zu- oder Mitarbeit der Teamleitung beim Schreiben vor allem bei zusammenfassenden und bewertenden Teilen, wie etwa den Empfehlungen, durchaus notwendig sein kann.

Rechtzeitig einzuplanen ist die Textredaktion, die bei fremdsprachigen Studien von herausragender Bedeutung ist. Ob in diesem Fall übersetzt oder redigiert wird: die Gruppe sollte in jedem Fall Schreibproben einholen. Nichts ist ärgerlicher, als wenn ein an und für sich guter Bericht sprachlich schlecht abgefasst ist: ihn wird niemand zu würdigen wissen.

Zum Schluss noch ein Tipp für die Organisation des Arbeitsprozesses durch die Teamleitung: Sie sollte dafür sorgen, dass das Schreibumfeld während der Phase der Ergebnisdokumentation so angenehm wie möglich ist. Das Schreiben

erfordert ein Höchstmass an Konzentration und Motivation, die am besten aufrechterhalten werden können, wenn auch für Erholungsphasen gesorgt wird.

Das letzte Sechstel: die Schlussphase

Das Ziel, den Bericht im Ausland fertig zustellen, gilt zwar generell für sämtliche Auslandsprojekte, darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch nach Rückkehr der Gruppe noch einiges an Arbeit in das Werk zu investieren ist. Zum Teil müssen noch die Zusammenfassung und Einleitung verfasst werden, Teile, auf die eine besondere Sorgfalt zu legen ist (frühere Studien können hier als Referenzen herangezogen werden). Der Entwurf bedarf zumeist weiterer Überarbeitungen, da kritische Kommentare von SLE-MitarbeiterInnen und anderen einzubauen sind. Schließlich führen die Präsentationen der AP-Ergebnisse, die am Ende des Auslandsaufenthaltes stehen und auch nach Rückkehr der Gruppe in Berlin stattfinden, zu Verbesserungen und auch zu weiteren Klärungen, Zuspitzungen etc.

Die TeilnehmerInnen haben noch circa zwei Wochen nach Rückkehr, die von Seiten des SLE für die Arbeit am Bericht vorgesehen sind. Zwar ist der Identifikationsgrad der Gruppe mit dem Produkt in der Regel ausgesprochen hoch, so dass Teilnehmende sich auch bis zur Drucklegung der Studie engagieren. Die letztendliche Verantwortung für die Fertigstellung des Produktes hat aber die Teamleitung.



Auslandsprojekte unter schwierigen politischen Rahmenbedingungen und in Krisengebieten

11.

Bei der Auswahl von Auslandsprojekten steht das SLE vor einem Dilemma: Die Themen Krisenprävention, zivile Konfliktbearbeitung, Rehabilitation haben in den vergangenen Jahren immer mehr an Aktualität gewonnen, insgesamt ist der „Berufsmarkt“ in Post-Konflikt-Ländern von großer Bedeutung. Dass hiermit ein hohes Gefahren- und Gefährdungspotential für Individuen und Gruppen einhergeht ist offensichtlich. Post-Konflikt-Länder sind in den seltensten Fällen in einer tatsächlichen Nach-Konflikt-Phase. Charakteristisch ist vielmehr ein vorläufiger Zustand des „Waffenstillstandes“, der Ruhe,

der sich häufig als außerordentlich fragil erweist, sobald mühsam ausgehandelte Kompromisse verletzt oder missachtet werden. Das SLE geht daher an Auftragsstudien in Post-Konflikt-Ländern mit großer Vorsicht heran und hat diese nur nach gründlicher Vorab-Recherche zur Sicherheitssituation angenommen: hierzu gehören die Studien in Sri Lanka (Trincomalee), Sierra Leone, Tadjikistan und im Südkaukasus. In diesen Ländern verfügten die Auftrag gebenden Organisationen über gründlich ausgearbeitete Sicherheitssysteme, von denen im Gefahrenfall auch AP-Gruppen profitieren.

2003 war ich Leiterin einer SLE-Gruppe, die an der Entwicklung eines Instrumentariums für die Wirkungserfassung von Frieden und Konflikt in den Ländern Georgien, Armenien und Aserbaidschan beteiligt war. Diese Länder waren in einem bitteren und tragischen Krieg verwickelt gewesen, der nie durch formale Vereinbarungen beigelegt worden war, wenngleich gewaltsame Interventionen seit 1996 vorbei waren.

In der Anfangsphase des Auslandsprojekts empfand ich die Situation als extrem schwierig, speziell als eines meiner Teammitglieder mit einem GTZ-Kollegen in Gebieten herumfuhr, die als gefährlich eingestuft waren.

Zudem waren wir die meiste Zeit über in der Nähe der Grenze zwischen Armenien und Aserbaidschan, den Haupt-Konfliktparteien. Mit der Zeit gewannen wir jedoch den Eindruck, dass die Nervosität und Aufregung vor unserer Abreise unnötig gewesen war und fühlten uns praktisch zuhause und auch relativ sicher.

Im November 2003 fand die „Rosenrevolution“ in Georgien statt, zwei Wochen nach Beendigung des Auslandsprojekts und unserer Rückkehr nach Hause. Bis heute verstehe ich nicht, wie ich Anzeichen dazu so vollständig übersehen konnte. Tatsächlich hatten wir uns nur in einer Scheinsicherheit befunden.

Auftragsstudien in akuten Konfliktländern wie Afghanistan wurden seitens des SLE bislang abgelehnt, auch wenn dies zum Teil auf kritische Nachfragen der dort tätigen Organisationen stößt die – zurecht – auf die Bedeutung dieser Länder im Rahmen personeller Zusammenarbeit hinweisen. Das SLE kommt aber einer Ausbildungsfunktion nach und ist von daher gehalten, auch im Rahmen der Auslandsprojekte Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein weitgehend angstfreies Lernen ermöglichen. Die TeilnehmerInnen in Extremsituationen zu versetzen ist dem Ausbildungsziel nicht förderlich.

Auch viele andere Länder, in denen AP-Studien durchgeführt werden, sind durch Konfliktpotentiale gekennzeichnet, die rasch eskalieren und zur Gefährdung eines Teams führen können. Es kann sich hierbei um einzelne Gebiete in einem Land handeln, in denen sich nach wie vor Bürgerkriegsmilizen verschanzen, wie in Mosambik 15 Jahre nach Friedensschluss, oder Länder, in denen Wahlen mit unklarem Ausgang anstehen. Es ist von großer Wichtigkeit, in die Vorbereitung Experten und Expertinnen mit einzubeziehen, die die Situation aufgrund langjähriger Beobachtung einschätzen können. Der Kurs Krisenprävention ist ein fester Bestandteil in der Ausbildung des SLE, hier lernen die TeilnehmerInnen, Konfliktanalysen durchzuführen, die sie im Vorfeld mit den Situationen vor Ort vertraut machen können. Die TeamleiterInnen führen Vorbereitungsreisen durch, die auch dazu dienen, vermeintliche Gefahrenpotentiale einzuschätzen. Hier sind Kontakte zu im Land arbeitenden NRO, Provinzadministrationen, Kirchen u.a. wichtig. Zu entsprechenden KennerInnen von Konfliktkonstellationen sollte während der gesamten AP-Zeit Kontakt gehalten werden. Die Teamleitung wird mit einem Krisenplan ausgestattet, der ihr das Agieren in Konfliktsituationen erleichtern soll und als Orientierungshilfe dient. Ferner ist – dies gilt für alle Auslandsprojekte – der Kontakt zu den Botschaften Deutschlands

wichtig, hier vor allem auch zu den entwicklungspolitischen Referenten.

All dies darf aber nicht darüber hinweg täuschen, dass Gefahrenpotentiale existieren, die nicht zwingend aus politischen Konfliktkonstellationen resultieren, dennoch aber nicht weniger brisant sind. In Ländern wie Guatemala, mit einer extrem hohen Kriminalitätsrate in der Hauptstadt, oder in Townships in Südafrika, muss die Teamleitung kluge Vorentscheidungen treffen, um mögliche Gefahren von der Gruppe abzuwenden. Denn anders als bei politischen Konflikten, die den Teilnehmern plausibel darzustellen sind, sind Gefahren die aus Kriminalität resultieren oft weniger überzeugend zu vermitteln und entsprechende Anweisungen und Informationen geraten rasch in den Verruf der „Panikmache“. In vielen Ländern ist es so, dass offizielle Stellen dazu tendieren, Risiken zu verharmlosen, z.B. um Touristen nicht zu verschrecken, während gleichzeitig Geschichten über erschreckende Ausmaße von Gewaltkriminalität kursieren.

Realistische Einschätzung von Gefahren

Ein besonderes Problem für Gruppenleitung und Teammitglieder ist die realistische Abschätzung von Gefahren in dem jeweiligen Umfeld. Eine Methode ist, mit ProjektmitarbeiterInnen, Bekannten, Nachbarn etc. mit „lokalem Wissen“ aus unterschiedlichen Perspektiven zu reden, sich selber ein Bild zu machen und entsprechende Handlungsstrategien zu entwerfen. Vor allem bei der Wohnungswahl sollte die Teamleitung entsprechende Vorkehrungen treffen.

Die Auslandsprojekte bewegen sich immer in einem Spannungsfeld verschiedener Interessengruppen. Hieraus können sehr rasch Konflikte für das Team resultieren. So kam es beispielsweise in einem Tourismusprojekt in Mosambik zu erheblichem Aufruhr, als im Verlaufe der Studie umfangreiche Korrup-

tionsfälle aufgedeckt wurden, in die neben einer Vielzahl von Tourismusunternehmern auch die lokale Administration verwickelt war. Die Teamleitung steht hier vor der Herausforderung, welche Informationen in welcher Form an wen weitergegeben werden sollen und dürfen.

Hierüber ist ein Verständigungsprozess mit der Gruppe wichtig. Zu beachten ist, dass das Gefahrenpotenzial vor allem für lokale Counterparts besteht, die – anders als das Team – das Land nicht verlassen können und die mit freigesetzten Konflikten leben müssen.

Ein wesentliches Problem in Südafrika ist die hohe Kriminalitätsrate – angefangen von kleinen Taschendiebstählen bis zu bewaffneten Raubüberfällen. Als eine Gruppe 2003 ihr Konzept für die Evaluierung von Projekten zur Reduzierung von Jugendarmut in Cape Town und Pretoria vorstellte, kamen aus dem Publikum massive Sicherheitswarnungen und sogar Zweifel, ob es von Seiten des SLE zu verantworten sei, die Teilnehmenden zu Einrichtungen und Programmen in die Townships zu schicken.

Vorausgeschickt sei, dass alle Teammitglieder nach dem AP wohlbehalten wieder in Berlin landeten. Ob das daran lag, dass Sicherheitsüberlegungen die Untersuchungskonzeption mitbestimmten, die Gruppe einfach Glück hatte oder die realen Gefahren gar nicht so groß waren, lässt sich im Nachhinein kaum feststellen. Vor allem in Bezug auf Cape Town, wo sich die Gruppe den größten Teil der Zeit aufhielt, erscheint es schwierig, reale Gefährdungen einzuschätzen. Auf der einen Seite gibt es martialische Sicherheitsvorkehrungen, z.B. eine Sicherheitschleuse in einem Jugendzentrum, das zudem mit Mauer und Stacheldraht gesichert ist. Auf der anderen Seite halten sich jährlich tausende von Touristen in der Stadt auf, die sich zwar zum Teil nur in stark abgesicherten Bereichen bewegen, zum Teil aber auch in sogenannten „backpackers“ wohnen und anscheinend relativ unbeschwert von Sicherheitserwägungen Sehenswürdigkeiten besuchen und kulturelle Angebote nutzen. Generell ist es schwierig „Faustregeln“ für die Arbeit in Risikosituationen aufzustellen. Aber in jedem Fall erscheint es besser, einmal zu-

viel Vorsicht walten zu lassen als einmal zu wenig. Wichtig erscheint die Orientierung an lokalen Sicherheitsstandards, die in einzelnen Regionen und Städten Südafrikas durchaus unterschiedlich sein können. Im Folgenden wird dargestellt, wie die Südafrika-Gruppe versuchte, in Bezug auf Wohnung und Transport Risiken zu vermindern. Die meisten Häuser im Zentrum von Cape Town haben Alarmanlagen und werden von privaten Sicherheitsdiensten überwacht, was durch größere oder kleinere Schilder an Häusern oder Gartenzäunen kenntlich gemacht ist. Das SLE-Team mietete ein Haus, das diesen Standards entsprach und es war damit soviel oder so wenig exponiert wie die Nachbarschaft. Im Allgemeinen wird in Cape Town von der Benutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln dringend abgeraten. Eine genauere Recherche ergab, dass vor einigen Jahren rivalisierende Minibus-Firmen um die lukrativsten Strecken kämpften. Im Zuge dieser Auseinandersetzungen wurden Gegner – d.h. voll besetzte Minibusse - in mehreren Fällen während der Fahrt beschossen. Das Problem wurde mittlerweile anscheinend gelöst, aber es ist nur durch jeweils aktuelles Erfahrungswissen zu beurteilen, welche Strecken sicher sind und welche weniger. Deshalb nutzte die SLE-Gruppe in der Anfangsphase für Projektbesuche überwiegend einen Fahrdienst der Universität, der relativ preisgünstig angeboten wurde. Nachdem sich die TeilnehmerInnen Ortskenntnisse angeeignet (und mental auf Linksverkehr eingestellt) hatten, mieteten sie einen Leihwagen oder nutzten öffentliche Verkehrsmittel auf sicheren Strecken.

Im Rahmen eines Auslandsprojektes in Mosambik 2002 zu Tourismusentwicklung gerieten wir in eine recht unübersichtliche Gemengelage. Bereits im Vorfeld wurde deutlich, dass es sich aufgrund unklarer Regelungen für Investitionen in der Branche, der Dominierung des Sektors durch weiße Südafrikaner und ausgeprägte Korruption um ein diffiziles Themenfeld handelte („batata quente“ – „heiße Kartoffel“ war die Umschreibung bei den mosambikanischen Kollegen). Die Realität war noch weitaus komplexer, da mehr Interessen beteiligt waren als erwartet. Die Integration lokaler Mitarbeiter aus den Provinzdirektionen der Ministerien und deren Beteiligung an der empirischen Erhebung erwies sich in einem Fall als außerordentlich delikant, da der entsprechende Kollege selbst in illegale Landgeschäfte involviert war. Was kann eine Teamleiterin in solch einer Situation machen? Unser Glück war, dass das auftraggebende Projekt in weiser Voraussicht einen mosambikanischen Ko-Teamleiter engagiert hatte, der aufgrund von Netzwerken und persönlicher Standfestigkeit und Autorität die Gruppe um gefährliche Klippen herum manövrierte.

Literatur

- Alff, Ulrich, Anka Derichs, Ezekiel O. Kute, Claudia Mayer, Halka Otto, Decentralised and Participatory Development Planning in Nkomazi-Region and Willowvale-Area, South Africa. Berlin, 1998
- Amend, Stephan, Jaime Cassa, Susanne Gotthardt, Oliver Hack, Britta Heine, Alexandra Kurth, Konzept zur Etablierung von Katastrophenvorsorge als Querschnittsthema in der Auslandsarbeit der Deutschen Welthungerhilfe. Berlin, 2006
- Bauer, Eberhard, Christine Bigdon, Antonia Engel, Benedikt Korf, Giang Nam Ha, Kerstin Schäfer, Esra Terzioglu, Food Security and Conflict - A Participatory Development Concept for the Integrated Food Security Programme, Trincomalee, Sri Lanka. Berlin, 1999
- Bauer, Eberhard, Boris Balkarov, Dominikus Collenberg, Renate Kirsch, Kirsten Probst, Sepp Steinbrecher, Ulrike Süsser, Steffen Weidner, Qualitative Impact Monitoring of Agricultural Structural Adjustment in Jordan. An Approach based on Rapid Rural Appraisal. Berlin, 1996
- Berg, Christian, Christiane Beck, Gabriele Beckmann, Cecilia Chimbala, Chala Erko Arganea, Anja-Katrin Fleig, Matthias Kuhlmann, Heike Pander, Introduction of a Participatory and Integrated Development Process (PIDEP) in Kalomo District, Zambia, Volume I: Main Report. Berlin, 1997
- Berg, Christian, Susanne Bercher-Hiss, Martina Fell, Alexander Hobinka, Ulrike Müller, Siddharth Prakash, Poverty Orientation of Value Chains for Domestic and Export Markets. Berlin, 2006
- Fiege, Karin, Corinna Bothe, Frank Breitenbach, Gerhard Kienast, Sonja Meister, Elgin Steup, António Reina, Ute Zurmühl, Tourism and Coastal Zone Management. Steps towards Poverty Reduction, Conflict Transformation and Environmental Protection in Inhambane/Mozambique. Berlin, 2002
- Fiege, Karin, Gesa Grundmann, Michael Hagedorn, Monika Bayr, Dorothee Heidhues, Florian Landorff, Waltraud Novak, Michael Scholze, Zusammen bewerten – gemeinsam verändern. Instrumentarium zur Selbstevaluierung von projekten in der internationalen Zusammenarbeit (SEPIZ). Berlin, 2004
- Fiege, Karin, Saskia Berling, Ivo Cumbana, Magdalena Kilwing, Gregor Maaß, Leslie Quitzow, Armutsminderung durch ländlichen Straßenbau? Eine Wirkungsanalyse in der Provinz Sofala. Berlin, 2006
- Fiege, Karin, Nagel Uwe Jens, Planung und Durchführung Aktions- und Entscheidungsorientierter Untersuchungen (AEU). Berlin, 2006
- Gsänger, Hans, Michael v. Gemmingen, Bernd Lassen, Bernhard Meier, Manfred Metz, Gloria Petrocivs, Wichard Ziebell, The Marketing System for Fruit and Vegetables in Ibadan - A Case Study -, (Nigeria). Berlin, 1973
- Hadelich-Bauhoff, Ursula, Wolfgang Bayer, Hans-G. Danninger, Ludwig Hoffmanns, Reinhild Schepers, Gerhard Schnepel, Aspects of Cotton Production in Ulanga District, (Tanzania). Berlin, 1974
- Krimmel, Thomas, Thomas Duve, Gerd Fleischer, Gazali Ismal, Maimunah Madjid, Hans-Peter Piepho, Anke Schnoor, Mathias Sommer, Sondra Wentzel, Towards an Institutionalization of Monitoring and Evaluation of Project Impact - The Example of Projects in the Small-Scale Irrigation Sector in West Sumatra, Indonesia. Berlin, 1990
- Kürschner, Ekkehard, Irene Arnold, Heino Güllemann, Gesa Kupfer, Oliver Wils, Incorporating HIV/AIDS Concerns into Participatory Rural Extension. A Multi-Sectoral Approach for Province, Zambia. Berlin, 2000
- Mintzberg, Henry, The Dance of Change, in: Senge Peter et al., A Currency Book, New York, 1999
- Nagel, Uwe Jens, Stephan Baas, Patrick Chiyanika, Silke Eckert, Jörg Edsen, Martin Geiger, Reiner Laue, Gertrud Lübke, Holger Marbach, Developing a Participatory Extension Approach - A Design for Siavonga District, Zambia. Berlin, 1992
- Paulus, Iris, Alberto Ewodo Ekani, Jenni Heise Véronique Hirner, Beate Kiefer, Claude Metou'ou, Ibrahim Perghouma, Sabine Schliephake: Réorientation des prestations de services en milieu rural – recommandations pour le choix et le suivi organismes d'appui. Berlin, 2003
- Schubert, Bernd, Abenaa Addai, Stefan Kachelriess, Josef Kienzle, Martin Kitz, Elisabeth Mausolf, Hanna Schädlich, Facilitating the Introduction of a Participatory and Integrated Development Approach (PIDA) in Kilifi District, Kenya. Volume I: Recommendations for the Institutionalisation of PIDA Based on Four Pilot Projects. Berlin, 1994
- Spiller, Ingrid, Stephan Bock, Annette Kübler, Anja Kühn, Liselotte Lenz, Marc Sporleder, L'intégration des approches participative et gender dans un projet du développement rural régional - le cas de l'ODAI, Madagascar. Berlin, 1997
- Westphal, Ute, Uwe Bergmeier, Gottfried von Gemmingen-G., Martina Hanke, Angela Hinrichs, Beate Holthusen, Monika Schneider, Veronika Schwanz, Participatory Methods for Situation Analysis and Planning of Project Activities - Experiences with Women and Youth in the Communal Areas of Namibia. Berlin, 1993

List of SLE publications since 1972

Karin Fiege, Saskia Berling, Ivo Cumbana, Magdalena Kilwing, Gregor Maaß, Leslie Quitzow,
Contribuição da Construção de Estradas Rurais na Redução da Pobreza? Análise de Impacto na Provincia de Sofala, Moçambique.
Berlin, 2006

Erik Engel, Henrica von der Behrens, Dorian Frieden, Karen Möhring, Constanze Schaaff, Philipp Tepper,
Strategic Options towards Sustainable Development in Mountainous Regions. A Case Study on Zemo Svaneti, Georgia.
Berlin, 2006

Christian Berg, Susanne Bercher-Hiss, Martina Fell, Alexander Hobinka, Ulrike Müller, Siddharth Prakash,
Poverty Orientation of Value Chains for Domestic and Export Markets in Ghana.
Berlin, 2006

Stephan Amend, Jaime Cossa, Susanne Gotthardt, Olivier Hack, Britta Heine, Alexandra Kurth,
Katastrophenrisikoreduzierung als Prinzip der Ländlichen Entwicklung - Ein Konzept für die Deutsche Welthungerhilfe. (Nicaragua).
Berlin, 2006

Karin Fiege, Saskia Berling, Ivo Cumbana, Magdalena Kilwing, Gregor Maaß, Leslie Quitzow,
Armutsminderung durch ländlichen Straßenbau? Eine Wirkungsanalyse in der Provinz Sofala, Mosambik.
Berlin, 2006

Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.),
Entwicklungspolitische Diskussionstage
2006. Dokumentation zur Veranstaltung vom 3.-6. April 2006 in Berlin.
Berlin, 2006 (nur als CD erhältlich)

Ivonne Antezana, André Fabian, Simon Freund, Eileen Gehrke, Gisela Glimmann, Simone Seher,
Poverty in Potato Producing Communities in the Central Highlands of Peru.
Berlin, 2005

Melanie Djédjé, Jessica Frühwald, Silvia Martin Han, Christine Werthmann, Elena Zanardi,
Situation de référence pour le suivi axé sur les résultats – Étude réalisée pour le Programme de Lutte Contre la Pauvreté (LUCOP) de la Coopération Nigéro-Allemande.
Berlin, 2005

Gesa Grundmann, Nathalie Demel, Eva Prediger, Harald Sterly, Azani Tschabo, Luzie Verbeek,
Wirkungen im Fokus - Konzeptionelle und methodische Ansätze zur Wirkungsorientierung der Arbeit des Deutschen Entwicklungsdienst im Kontext von Armutsminderung und Konflikttransformation.
Berlin, 2005

Lioba Weingärtner, Markus Fiebiger, Kristin Höltge, Anke Schulmeister, Martin Strele, Jacqueline Were,
Poverty and Food Security Monitoring in Cambodia - Linking Programmes and Poor People's Interests to Policies. Berlin, 2005

Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.),
Entwicklungspolitische Diskussionstage
2005. Dokumentation zur Veranstaltung vom 14.-17. März 2005 in Berlin.
Berlin, 2005 (nur als CD erhältlich)

Karin Fiege, Gesa Grundmann, Michael Hagedorn,
Monika Bayr, Dorothee Heidhues, Florian Landorff, Waltraud Novak, Michael Scholze,
Zusammen bewerten
- gemeinsam verändern. Instrumentarium zur Selbstevaluierung von Projekten in der Internationalen Zusammenarbeit (SEPIZ).
Berlin, 2004

Pascal Lopez, Ulrike Bergmann, Philippe Dresrüsse, Michael Hoppe, Alexander Fröde, Sandra Rotzinger,
VIH/SIDA: Un nouveau défi pour la gestion des aires protégées à Madagascar - l'intégration des mesures contre le VIH/SIDA dans le travail du Parc National Ankarafantsika. Berlin, 2004

Birgit Kundermann, Mamadou Diarrassouba, Diego Garrido, Dorothe Nett, Sabine Triemer de Cruzate, Andrea Ulbrich,
Orientation vers les effets et contribution à la lutte contre la pauvreté du Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales (PACT) au Mali.
Berlin, 2004

Christian Berg, Mirco Gaul, Romy Lehns, Astrid Meyer, Franziska Mohaupt, Miriam Schröder,
Self-Assessing Good Practices and Scaling-up Strategies in Sustainable Agriculture – Guidelines for Facilitators.
Berlin, 2004

**Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.),
Entwicklungspolitische Diskussionstage.
Dokumentation zur Veranstaltung vom 29. März bis 1.
April 2004 in Berlin.**
Berlin, 2004

Iris Paulus, Albert Ewodo Ekani, Jenni Heise, Véronique Himer, Beate Kiefer, Claude Metou'ou, Ibrahim Peghouma, Sabine Schliephake,
Réorientation des prestations de services en milieu rural – recommandations pour le choix et le suivi des organismes d'appui. Etude pilote au Cameroun.
Berlin, 2003

Gabriele Zdunek, Christian Cray, Britta Lambertz, Nathalie Licht, Eva Rux,
Reduction of Youth Poverty in Cape Town, South Africa.
Berlin, 2003

Beate Holthusen, Clemens Koblbauer, Iris Onipede, Georg Schwanz, Julia Weinand,
**Mainstreaming Measures against HIV/AIDS.
Implementing a new Strategy within
the Provincial Government of Mpumalanga / RSA.**
Berlin, 2003

Shirley Wouters, Thekla Hohmann, Kirsten Lautenschläger, Matthias Lichtenberger, Daniela Schwarz,
**Development of a Peace and Conflict Impact
Assessment for
Communities in the South Caucasus.**
Berlin, 2003

Christian Berg, Saskia Haardt, Kathleen Thieme, Ralf Willinger, Jörg Yoder,
**Between Yaks and Yurts. Perspectives for a Sustainable
Regional Economic Development in Mongolia.**
Berlin, 2003

**Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.),
Entwicklungspolitische Diskussionstage.
Dokumentation zur Veranstaltung vom 7.-11. April 2003
in Berlin.**
Berlin, 2003

Karin Fiege, Corinna Bothe, Frank Breitenbach, Gerhard Kienast, Sonja Meister, Elgin Steup, António Reina, Ute Zurmühl,
**Tourism and Coastal Zone Management.
Steps towards Poverty Reduction, Conflict
Transformation and Environmental Protection in
Inhambane/Mozambique.** Berlin, 2002

Karin Fiege, Corinna Bothe, Frank Breitenbach, Gerhard Kienast, Sonja Meister, Elgin Steup, António Reina, Ute Zurmühl,
**Turismo e Gestão de Zonas Costeiras.
Contribuições para Redução da Pobreza,
Transformação de Conflitos e Protecção do Meio
Ambiente em Inhambane /Moçambique.**
Berlin, 2002

Thomas Hartmanshenn, Komi Egle, Marc-Arthur Georges, Katrin Kessels, Anne Nathalie Manga, Andrea von Rauch, Juliane Wiesenhütter,
**Integration of Food and
Nutrition Security in Poverty Reduction Strategy Papers
(PRSPs). A Case Study
of Ethiopia, Mozambique, Rwanda and Uganda.**
Berlin, 2002

Beate Holthusen, Nike Durczak, Claudia Gottmann, Britta Krüger, Ulrich Häussermann, Bela Pyrkosch,
**Managing Conflict - Building Peace. Strengthening
Capacities of InWEnt Scholars - A Pilot Study in the
Philippines.**
Berlin, 2002

Oliver Wils, Erik Engel, Caroline von Gayl, Marion Immel, Dirk Reber, Debabrata Satapathy,
**Exploring New Directions in Social Marketing. An
Assessment of Training Health Providers in Rajasthan/
India.**
Berlin, 2002

**Seminar für Ländliche Entwicklung (Hrsg.),
Entwicklungspolitische Diskussionstage.
Dokumentation zur Veranstaltung vom 16.-19. April 2002
in Berlin.**
Berlin, 2002

Benedikt Korf, Tobias Flämig, Christine Schenk, Monika Ziebell, Julia Ziegler,
**Conflict - Threat or Opportunity? Land Use and Coping
Strategies of War-Affected Communities in Trincomalee,
Sri Lanka.**
Berlin, 2001

Inge Remmert Fontes, Ulrich Alff (Editor), Regine Koppow, Marion Miketta, Helge Rieper, Annette Wulf,
**Review of the GTZ Reintegration Programme in War-
Affected Rural Communities in Sierra Leone.** Berlin, 2001

Andreas Groetschel, Reynaldo R. Aquino, Inga Buchholz, Anja Ibkendanz, Tellita G. Mazo, Novie A. Sales, Jan Seven, Kareen C. Vicentuan,
**Natural Resource Management Strategies on Leyte
Island, Philippines.**
Berlin, 2001

Harald Braun, Peter Till Baumann, Natascha Vogt, Doris Weidemann,
HIV/AIDS
Prevention in the Agricultural Sector in Malawi. A Study on Awareness Activities and Theatre.
Berlin, 2001

Ivonne Antezana, Arne Cierjacks, Miriam Hein, Gerardo Jiménez, Alexandra Rüth,
Diseño y Verificación de un Marco Metodológico para la Evaluación de Proyectos del Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas - Evaluación del Proyecto Randi-Randi en Ecuador.
Berlin, 2001

Arne Cierjacks, Tobias Flämig, Miriam Hein, Alexandra Rüth, Annette Wulf
(Hrsg.), **Entwicklungspolitische Diskussionstage 2001.**
Berlin, 2001

Gabriele Struck, Fernando Silveira Franco, Natalie Bartelt, Bianca Bövers, Tarik Marc Kubach, Arno Mattes, Magnus Schmid, Silke Schwedes, Christian Smida,
Monitoramento Qualitativo de Impacto - Desenvolvimento de Indicadores para a Extensão Rural no Nordeste do Brasil. Berlin, 2000

Ekkehard Kürschner, Irene Arnold, Heino Güllemann, Gesa Kupfer, Oliver Wils,
Incorporating HIV/AIDS Concerns into Participatory Rural Extension. A Multi-Sectoral Approach for Southern Province, Zambia.
Berlin, 2000

Andreas Groetschel, Ingrid Müller-Neuhof, Ines Rathmann, Hermann Rupp, Ximena Santillana, Anja Söger, Jutta Werner, **Watershed Development in Gujarat - A Problem-Oriented Survey for the Indo-German Watershed Development Programme (India).**
Berlin, 2000

Ulrich Kipper, Enkhtseteg Bat-ochir, Wolfgang Hesse, Britta Jell, Ulf Maaßen, Gaby Müller,
Development of a Concept for Collaborative Management of Khar Us Nuur National Park, Mongolia.
Berlin, 1999

Dominikus Collenberg, Sandra Dierig, Nikola Küsters, Claudia Roos-Mensah, Eric Vaccaro, Anke Weissenborn,
Service Provision for Smallholder Commercial Farmers in Zimbabwe - Analysis of an Agricultural Service System and Participatory Organisational Analysis of the Farmers Development Trust.
Berlin, 1999

Edwin Wennink, Ulrike Bickel, Reinhild Bode, Wolfgang Demenus, Ute Pauer, Norbert Rösch,
Cofinanciamiento en Sistemas de Riego Autogestionados - Análisis de la Capacidad y Voluntad de Pago de los Regantes en el Sistema 'Avisado' (Alto Mayo, Perú).
Berlin, 1999

Eberhard Bauer, Christine Bigdon, Antonia Engel, Benedikt Korf, Giang Nam Ha, Kerstin Schäfer, Esra Terzioglu,
Food Security and Conflict - A Participatory Development Concept for the Integrated Food Security Programme, Trincomalee, Sri Lanka.
Berlin, 1999

Ulrich Aiff, Anka Derichs, Ezekiel O. Kute, Claudia Mayer, Halka Otto,
Decentralised and Participatory Development Planning in Nkomazi-Region and Willowvale-Area, South Africa.
Berlin, 1998

Jochen Currie, Bernardine Dixon Carlos, Maike Potthast, Rita Reinhardt, Stefan Schukat, Anna Steinschen,
Posibilidades de protección sostenible de áreas protegidas con la participación de etnias indígenas - un estudio de caso de la Reserva de Biosfera BOSAWAS, Nicaragua.
Berlin, 1998

Christian Berg, Kirsten Bredenbeck, Anke Schürmann, Julia Stanzick, Christiane Vaneker,
NGO-Based Participatory Impact Monitoring of an Integrated Rural Development Project in Holalkere Taluk, Karnataka State, India.
Berlin, 1998

Lothar Kinzelmann, Jochen Dürr, Dirk Heinrichs, Ruth Irlen, Jan Wendt,
Potentials for Self-Directed Rural Development - Community-Based Organizations and their Networks in Thailand.
Berlin, 1998

Frank Rietz,
Bedeutung ländlicher Innovationssysteme in der Konzeption von GTZ-Projekten.
Berlin, 1997

Andreas Groetschel, Uta Feiler, Ingrid Jacobsen, Petra Ruth, Jens Schröder,
From Relief to Rehabilitation: Towards Food Security in Northern Tajikistan.
Berlin, 1997

Christian Berg, Christiane Beck, Gabriele Beckmann, Cecilia Chimbala, Chala Erko Arganea, Anja-Katrin Fleig, Matthias Kuhlmann, Heike Pander,
Introduction of a Participatory and Integrated Development Process (PIDEP) in Kalomo District, Zambia, Volume I: Main Report.
 Berlin, 1997

Christian Berg, Christiane Beck, Gabriele Beckmann, Cecilia Chimbala, Chala Erko Arganea, Anja-Katrin Fleig, Matthias Kuhlmann, Heike Pander,
Introduction of a Participatory and Integrated Development Process (PIDEP) in Kalomo District, Zambia, Volume II: Manual for Trainers and Users of PIDEP.
 Berlin, 1997

Ingrid Spiller, Stephan Bock, Annette Kübler, Anja Kühn, Liselotte Lenz, Marc Sporleder,
L'intégration des approches participative et gender dans un projet du développement rural régional - le cas de l'ODAI, Madagascar.
 Berlin, 1997

Christine Martins, Monika Fischer, Eva García-Castañer, Maren Lieberum, Frank Löwen, Bernd Seiffert,
Indonesian Agricultural Extension Planning at a Crossroads (Indonesia).
 Berlin, 1997

Eberhard Bauer, Boris Balkarov, Dominikus Collenberg, Renate Kirsch, Kirsten Probst, Sepp Steinbrecher, Ulrike Süsser, Steffen Weidner,
Qualitative Impact Monitoring of Agricultural Structural Adjustment in Jordan. An Approach based on Rapid Rural Appraisal.
 Berlin, 1996

Iris Paulus, Léonie Bonnéhin, Elise Amelan Yao, Marcelle Goli, Claus Kogelheide, Elke Proell, Birgit Schäfer, Christine Schäfer, Gerald Schmitt, Monika Soddemann, Adèle Tozegba, Susanne Willner,
La gestion des ressources naturelles dans la périphérie du Parc National de Taï, Côte d'Ivoire. Possibilités d'appui au développement des capacités locales.
 Berlin, 1996

Peter Neunhäuser, Barbara Abbenheren, Christian Berg, Djekshen Djamyrychiev, Samira Kalmakova, Maria Lützenkirchen, Sven von der Ohe, Jeannette Weller,
Möglichkeiten partizipativer Landnutzungsplanung - untersucht im Rahmen des geplanten Biosphärenreservats 'Tengir Too'/ Kirgistan.
 Berlin, 1996

Karin Fiege, Gunter Englisch, Regina Frey, Hans-Jörg Kräuter, Anna Kreuzer, Andrea Kutter, Ulrike Weinspach, Axel Weiser,
L'autopromotion paysanne dans la gestion des ressources naturelles dans la zone Mali-Sud. Possibilités d'appui institutionnel dans les Cercles de Tominian et de Bla.
 Berlin, 1995

Gesa Grundmann, Miguel Expósito, Ilse Fürnkranz, Carola Kiesel, Claudia Lange, Sabine Lutz, Andreas Weitzel,
De peones a propietarios - Hacia un mejor aprovechamiento de los recursos y potenciales por grupos campesinos en Guamote, Provincia de Chimborazo, Ecuador.
 Berlin, 1995

Walter Engelberg, Kulan Amin, Frank Böning, Anselm Duchrow, Anja Gomm, Georg Heidenreich, Markus Radday, Astrid Walker,
Promoting Self-help Activities of Albanian Farmers - Situation Analysis and Assessment of Potentials.
 Berlin, 1995

Iris Paulus, Marleine Boueiz, Manfred Fischer, Barbara Kuhn, Jan Papendieck, Silke Stöber, Heike Stumpf, Gerd Ullmann,
Le fonctionnement du marché ovin au Maroc - Approche méthodologique et résultats de l'étude pilote au Moyen Atlas.
 Berlin, 1994

Juan Ceballos-Müller, Norbert Eulerling, Heidrun Gilde, Ricarda Gregori, Bernhard Leemhuis, Ulrich Storck, Rita Weidinger,
Sostenibilidad Institucional en el Desarrollo Rural Regional: "Reduciendo la Brecha entre Organizaciones y el Grupo Meta". Elaboración de Propuestas para COHASA II, Proyecto Integrado de Seguridad Alimentaria en Lempira, Honduras.
 Berlin, 1994

Bernd Schubert, Abenaa Addai, Stefan Kachelriess, Josef Kienzle, Martin Kitz, Elisabeth Mausolf, Hanna Schädlich,
Facilitating the Introduction of a Participatory and Integrated Development Approach (PIDA) in Kilifi District, Kenya. Volume I: Recommendations for the Institutionalisation of PIDA Based on Four Pilot Projects.
 Berlin, 1994

Bernd Schubert, Abenaa Addai, Stefan Kachelriess, Josef Kienzle, Martin Kitz, Elisabeth Mausolf, Hanna Schädlich,
Facilitating the Introduction of a Participatory and Integrated Development Approach (PIDA) in Kilifi District, Kenya. Volume II: From Concept to Action. A Manual for Trainers and Users of PIDA.
 Berlin, 1994

Günther Feiler, Markus Ascher, Susanne Dollmann, Richard Haep, Petra Jacobi, Christiane Jansen, Iris Paulus, Petra Schnadt,
Crop-Livestock Integration in Uva Province, Sri Lanka - Present Role and Potential.
Berlin, 1993

Ute Westphal, Uwe Bergmeier, Gottfried von Gemmingen-G., Martina Hanke, Angela Hinrichs, Beate Holthusen, Monika Schneider, Veronika Schwanz,
Participatory Methods for Situation Analysis and Planning of Project Activities - Experiences with Women and Youth in the Communal Areas of Namibia.
Berlin, 1993

Ramesh Chandra Agrawal, Anette Emrich, Ulrich Fechter-Escamilla, Christoph Goormann, Norbert Kleineidam, Jutta Will,
Economic Analysis for Project Sustainability. Study of Selected Drinking Water and Soil and Water Conservation Projects in the Integrated Food Security Programme Shandong, People's Republic of China.
Berlin, 1993

Beate Lohnert, Martin Armbruster, Elisabeth Fetsch, Claudia Freudigmann, Hansjörg Lanz, Fritz Roskopf, Rainer Johannes Schierhorst,
Les Interventions Céréalières comme Partie Intégrante de la Sécurisation Alimentaire dans des Régions Déficitaires - Exemple du Cercle de Bandiagara/Mali.
Berlin, 1992

Barbara Massler, Heiko Bammann, Franz Haller, Friederike Hansmann, Matthias Hitzel, Andreas Hoffmann, Heiko Luetjen, Sabine Speiser,
El Fomento de Cultivos No-Tradicionales de Exportación: ¿Una Estrategia Viable para Baja Verapaz? (Guatemala).
Berlin, 1992

Uwe Jens Nagel, Stephan Baas, Patrick Chiyanka, Silke Eckert, Jörg Edsen, Martin Geiger, Reiner Laue, Gertrud Lübke, Holger Marbach,
Developing a Participatory Extension Approach - A Design for Siavonga District, Zambia.
Berlin, 1992

Dagmar Kunze, Mathilde von Bergen, Lena Blaudez, Martina Haslwimmer, Juliana Hinterberger, Stefanie Schaefer, Cordula Schmüdderich,
Différenciation de la population-cible du Projet Kabare à la base d'une analyse socio-économique dans la région du Kivu, Zaïre.
Berlin, 1990

Bernhard Hoepfer, Wilfried Gebhardt, Thomas Koenig, Ellen Kramer, Bettina Luise Ruerup, Susanne Thieke,
Crop Diversification and Food Security on Household Level with Special Reference to the Cultivation of Vegetables and Fruit Trees - The Case of Ufipa Plateau, Rukwa, Tanzania.
Berlin, 1991

Peter Neunhäuser, Ursula Danzer, Hubert Deubler, Andreas Groetschel, Gesa Grundmann, Ricky Alisky Martin, Frank Axel Mayer, Petrus Saigol, Abdul Salam Akup, Beate Scherf, Susanne Schmall, Jeflus Sinajin,
Appropriate Land Use Systems for Shifting Cultivators - Technical and Institutional Proposals for a Rural Community Development Programme Based on a Participatory Approach in Kota Marudu District/Sabah (Malaysia).
Berlin, 1991

Shifting Cultivation - an Evil Thing? How to Plan a Project for Improving Development Chances of Shifting Cultivators in Sabah/Malaysia. (A Manual for the Video).
Berlin, 1991

Gabriele Bargel, Inge Grimm, Jörg Haas, Iris Harder, Manfred Noll, Rainer Schwarzmeier, Georg Strunden,
Desertifikationsbekämpfung und soziale Organisation - Möglichkeiten und Grenzen der Implementierung technischer Maßnahmen zum Erosionsschutz im Niger.
Berlin, 1990

Dietrich Busacker, Volker Bode, Sabine Dorlöchter, Angelika Fleddermann, René Förster, Doris Popp, Birgit Schmook, Khaly Sylla, Horst Wattenbach,
L'analyse socio-économique des systèmes d'exploitation agricole et de la gestion de terroir dans le Bas-Saloum, Sénégal.
Berlin, 1990

Theo Rauch, Lorenz Bachmann, Sibylle Braune, Bastian Ehrhardt, Gertraud Faltermeier, Rolf Speit, Manfred Störmer,
Small-Scale Processing at Rural Centres in Malawi - Possibilities of Development and Promotion.
Berlin, 1990

Thomas Krimmel, Thomas Duve, Gerd Fleischer, Gazali Ismail, Maimunah Madjid, Hans-Peter Piepho, Anke Schnoor, Mathias Sommer, Sondra Wentzel,
Towards an Institutionalization of Monitoring and Evaluation of Project Impact - The Example of Projects in the Small-Scale Irrigation Sector in West Sumatra, Indonesia.
Berlin, 1990

- Hartmut Müller, Rubén Vinueza**, Ivonne Antezana, Andrea Brechelt, Juan Ceballos-Müller, Ruth Kleefisch, Andreas Kress, Maria Stuckenberg,
El Sistema de Comercialización de Ganado Bovino en tres Cantones del Ecuador: Análisis y Recomendaciones.
Berlin, 1989
- Ulrike Breitschuh**, Gabriele Bargel, Ingeborg Grimm, Jörg Haas, Iris Harder, Manfred Noll, Rainer Schwarzmeier, Georg Strunden,
Situation socio-économique et agroécologique: Etudes de cas dans six villages au Département Tillabéri - Niger.
Berlin, 1989
- Uwe Jens Nagel**, Karen Ehlers, Ralf Engelhardt, Burkhard Gnass, Christine Martins, Bernd Schwenk, Ronald Siegmund, Gerold Wyrwal,
Focussing Formal Surveys - The Use of Rapid Rural Appraisal for Designing a Survey in Nam Lang (Thailand).
Berlin, 1989
- Frigga Wirth**, Hildegard Brosi, Günther Feiler-Jessensky, Peter Glasauer, Gudrun Krause, Andreas Kunert, Marina Mdaihli,
A Baseline Survey for the Identification of Farming Systems in Zanzibar.
Berlin, 1988
- Theo Rauch**, Karin Janz, Anne Lengemann, Siegfried Mayer, Susanne Michalik, Michael Siebert, Dietrich Suhlrie,
The Sustainability of the Impact of the Integrated Rural Development Programme (IRDP) Zambia/NW-Province.
Berlin, 1988
- Heinz-Wilhelm Strubenhoff**, Michael Abel, Ursula Fitzau, Angelika Kemmler, Heidi Mann, Monika Reule, Christel Weller,
Etude socio-économique sur l'élevage traditionnel au Togo.
Berlin, 1988
- Reinhard Woytek**, Anette Bähring, Dorothee Dersch, Jutta Habermehl, Peter Kaufmann, Trudy Könemund, Maria Weitz,
Soil Erosion Control and Agroforestry in the West Usambara Mountains - Evaluation of an Extension Approach, Tanzania.
Berlin, 1988
- Ramesh Chandra Agrawal**, Vera Boerger, Felix Feneberg, Tomas Heintz, Georg Janze, Heike Martin, Pejman Mohseni,
Impact of Cattle Distribution from Governmental Livestock Farms on Smallholders in Sri Lanka.
Berlin, 1988
- Ute Westphal**, Martina Clemens, Karin Gaesing, Uwe Grossmann, Dagmar Kunze, Beate Weiskopf,
Baseline Survey on Smallholders in Nimba County, Liberia - To Facilitate Decision Taking in Project Planning.
Berlin, 1988
- César Maldonado**, Richard Bitsch, Ulrich Doms, Herwig Hahn, Gustavo Mejía Yepes, Sabine Preuß, Michael Schucht,
Sistemas de Producción Agropecuaria en dos Zonas del Sur del Ecuador.
Berlin, 1987
- Geert Balzer**, Norbert Deipenbrock, Regina Ecker, Martin Eisenbeis, Ulfert Focken, Klaus Gühr, Brigitte Reichelt, Peter Saile,
Shifting Cultivation in West Pasaman, Sumatra (Indonesia).
Berlin, 1987
- Bernd Schubert**, Christoph Backhaus, Jochen Humann, Lothar Kleipaß, Klaus Michel, Anne Seyfferth, Petra Windisch, Klaus Zoumer,
Proposals for Farming Systems-Oriented Crop Research of Wawi Highland Agricultural Research Station in Northern Thailand.
Berlin, 1986
- Peter Neunhäuser**, Dorothee Aehling, Rainer Droste, Christian Graefen, Hassan Kaya, Rainer Schmidt, Helga Stamm, Kurt Wagner,
Demand for Major Fruit Tree Seedlings including Coconut by Village Farms and Farmers in the Lowland Areas of Tanga Region (Tanzania).
Berlin, 1986
- Anne Valle-Zárate**, Georg-Friedrich Heymell, Manfred Jeebe, Klaus Lengefeld, Hergung Sandhagen, Manfred Szyszka,
Condiciones Actuales y Potencial de la Producción Porcina para Mejorar la Situación del Pequeño Productor en la Provincia Gran Chaco - Bolivia.
Berlin, 1986
- Frank Bremer**, Dietrich Busacker, Alpha Diallo, Hauke Fehlberg, Christine Meyer, Willi Monigatti, Karl-Heinz Spiegel,
Les possibilités de promotion des petites exploitations agricoles dans la Province Atlantique, Bénin.
Berlin, 1986
- Albert Engel**, Miguel Calderón-Hagemann, Wolfgang Herbinger, Waltraud Keipp, Jochen Knoth, Gesa Schoop, Henning Weise,
Promoting Smallholder Cropping Systems in Bo-Pujehun/Sierra Leone - An Assessment of Traditional Cropping Development Project.
Berlin, 1985

Ramesh Chandra Agrawal, Elisabeth Brandt-Gerbeth, Irmgard Hettich, Joachim Jeltsch, Thomas Karasch, Elisabeth Mildeberger, Kadir Mwadin, August Visser,
Possibilities of Increasing Rural Incomes in Dhading District, Nepal.
Berlin, 1985

Gerd Ramm, Geert Balzer, Manfred van Eckert, Regina Hugo, Barbara Massler, Rolf Müller, Jürgen Richter,
Integration of Animal Husbandry into Transmigrant Farming Systems in the Middle Mahakam Area, East Kalimantan, Indonesia.
Berlin, 1985

Uwe Jens Nagel, Bernd Bültemeier, Andrew B. Dua, Veronika Gruber, Thomas Krimmel, Uwe Prien, Sigfrid Schröder, Andreas Springer-Heinze,
The Modified Training and Visit System in the Philippines - A Study on the Extension Delivery System in Region III.
Berlin, 1984

Khosrow Saidi, Heike Kross, Hans-Martin Lorenzen, Peter Pfaumann, Joachim Schwanck, Susanne Welz, Jutta Werdes,
Baseline Survey of Agriculture and Living Conditions in Semonkong Region/Lesotho.
Berlin, 1984

Hessameddin Tabatabai, Karl Friedrich Glombitza, Peter Kowoll, Leon Macioszek, Rupert Othmer, Wilhelm Simons,
Production and Marketing of Milk in the Smallholder Sector of the Western Region/Jamaica.
Berlin, 1984

Günter Kleemann, Eberhard Krain, Renate Kuchenreuther, Alfonso Otero Moreno, Heinrich Sauter, Johannes Thaysen, Andrea Warner,
Situación actual y Potencial de la Producción Lechera en Explotaciones de Doble Propósito en el Pie de Monte Llanero (Meta, Colombia).
Berlin, 1983

Peter Neunhäuser, Herbert Bayreuther, Albert Engel, Michael Friesenegger, Aziz Magelassa, Antonio Monteiro Neves, Verena Renneke, Walter Salzer,
Appropriate Land Use Systems for Smallholder Farms - A Survey of Ecological and Socio-Economic Conditions in the Machakos District (Kenya).
Berlin, 1983

Peter Schröder, Sylvia Brunold, Günther Mühlbauer, Martin Orth, Angela Petersen, Richard Preißler, Kai Rehfeldt, Andreas Schumacher,
Investigation on Current Yield Potentials on Tax Allotments on the Islands of Ha'apia and Vava'u, Kingdom of Tonga (South Pacific).
Berlin, 1983

Jürgen Hopp, **Gerald Rathert**, Regula Egli-Frey, Maria Fiedler, Martin Harder, Stephan Jansen, John Kasonta, Karl-Peter Kirsch, Reiner Radermacher, Melanie Tigges-Ismael,
Base Line Survey in Coconut Growing Areas of Tanzania.
Berlin 1983

Bernd Schubert, Herbert Butscher, Christopher Kellner, Oskar Linn, Margot Thomsen, Bernd Wolf,
Vegetables in East Kalimantan. Agro-Economic Nutritional and Ecological Aspects of Promoting Vegetable Production and Marketing in Three Districts of East Kalimantan - Indonesia.
Berlin, 1982

Klaus Baumgarten, Norma Bethke, Jutta Lehmann, Hans-Ludwig Mayer, Joachim Schröder, Roland Weckend,
Present Situation and Development Possibilities for Smallholder Settlements in the Newly Reclaimed Mariut Area in Egypt.
Berlin, 1982

Thomas Teuscher, et.al.,
Possibilités d'intensification et d'intégration de l'élevage dans les exploitations agricoles des régions Plateaux et Centrale au Togo.
Berlin, 1980

Ramesh Chandra Agrawal, Eberhard Bauer, Manfred Beier, Julia Böcker, Gerd Juntermanns, Theda Kirchner, Reinhard Woytek,
A Study of Agriculture Credit for Small Farmers in Uttar Pradesh/India.
Berlin, 1980

Hannelore Börgel, Barbara Arend, Carola Jacobi, Samuel Kanyarukiga, Alois Kullaya, Berga Lemaga, Sulemann Mogaeka, Wolfgang Prante,
Production, Marketing and Consumption of Potatoes in the Ethiopian Highlands (Holetta, Awassa, Alemaya).
Berlin, 1980

Kurt J. Peters, Georg Deichert, Edeltraud Drewes, Günter Fichtner, Sabine Moll, Fernando Chavarria, Bréhima Diakité,
Goat production in low income economic units of selected areas of West-Malaysia.
Berlin, 1979

Eberhard Grosser, **Aliou Ibra Ba**, Klaus Berger, Curt von Gossler, Matthias Grunewald, Bernd Kadura, Helga Neumann,
Analyse de situation de la région du Tagant (République Islamique de Mauritanie) avec attention particulière aux aspects socio-économiques.
Berlin 1979/80

- Detlev Böttcher**, Hans Diederichsen, Hans-Joachim Esderts, Monika Herz, Hubert Schillinger, Wolfgang Schipprack,
Etude sur le développement de la demande et de la commercialisation de la production maraîchère au périmètre public irrigué de Bou Heurtma, Jendouba, Tunisie.
Berlin, 1979
- Thomas Teuscher**, Gerd Addicks, Gerd Bleckmann, Hans-Jürgen Bösel, Michael Holzheimer, Erich Klinger, Josef Niedermayer,
Livestock Development in West Sumatra (Indonesia).
Berlin, 1978
- Ramesh Chandra Agrawal**, Horst Ammann, Hannelore Gelmroth, S.M. Kaikobad, Eberhard Nau, Ursula Nölle,
A Study of Fertilizer Use in Gandaki Zone of Nepal.
Berlin, 1978
- Peter Munzinger**, Cornelia Deubler, Ralph Jätzold, Detlev Leitner, Renate Melcher, Ulrich Mey, Gerald Rathert,
The Hindi-Magogoni Settlement Scheme in Lamu District, Coastal Province of Kenya.
Berlin, 1978
- Eberhard Grosser, Jochen Pfeiffer**, Günter Baumann, Frank Bremer, Alhoussène Condé, Michael Götze, Walter Hauth, Delphine Onwumere,
Etude agro-socioéconomique de base sur les conditions de développement de la Sous-Préfecture de Paoua, Ouham-Pende, (Empire Centrafricain). Tome I,
Berlin, 1977
- Eberhard Grosser, Jochen Pfeiffer**, Günter Baumann, Frank Bremer, Alhoussène Condé, Michael Götze, Walter Hauth, Delphine Onwumere,
Etude agro-socioéconomique de base sur les conditions de développement de la Sous-Préfecture de Paoua, Ouham-Pende, (Empire Centrafricain). Tome II (Deutsche Zusammenfassung, Annexes).
Berlin, 1977
- Thomas Teuscher**, Richard Baptist, Dedo Geinitz, Karimul Md. Huq, Rolf Peter Mack, Ernst-Axel Momber, Christiane Rehse,
Further Development of Milk Collecting Centre Jasin, Malaysia, for Smallholder Dairying.
Berlin, 1977
- Peter Neunhäuser**, Claus Auer, Gerhard Brandt, Gerhard Fischer, Claus Wagner, Anton Wirth,
Possibilities of the Introduction of Draught Animals in the North-West Province of the United Republic of Cameroon.
Berlin, 1977
- Hans-Jürgen Daunicht**, Annette Bernd, Herbert Jenrich, Rainer Struck, Doris Werner,
Capacidad de uso y de manejo de los suelos del Valle Matehuala-Huizache, San Luis Potosí, México.
Berlin, 1976
- Hans-Jürgen Daunicht**, Annette Bernd, Herbert Jenrich, Rainer Struck, Doris Werner,
Nutzungskapazität und Bewirtschaftung der Böden des Tales Matehuala-Huizache, San Luis Potosí, México.
Berlin, 1977
- Bernd Schubert**, Wolf Dieter Hartmann, Wolfgang Kunze, Klaus Pilgram, Norbert Walter, Richard Zink,
Study and Experiment on Marketing of Fazal-I-Manani Plums in Peshawar/Pakistan.
Berlin, 1976
- Ramesh Chandra Agrawal**, Peter Englberger, Peter Munzinger, Norbert Rossler, Ludwig Schatz,
A Study of Hill Agriculture in Almora (India) - Present Status and Future Strategy for Development.
Berlin, 1976
- Hans Gsänger**, Dorothea Altes, Jürgen Hörner, Friedolf Lau, Günter Raad, Gerhard Vollmer, Karl-Ludwig Zils,
How to Make Co-Operative Marketing Viable - The Case of Sweet Orange Marketing in Thailand.
Berlin, 1975
- Eberhard Grosser**, Wolfram Brünger, Christoph Diewald, Niels Hansen, Wulf Killmann, César Maldonado, Maria-Theresia Maldonado,
Problemática y perspectivas de desarrollo en la agricultura migratoria de una subregión de la Selva Lacandona, (Chiapas, México).
Berlin, 1975
- Thomas Teuscher**, Elisabeth Hässler, Elmar Locher, Barbara Meyer, Konrad Sandhofer, Reinhold Swoboda, Mona Tammer,
Feasibility Study on the Establishment of Smallholder Dairy Colonies in Connection with Cattle Multiplication Units in West Malaysia.
Berlin, 1975
- Ursula Hadelich-Bauhoff**, Wolfgang Bayer, Hans-G. Danninger, Ludwig Hoffmanns, Reinhild Schepers, Gerhard Schnepel,
Aspects of Cotton Production in Ulanga District, (Tanzania).
Berlin, 1974
- Peter Neunhäuser**, Christian Döbel, Ingrid Foik, Hans Häusler, Norbert Jost, Bernhard Labus, Hans Pfister,
Survey on Smallholder Agriculture in West Sumatra, (Indonesia).
Berlin, 1974

Ramesh Chandra Agrawal, Gerhard Anger, Franz Brandner, Günter Dresrüsse, Ilse Fritz, Johannes Kotschi,
**A Study of the Role of Nationalized Banks in Financing
Agriculture in the District of South Kanara, (India).**
Berlin, 1974

Hans Gsänger, Michael v. Gemmingen, Bernd Lassen,
Bernhard Meier, Manfred Metz, Gloria Petrocivis, Wichard
Ziebell,
**The Marketing System for Fruit and Vegetables in
Ibadan - A Case Study, (Nigeria).**
Berlin, 1973

Herbert Ströbel, Angelika Schneider, Dietrich Stotz,
Engelbert Veelbehr, Annemarie Wäschle, Josef Weber,
**An Economic Analysis of Smallholder Agriculture in the
Kericho District, (Kenya).**
Berlin, 1973

Ramesh Chandra Agrawal, Wilfried Blaschnek, Hellmut
Fischer, Andreas Frey, Eberhard Göhsing, Willi Nesselrath,
Franz Rauch,
**A Study of the Working and Impact of Indo-German
Agricultural Project, Kangra. (India).**
Berlin, 1973

Manfred Schulz, Ursula Bauhoff, Henning Bosüner,
Heinrich Ehlers, Helmut Heumos, Franz Ring, Peter
Schimann, Jean-P. Stauss,
**Rapports du stage 1972 à Madagascar - Aspects du
développement.**
Berlin, 1972

Klemens Hubert, Georg Dürr, Henrik Einfeld, Sigismund
Hadelich, Heinz Haug, Irene Haug, Adolf Kraus, Ludwig
Löschner, Claus-Rudolf Spranger,
**Agricultural Production in Kisii District/Kenya and
Proposals for its Development.***
Berlin, 1972

* Out of print

