

Archiv der Gossner Mission

im Evangelischen Landeskirchlichen Archiv in Berlin



Signatur

Gossner_G 1_1206

Aktenzeichen

3/71

Titel

Berichte Gossner Service Team (GST) und andere

Band

1

Laufzeit

1970 - 1987

Enthält

verschiedene Berichte von Mitarbeitern im Gossner Service Team (GST) und anderen betr. Arbeit d. Gossner Mission in Zambia, Gwembe South Development Project (GSDP); Klaus Schwert Zambiareisebericht 1974; vertrauliche Berichte u. a. von Klaus Schwert 1970

Digitalisiert/Verfilmt 2009 von Mikro-Univers GmbH

vertraulich

30.7.87 . Doleya-Malima

Lieber Herr Grothaus,
jetzt sind wir seit vier Wochen in Zambia, da ist es an der Zeit einen kleinen Rückblick zu tun.
Das Land ist schön, die Tongas sind nette Menschen, der Larus fühlt sich sehr wohl hier. Wenn wir zu Hause sind spielt er zwölf Stunden und zwölf Stunden schläft er. Als auch die vielen langen Autofahrten macht er gut mit.
Sehr, sehr schwierig ist für mich die Situation mit dem Team. In der erste Zeit wohnte wir im camp, weil dieses Hauschen nicht fertig war. Außerdem sind wir hier total isoliert + die Fahrten sind da keine Reisen zu den Frauenprojekten finden - meistens nur an drei Tagen die Woche statt (Di-Do). Nun dachte ich, wenn nicht vier Tage hier rumreisen zu müssen, könnte wir die anderen Tage im camp wohnen und von dort aus auch einen Einblick in die anderen Projekte bekommen, einfach die Team-Leute begleiten. Aber das funktioniert leider nicht so gut. In der erste drei Wochen habe ich mich 7x anhören müssen, daß niemand mich hier haben wollte, daß Heursem nur ja gesagt haben um E. Micho einen Gefallen zu tun, daß sie sich um mich kümmern mußte, daß die anderen keine Zeit + kein Interesse daran habe, mich in ihre Projekte einzuführen, daß ich auch nur stören würde, ja, die Gudron Herlit sagt, sie hätte mich im März sogar abge-schrien, alle seien sauer, wenn ich im camp sein würde, überhaupt sei das gut. house fast ausgeheult etc pp. Da ich kann nur sagen, ich habe zwar ein gewisses Selbstvertrauen - aber das geht ganz schön an die Substanz.

Letzte Wochenende waren wir bei der Familie Witten in Matschidu - sie waren die Erste, die sich die Zeit nahmen, mich rumzuführen, mir alles zu erklären + Ingo gab mir zum erste Mal eine Übersicht darüber, was die Gossner Mission hier eigentlich für Projekte laufen hat. Das war sehr schön.

Ein Problem ist auch die Ausstattung meines Hauses. Eine Teil der Dinge, die ich mir gekauft hatte vom gut-house, mußte ich

wie ich zurückbringe - ich habe nicht ein (könnte es auch gar nicht finanzieren) ob ich für dieses Haus hier Geschirr etc. kaufen soll. Einige Sachen habe ich natürlich gekauft: zwei Teller + Gläser + Lampe + Vorhangstoff etc. aber ich muß ja auch das Gas bezahlen etc., so daß das Geld nur so verschwindet.

Außerdem kommt im Oktober ein Holländer in dieses Haus - ich weiß nicht ein, warum ich ihm einen kompletten Hausstand finanzieren soll. Wir haben z. Bsp. auch keinen funktionierenden Kühlschrank, das ist ein echtes Problem da es in der letzten Woche schon erheblich wärmer geworden ist. Die Putte schmilzt & wird schnell rannig, obwohl ich "alternativ" Methocel versuche.

Ich habe auch mit einem kl. Lehnbaupersonal in Sinasera begonnen - aber es gestaltet sich sehr kompliziert durch das Transport-Problem. Ich frappe ja inzwischen mit Larze, aber das Verkaufsergebnis ist hier doch sehr, sehr gering.

Ich habe auch schon viele positive Erfahrungen gemacht, mit der Tonga, es ist ja nicht so, daß ich völlig frustriert bin - dazu ist es hier zu spannend und zu schön. Aber ich glaube, das ist einiges schief gelaufen zwischen Berlin + dem Camp, vieles ist nicht ausgesprochen worden und mußte unbedingt geklärt werden, bevor wieder eine ähnliche Situation entsteht mit einem anderen Praktiker. Überhaupt entsteht mir das Team - aus meiner Distanz heraus - sehr wenig als Team. Die verschiedenen Nationalitäten könnten eine echte Chance sein, wie die Abgründe der eigenen Kultur + Tradition + Wertmaßstäbe die sich zu verständigen + produktiv miteinander zu arbeiten, aber das geht nur, wenn ein psychologischer geschult Mensch mit Erfahrung in der Gruppenarbeit diese Aufgabe mit übernehmen würde. Das ist hier nicht der Fall, so gibt es viele negative Auswirkungen, auch auf die Zombians natürlich.

Schöne Erfahrungen sind für mich die Gottesdienste hier, obwohl ich mir vorstellen kann, daß sie auch abwegig sind - führe die Musik + die Einfachheit, die kraftvolle Gesänge die aus vollem Herzen kommen zu einem Glaubensgefühl in meinem Herzen, wie ich es nur in Äthiopien ähnlich erlebt habe. Im Fall wie uns vor der letzten Reise nicht sehr gut kommen am 9. Sept zurück) möchte ich Ihnen eine schöne Reise wünschen, kommen Sie gesund zurück. Viele Grüße auch an Ihre Frau + natürlich an Sie R. Gammel

GOSSNER SERVICE TEAM

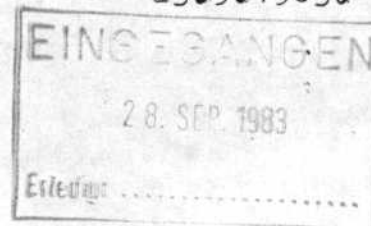
P.O. Box 4,
Sinazere.

Liaison Office,
P.O. Box 50162,
Lusaka.

23.9.1983.

PERSONAL CONFIDENTIAL

Mr. E. Mische,
Gossner Mission,
Handjerystrasse 19-20,
1000 Berlin 41,
W. Germany.



Dear Erhard,

I just finished the letter of which I send a copy to the teamfile. But some points I would like to explain a bit more, but more in a direct way.

To point 1. The situation team-Klaus is very bad. Just an example to show it. I heard from Klaus that the PAO is coming to the project the end of this week. Actually I heard it during a discussion with Mr. Mansa, the successor of Mr. Harthoorn. Now I was questioned by Ake yesterday on the radiocall why I did not inform them that the PAO was coming. Asking Klaus, who was in Lusaka, if he did not leave that information with the Team, he says he did. So it is very confusing.

The other way around is the same. I give information via the radio, special meant for Klaus. He either get the information at the last possible moment and is then questioning me why I did not give the message earlier, or he does not get it at all. My letter to the team about their way of handling the letter they have send to the Zambia Ausschuss, of which I send you a copy with Pastors Schueltzke and Krause, shows also that there is a complete breakdown in communication.

As far as I can judge The old team want to tie Klaus to official decisions and endless discussions about plans he is preparing. Klaus want more immediate action and discuss plans with people directly concerned with a proposal to be able to take already some steps, instead of waiting for the next staffmeeting and another month is gone. Special since from the beginning there was put a lot of pressure put by IRDP to hurry up with proposals. That's why, to my opinion, there is always the controversion that the teammembers did not get an information, because it was not brought through the official ways, and Klaus says he gave on the information.

I don't agree with everything Klaus is doing. The big budget I s for me a real question mark, but I also doubt if we will get any money, so then the problem is solved.

But I also don't agree with everything the team is doing. Eva handled the groundnut matter completely on her own. I arranged

a discussion between her and the SOH representative. She was rather angry that I asked Klaus to join since he also just arrived. In the evening she went again to this lady and made a whole proposal, that the matter could be started as soon as possible. So she did exactly the same as they are accusing Klaus so often from.

2. Point Chiyabi. Quote from the letter of Mr. Quasim, in which he is complaining about Peter involving farmers, which are involved in Chiyabi project, at the same time in the zilili cultivation. Also he is angry about him offering his job to Mr. Fleming, and about the use of rice seeds. This three things he indicates as an act against the interest of the government. That the letter was not finished after Peters talk with him shows his angry letter to the PAO, about rice seeds, which were reported to be eaten by the ants, but which were given to Peter by Mr. Mwanasongwe from the research. Again a rather complicated matter, because Mr. Quasim has spread it all over the Ministry and I was questioned by Mr. Mutello and Mr. Benoit, what was really the matter. Peter thinks it is a personal matter, but if all these departments are informed I see it more as a project matter, about which also the Gossner Mission should be informed.

3. About the money. I think it is very bad the way IRDP let us down. Klaus has now made a list of donors to be approached from this end, I will present them with a status report and then make appointments for meetings with them. Most probably Klaus, Mr. Eklund and I will go together to such meetings.

4. I only can give you the address of the District Executive Secretary, POBox 90, Gwembe. I don't know the address in Sinazongwe.

5. Could you transfer the money, when it comes to your account to Toyota, Japan. Here the particulars: .
On the account of Toyota Motor Corporation at the Tokyo Office of the bank of Tokyo, account No 017817, Order nr ONZ10/83/1, importers name, Mobile motors Zambia Ltd, customers name, Gossner Service Team, country of destination: Zambia, model: Toyota landcruiser station wagon.

I hope this letter will reach you still in time before the Zambia Ausschuss meeting.

Did the office tell Mr. Mehlig, that they should send me visa copies, because it is again the old story, nothing has reached here yet from the embassy. Also with the E.G. pasters it was quite a struggle. Tell Mehligs if they send it as soon as possible I might still be able to get it in time. Last ones I got in about 10 days.

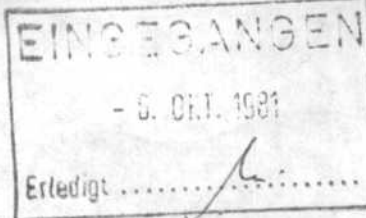
Just for your information to advice to some time new team members: Toyota (I know how you think about them) has now a Hilux Diesel 4 wheel Drive Prices: CIF Dar Yen 1.575.000, Local charges 3650K.

So I think that was enough for one day. Greetings and wisdom in all difficult decisions.

Peter

Zambia - Team - arbeitslos

h



Micha Hilgers · Hauptstraße 29 · 3551 Todenhausen

Micha HILGERS

An die
Gossner Mission
-z. Hdn. Herrn Mische-
Handjeristr. 19-20
1000 Berlin 41

A N N E L I E S G E S

3551 Todenhausen, 28.9.81

☎ 06423/6275 / Harburg

Betr.: Unsere Erfahrungen im Nkandabwe-Camp

15.8 - 15.9.

Sehr geehrter Herr Mische!

Anläßlich unseres vierwöchigen Aufenthaltes im Camp, sammelten wir eine Menge Erfahrungen, mit dem Projekt und seinem Team, die wir Ihnen nicht vorenthalten möchten.

Während unseres Urlaubs in Zambia besuchten wir das Projekt und begannen uns mehr und mehr für seine Arbeit zu interessieren. Unser besonders Interesse galt dabei vor allem der praktischen Umsetzung entwicklungspolitischer Konzepte und den Problemen, die sich dabei ganz konkret ergeben. Hier fielen uns im Gegensatz zu herkömmlichen Analysen derartiger Entwicklungsprojekte zwei Störquellen auf, die die Arbeit des Team beeinträchtigen.

Die erste Quelle dürfte bereits hinreichend Anlaß zu den verschiedensten Analysen gegeben haben, sie soll daher nicht weiter behandelt, sondern nur kurz umrissen werden: Sie umfaßt die geradezu schillernde Bandbreite lokaler, regionaler und staatlicher Schwierigkeiten und Fehlplanungen sowie die in der Mentalität der Bevölkerung begründete besondere Herangehensweise an Probleme, die häufig mit westlichen Problemlösestrategien kollidiert. Die sich aus kolonialer Ausbeutung ergebenden Probleme dürften hier wohl keiner besonderer Erwähnung bedürfen. Mit solchen Schwierigkeiten hatten wir gerechnet.

Besonders gespannt waren wir jedoch auf ein "Randproblem", nämlich wie gelingt es Europäern, fernab aller Annehmlichkeiten und Ablenkungsgelegenheiten mit dieser ihrer Situation fertigzuwerden, und vor allem wie gelingt es den Teammitgliedern zusammenzuarbeiten und zusammenzuleben. Und genau das stellt sich für uns nunmehr

als die zweite, mindestens ebenso große Quelle von Schwierigkeiten dar.

Zur besseren Illustration erlauben Sie uns bitte einen kurzen Exkurs über Gruppenarbeit, um die es sich ja hier zweifellos handelt. In der üblichen, uns bekannten Berufssituation sieht sich der einzelne als Mitglied eines Teams oder einer Gruppe einem achtstündigen Arbeitstag gegenüber, währenddessen er möglicherweise mit seinen Teamkollegen zusammenarbeiten muß. In der Regel kann man jedoch davon ausgehen, daß nach dieser befristeten Zeit der einzelne in seinen Privatbereich zurückkehrt, ohne sich dann noch mit seinen Kollegen nach Feierabend ständig zu treffen, geschweige denn mit ihnen zu leben/ zu wohnen. Die sicherlich an jedem Arbeitsplatz anfallenden Ärgernisse und Frustrationen haben so Gelegenheit im Laufe des Feierabends abgebaut zu werden, jedenfalls in einem gewissen Grad. Ganz anders stellt sich die Situation bereits dar, wenn Teamkollegen auch noch während ihrer Freizeit zusammen sind, wie das beispielsweise mehr und mehr in sogenannten therapeutischen Wohngemeinschaften geschieht. Es gibt mittlerweile genügend solcher Projekte, wir wollen sie nicht alle aufzählen; aber es gibt auch genügend die genau hier scheitern. Die doppelte Belastung, die sich leicht zur Eindimensionalität entwickelt -nur noch in und für die Arbeit leben- erfordert neue Verhaltensweisen und Formen jedes einzelnen, die dieser einfach nicht hat, ohne daß man ihm das zum Vorwurf machen könnte. Wohlgemerkt, dies alles in Europa, wo es Kneipen, Kinos, Freunde und vieles mehr gibt.

Zurück nach Zambia. Daß das Gwembe-Tal das alles nicht bietet, bedarf keiner Erwähnung. Die nächsten Europäer sitzen in Maamba, Japaner in Nkandabwe. Freundschaften gibt es u.W. hier nicht. Die Teammitglieder sind folglich völlig auf sich selbst gestellt, auch und gerade im Privatbereich. Was also in der Arbeitszeit geschieht, überschattet den Privatbereich und umgekehrt. Das aber bedeutet letztlich, daß wenn Teammitglieder "Ärger" während der Arbeit haben, belastet auch den privaten Bereich und umgekehrt. Oder anders: Wenn ich heute abend mit X essen will, werde ich mir überlegen, ob ich eine bestimmte Kritik an seiner Arbeit jetzt (oder überhaupt) äußere. Dies, so ließe sich einwenden, betrifft nur Situationen mit Seltenheitswert. Der Einwand zieht allerdings nur so lange, wie Teamarbeit mehr oder weniger reibungslos von statten geht und ein Projekt nicht mit Schwierigkeiten zu kämpfen hat.

Andernfalls nämlich ist ein Projekt gerade auch auf Kritik angewiesen, ganz abgesehen davon stellen sich dann auch ganz andere Belastungen für jeden einzelnen ein, die nach einem Ventil suchen.

Daß es gewisse Schwierigkeiten gibt und daß diese Schwierigkeiten Teile des Projekts bedrohen, wissen Sie sicherlich viel besser als wir, Urlauber es sehen konnten und wollten. Allerdings: Wir haben uns dennoch bemüht für uns ein wenig Licht in die Dunkelheit zu bringen, eine Dunkelheit, die oft "nur" aus organisatorischen Schwierigkeiten bestand. Dabei fiel uns in unseren Gesprächen mit den einzelnen Teammitgliedern deren hohes Engagement und, so weit für uns erkennbar, auch ihre erstaunliche Kompetenz, z.T. weit über ihren jeweiligen Bereich hinausgehend, auf. Wieso also Schwierigkeiten?

"Wir brauchen einen Planer". Das hörten wir immer wieder und dieser Planer sollte dann besonders die anfallenden organisatorischen Schwierigkeiten lösen. Genau das aber wird ein Planer nicht können. Statt dessen greift die Lösung "Planer" ebenso zu kurz, wie die immer neuen Bemühungen aller Teammitglieder beispielsweise bestimmte Transportfragen zu lösen. Obwohl diese Maßnahmen keineswegs komplex wären oder einen besonderen Aufwand erforderten, glauben wir behaupten zu können, daß sie nicht ergriffen oder durchweg nicht beachtet werden.

Gesetzt, ein Planer könnte das Team aus seinen Schwierigkeiten befreien. Ein Planer würde und kann nur ebensolche organisatorischen Lösungen vorschlagen. Im Falle des Transportproblems (und anderen) sind die Lösungen bereits bekannt oder könnten leicht eruiert werden. Wieso sollte dann mit demselben Lösungsansatz das Problem gelöst werden, einfach nur durch die Tatsache, daß eine neue, bald integrierte Person sie vorschlägt? Wenn aber die Lösung von der Person abhängt, die sie vorschlägt, so kann es sich nicht um organisatorische Probleme handeln. Handelt es sich aber um organisatorische Probleme, bleibt die Frage offen, warum das Team dann nicht selber in der Lage ist, zumindest die Schwierigkeiten, deren Lösungen bekannt sind, befriedigend zu überwinden.

Daher gelangen wir zu der Auffassung, daß genannte Schwierigkeiten sich lediglich im organisatorischen Bereich zeigen, ihre Ursachen jedoch anderswo zu suchen sind.

Kennzeichnend für den organisatorischen Bereich einer Arbeit ist u.a. das Zusammenspiel der Kräfte oder besser die Zusammenarbeit

der einzelnen, an der jeweiligen Aufgabe Beteiligten. Steht also eine Gruppe einer bestimmten Aufgabe gegenüber, so ist nicht nur die Kompetenz der Gruppe relevant, sondern auch die Zusammenarbeit, das Miteinander ist entscheidend. Die Fähigkeit einer Gruppe bestimmte anfallende Probleme zu lösen definiert sich also als ihre Fähigkeit ihre (einzelnen) Fähigkeiten sinnvoll einzusetzen; sie ist eine Funktion der beiden sich gegenseitig bedingenden Variablen des objektiven Könnens und des subjektiven (Miteinander-) Könnens. Das muß nicht unbedingt mit dem berühmten "Betriebsklima" identisch sein. Das Betriebsklima einer Gruppe kann beispielsweise relativ gut sein, während die objektive Leistung der Gruppe nur relativ gering ist, aus dem einfachen Grund, weil die mangelnde Leistungsbereitschaft einzelner oder die Zusammenarbeit bestimmter Gruppenmitglieder nicht zum Thema gemacht wird, was zumindest kurzfristig eine erhebliche Verschlechterung des Arbeitsklimas zur Folge hätte, langfristig allerdings die Leistungsfähigkeit der Gruppe steigern würde, sowie vermutlich auch das oberflächlich gute Klima nun viel fundierter würde.

Solche Entwicklungen sind mit Konflikten verbunden, auch mit Auseinandersetzungen einzelner als natürliche Begleiterscheinung.

Erfahrungsgemäß empfinden bereits in Europa viele, wenn nicht alle Mitglieder einer Gruppe solche Konflikte als sehr belastend. Das bedeutet, es besteht zunächst immer die Neigung solche Dinge "ruhen" zu lassen. Um so mehr in Zambia, wo der einzelne auf unerhörte Weise von der Zuneigung aller anderen so abhängig ist.

Konflikte gibt es überall, eine ganz klare Sache. Nur: Ob diese Konflikte auch thematisiert werden oder ob sie unausgesprochen bleiben hängt von vielerlei Faktoren ab. Wir meinen in Zambia stellt sich für die Teammitglieder die Situation so dar, daß sie zweifellos alles versuchen werden, Konflikte zu vermeiden. Eine uns wohl allen mehr oder weniger anerzogene Gewohnheit. Allerdings, solche Gewohnheiten müssen in Zambia langfristig in gefährliche Sackgassen führen. Wir kommen daher zu der Auffassung, daß hier einer der Hauptgründe für die bekannten Schwierigkeiten des Teams liegt. Damit ließe sich auch der "Widerstand" erklären, weshalb selbst bei bekannten Lösungsansätzen und -versuchen das Problem nicht gemeistert wird und auf Befragen schnell ein gewisses Unbehagen spürbar wird. Ein Planer müßte hier scheitern und käme sehr rasch selber in die Dynamik dieser Prozesse. Wenn er aber mit besonderen

Kompetenzen/Befugnissen ausgestattet wäre?

Lassen Sie uns dazu ein alltägliches Beispiel geben:

Nehmen wir an Teammitglied X will dienstlich in die Stadt C fahren. Über mehrere Umwege erhält Teammitglied Y davon Kenntnis (nicht etwa, daß dies, wie irgendwann einmal beschlossen wurde, wie uns gesagt wurde, öffentlich oder auf andere Weise bekannt gemacht würde). Y bittet nun X ihm irgendwelche Angelegenheiten in C zu erledigen. Bedauerlicherweise vergißt X das.

Das Beispiel wurde gewählt, weil gerade die Vergessensrate im Team verblüffende Ausmaße annimmt.

Ein Planer müßte bereits vor dem Losfahren die Bekanntgabe verordnen. Das Team hatte das bereits getan. Es wird nicht gemacht. Ein Planer könnte maximal dafür sorgen, daß solche Dinge klappen, aber ein Vergessen kann er nicht verhindern, noch sanktionieren, denn für Vergessen kann man doch nichts, oder?

Hier spätestens befinden wir uns auf einer psychologischen Ebene, der Akt des Vergessens ist ein psychischer, der Grund des Vergessens ebenfalls (wenn wir davon ausgehen, daß nicht alle Teammitglieder an hirnnorganischen Erkrankungen leiden). Der zumeist angeführte Grund für das Vergessen ist die Einnahme von Tabletten zur Malaria-Prophylaxe, Teammitglieder, die jedoch bereits vor Monaten völlig die Prophylaxe absetzten, vergessen ebenso sehr, ohne daß über die Gründe weiter nachgedacht würde.

Ohne psychologisch besonders ausgebildet zu sein, kann man sich hier Gründe für sogenanntes "motiviertes Vergessen" vorstellen. Dabei bleibt unbestritten, daß demjenigen, der vergißt, die Gründe zumeist nicht klar sind.

Soweit dieses Beispiel, daß illustrieren sollte, wieweit psychische Faktoren das Arbeiten beeinträchtigen können, ohne daß hier ganz einfach durch organisatorisches Verabreden und Planen Abhilfe geschaffen werden könnte.

Es wurde also ausgeführt, daß wir davon ausgehen, daß ein Großteil der Schwierigkeiten mit unausgesprochenen Konflikten und gruppeninternen Schwierigkeiten zusammenhängt.

Wir gelangten zu der Auffassung, daß darüberhinaus eine gefährliche Dynamik einsetzt, die einzelnen Teammitgliedern Sündenbockfunktion zukommen läßt. Nach Lage der Dinge kann das sehr leicht zum "Aussteigen" einzelner oder zum Aussteigen von Fraktionen führen.

Um es noch einmal zu sagen: Wir halten alle Teammitglieder für in hohem Maße kompetent. Aber wir glauben auch, daß zunehmend Mitglieder in starke psychische Belastungen geraten werden, ohne daß man ihnen das zum Vorwurf machen könnte. Dabei halten wir es für relativ unerheblich, wem welche Rolle in der Gruppe zugedacht wird; diese Rollen und Aufgabenverteilung dürfte u.E. sowieso in Bewegung kommen. Im Interesse der Sache empfehlen wir Ihnen jedoch die anvisierte Lösungsmöglichkeit "Planer" noch einmal zu überdenken.

Nach unseren gemachten Ausführungen werden Sie uns vermutlich un-
schwer als Psychologen identifiziert haben. Wir haben dargelegt, daß wir einen großen Teil des Problems als psychologische/gruppens-
dynamische Schwierigkeiten erlebt haben. Daher sehen wir mögliche Lösungen auch in diesem Bereich. Zu einem Gespräch hierüber stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Vielleicht sollten wir noch erwähnen, daß wir unsere hier dargelegten Überlegungen, zwar nicht so ausführlich, in Nkandabwe ebenfalls geäußert haben.

Mit freundlichen Grüßen



(Micha Hilgers)



(Anne Liesges)

Evaluation Report on the "Gwembe South Development Project"
of the Gossner Mission / Berlin

O u t l i n e

1. Introduction:
2. Outline of the History of the Project
3. Conclusions on the Terms of Reference
 - 3.1 Are the Project Activities geared Towards Meeting the Basic Needs of the People?
 - 3.2 What is the Role of the Participation of the People?
 - 3.3 What are the Prospects of the Various Project Activities of Becoming Independent of Outside Help?
 - 3.4 What was the Impact of the Project on the Social Structures of the Valley-Tongas?
 - 3.5 What can be said about the Role of the Expatriate Team?
4. Comments to some Project Activities
 - 4.1 The Agricultural Approach in General
 - 4.2 Siatwinda Irrigation
 - 4.3 Mkandabwe Irrigation
 - 4.4 Buleya Malima
 - 4.5 Rural Works Programm / Dry Land Farming
 - 4.6 Valley Self-Help Promotion Fund
 - 4.7 Siatwinda Self-Help Savings and Credit Union
 - 4.8 Workshop
 - 4.9. Gwembe South Builders Coop.
 - 4.10 Water Supply
 - 4.11 Various Others
5. The Organisational and Legal Structure of the Project
6. Budget, Costing and Administration
7. Summary of the Report

1. Introduction

The Gwembe South Development Project (GSDP) is a collaboration between the Government Republic of Zambia (GRZ) and the Gossner Mission (GM) Berlin for the economic and social development of the Gwembe Valley (Zambia). The GM is providing a team of expatriate experts, while the GRZ provides the financial resources for running the various activities.

Because of a general fiscal crisis of the GRZ in 1979, the GRZ was not able to meet even the minimum financial requirements of the GSDP; the sum actually available fell short of the costs estimated in the revised budget by K 50,000, and was even K 30,000 lower than in the preceeding years. The actual allotment fell short of K 50,000 in comparison with the revised budget; the finances available were even K 30,000 less than in the preceeding years.

In agreement with the GRZ the GM asked the Running Costs Advisory Committee (FKA) of the Evangelical Mission Board of Germany (EMW) for financial support, to cover the deficit. The FKA agreed to assist the GSDP with a grant of K 46,800 in 1979,

but was reluctant to repeat the offer for 1980.

The FKA asked for an evaluation of the GSDP before further financial assistance could be considered. In cooperation with the GM I was appointed to look into the work of the GSDP and to report back to the FKA.

From March 12th to April 3rd, 1980, I visited the Gwembe Valley to get to know the work. Because it seems most probable that the GRZ will be able to fullfil it's financial responsibilities for 1980, there was no longer any direct financial need for the GM to undertake this evaluation. The purpose of my visit was therefore no longer an assessment of the suitability of the Project for support from the FKA, but to start a dialogue with the involved persons, institutions and bodies on the strategy, methology and aims of GSDP on the background of the last 8 years experience.

Since it was not possible to have a counterpart for this evaluation, the idea of an "evaluation seminar" came up. Towards the end of my stay in the Gwembe Valley a 3 days seminar took place to discuss some of the critical issues for the future of the project. 8 persons from various Zambian organisations, dealing with rural development were invited to this seminar. The participants discussed some recommendations and findings. The results of these discussions are included in this report.

Unfortunately because of time-constraints, I was not able to survey any effects of the Project in detail. The information and data in this report have mainly been collected by interviewing the various staff members, the farmers and their representatives and those civil servants, involved with the Project and by reading the files and reports. Although nobody can expect me to be aware of all facts and aspects, I want to apologise in case any mistakes or misunderstandings should be discovered. The report is necessarily highly subjective, since the terms of reference do not allow a quantification. But I do hope that my views, recommendations and remarks can be accepted as a challenge for improvement. During my stay in Zambia I have tried to continue a dialogue with all staff members, not only to communicate my ideas, but also to review them if necessary. Although this exercise has been called "evaluation", this term does not actually apply. The absence of any conscientious planning (aims and strategy) in the project made it very difficult to estimate the degree of success and failure, since no practical criteria were available. Thus the only standards available for judging the quality of the work were imposed by an outside body, i. e. from the FKA.

The following questions, worked out by the FKA and the GM, served as the basic criteria for the evaluation of the Project:

1. Are the project activities geared towards meeting the basic needs of the peoples? (basic needs)
2. How far do the people participate in the planning and implementation of the project? (people's participation)
3. Which impact did the project have on the social structure of the Valley Tongas?
4. What are the prospects of the activities of becoming independent of external financial and personnel support?
5. What can be said about the role of the German Team?

The very critical tone of this report is not in any way intended to convey the impression that the efforts and involvement of the staff and other persons associated with the Project are not appreciated.

I am very sorry if I have created this impression. In fact I am strongly in favor of the Project, and I consider the work which has been done very worthwhile. It is because I am so much in favor of the work, that I feel obliged to disclose the threats to the Project, its weaknesses and the mistakes that have been made. The critical remarks should not be seen as destructive criticism by someone who wants to run everything down, but as an attempt to plan for an improvement of the Project.

Outline of the
2. History of the Project

1. The area of the Valley was chosen for collaboration with the GM for various reasons:
 - It is traditionally one of the poorest areas in Zambia.
 - The Kariba resettlement has accelerated the problems, because of
 - high density of population in the Valley,
 - higher vulnerability due to loss of river-gardens,
 - poor adaptation of the Valley-Tongas' farming practices to the new circumstances and environment.
 - Because of forced resettlement, Valley-Tongas opposed the government and refused to cooperate in development activities.
2. At the end of the 60's plans were being made to resettle Valley-Tongas again to ease the problems of land scarcity. As the result of one study (Garbrecht-Study) the introduction of irrigation farming was meant as an alternative. It was believed that there is a development potential even within the Valley. To mobilize this potential, good planning and coordinated efforts by all governmental agencies were considered to be essential.
3. The concept as laid down as part of the agreement between GRZ and GM was
 - to set up a strong Gwembe Valley Co-ordinating Committee under a "Co-ordinating Officer" to co-ordinate the work of all organisations active in the Gwembe Valley,
 - to strengthen the position of this Co-ordinating Officer, by subordinating to him the team of GM-experts, which assists the Co-ordinating Officer in his attempts for an integrated area planning and implementation.

- to start a pilot irrigation project at Siatwinda, for which one member of the team will be responsible.
- 4. The idea didn't work. When the GM-team arrived in 1970, the Co-ordinating Officer had not yet been appointed. The local governmental departments had not even been informed about the arrival and functions of the expatriates. The Gwembe South Development Committee (GSDC) never really got off the ground. Its function was reduced from that of co-ordinating the work of all governmental bodies to guiding the GM team. The Co-ordinating Officer hadn't been appointed because it seemed neither opportune nor politically feasible to create a position powerful enough to direct all the development work of the valley.
- 5. The GM-team decided to stay in the Valley, in spite of the fact that the GRZ was unable to stick to the agreement. The whole concept of the GM-involvement in the Gwembe Valley was changed by necessity: The GM-team started its own development activities alongside the activities of the various governmental departments. They began with the Siatwinda Pilot Irrigation Scheme (SPIS) which was designated to them in the agreement. Complimentary activities like Community Development, Nutrition Extension, construction and Water Supply were added during the next years.
- 6. The Gwembe South Development Project (GSDP) as a development institution of the Central Government, almost independent of the District and Provincial planning and administration structures, has thus evolved. Most of its activities have been started by the ideas of the expatriates. There is no structural integration or co-ordination with governmental bodies and no effective public control over their work. The efficiency of the GSDP visavis the local governmental departments in their respective fields of work is partly due to the privileged access to Central Governmental resources and the independence of the expatriate team.
- 7. Today the GSDP is still focussing on irrigation farming. Beside Siatwinda (SPIS) the scheme of Nkandabwe was handed over by the Government to the GSDP.

Buleya Malima (BM), a third irrigation scheme, will also be taken over by the GSDP in the near future. The other major activities of the GSDP are the Rural Works Programm (RWP), combined with the Dry Land Farming (DLF), the Siatwinda Credit Cooperative, and the Gwembe South Builders (GSB). The Third National Development Plan of Zambia (TNDP) has emphasised the responsibility of the GSDP for irrigation farming in the Valley.

8. No document is known to me which tries to identify the strategy of the Project for the time being, after it became apparent that the original concept could not be followed. It seems as if all concerned parties have accepted the GSDP as an independent institution with a team of expatriates, which implements its own plans and ideas, instead of considering it-self responsible for providing governmental officers, active in, the Valley with means and advice.
9. The idea is, to make the various schemes independent of outside aid so that the participants will be able to run their schemes themselves. The Valley Self-Help Promotion Fund, just being registered as a society, is considered as kind of independent Development Bank, which can support people's plans, if these are likely to be economically self-sufficient.
10. One of the major corner-stones of the thinking and strategy of the Project today, was the turning over of the decision-making of Siatwinda Irrigation (SPIS) to the Farmers' Executive Committee (FEC). Before 1976 the scheme was run by a manager and an agricultural extension officer. Since the farmers have been managing their own affairs, the scheme has become more and more successful. Nowadays, SPIS is the most successful part of the Project and a model for irrigation farming for ^{the}whole of ²Zambia.

3. CONCLUSIONS ON THE TERMS OF REFERENCE

3.1 Basic Needs

1. It is very difficult to assess whether activities are meant to satisfy the basic needs of the (poor) people, or rather those of the elite. No objective criteria can be applied. As I understand it, the "basic needs approach" involves at least 4 different aspects:
 - A) Who decides what form the activities are to take?

- B) How are the people being approached?
- C) Who benefits from the activities as producers?
- D) Who benefits from the activities as consumers?

2. to A) Who decides?

This is very much a question of ^{the} people's participation and the legal structure of the work. ^{be, with} This aspect will deal in the next chapters. The matter to be discussed here, relates ^{to} more the awareness and sensitivity of the staff: Most of the staff are not ^{of} very much concerned about the question how to find out the basic needs of the Tongas. There is a general feeling in the team that development is mainly a matter of introducing new ideas from outside. To me many of the project's ideas seem to be imposed on the people. The most extreme cases are the projects of "intermediate technology". It cannot even be claimed that they respond to a felt and expressed need of the Tongas; on the contrary their origin is due to the exploitation of an easy development potential, which is only too obvious for an expatriate. In fact the whole structure and history of the project makes it very difficult to follow a basic need approach. The starting point itself, the introduction of irrigation farming, was a strange idea to the Tongas. Also governmental structures are in most cases not really geared towards meeting the expressed needs of the people, but to implement plans from the top to the bottom. Finally it is very difficult for expatriates to stick to a basic need approach, because they know very little about the people, their feelings, lifestyle, real problems and fears. It is very hard for them to communicate with the people in an appropriate way. The expatriates have come to Zambia as experts and not as ^{ne} pedagogues. Their short contract periods of 3 years and their achievement-motives are the main constraints for implementing a basic need approach. There is definitely a strong need for a better preparation of the expatriates, before they leave their country. They should at least be made sufficiently aware never even to think that they might know what is best for the people, better than the people themselves.

When asked, the staff will claim that in most cases their activities are a reaction to requests made by Tongas. But the request of an individual or even a group cannot be considered as an authentic expression of a basic needs;

I do not believe that ^{the} ~~that~~ is the right method to determine basic needs.

3. to B) Method of work

In the long run there is only one way to make sure that activities are really geared towards satisfying a basic need:

Are the people willing to invest their own money and labor^u into the activity? As long as you approach the people as someone offering aid, they will respond with the need for it. If they know, you come from an irrigation-organisation, they^{will} want irrigation; if they know, you have supplied water in another village, they will refer to water, when asked what they need. As long as aid is given as aid and the beneficiaries of the aid do not participate in the economics of the scheme, there is hardly a chance that basic needs ^{be} identified or ^{the} self-reliance of the scheme achieved.

The GSDP had to learn the hard way. Many mistakes were made, mainly with Siatwinda Irrigation. The area was levelled with big machines, and the massiv concentration of capital and European expertise created a feeling of inferiority among the farmers and the attitude that SPIS was a governmental project, and not their own. This attitude made the SPIS fail totally, until it was ^{in 1976} handed over to the farmers. The manager was replaced by the FED^e, all employed labor was sacked, and the farmers had to clean the channels themselves. From this time on the scheme was much better utilised. The practice of the GSDP was ^{to} start projects from the top before asking the people to get organised, and run the projects themselves. The involvement of the people ex-post is not the right way to plan for basic needs and self-reliance. But in general the GSDP ^{always} makes the people ^{their} invest own effort as well.

There are enough cases, where the principles of self-help were violated. Like the case of Chimonsello, where the

people's hopes for help were so high that the GSDP just had to involve itself. Incidents and remarks of staff members proved to me that the Project is not careful enough in its approach to future planning. Still the attitude of "help" and "aid" prevails, and the technical feasibility of activities tend to be more important than the economics of self-reliance.

This issue of planning for basic needs and the methodology of approaching the people will become essential in the near future, when the project will expand to Buleya Malima and Gwembe Central.

4. to C) Who benefits as producer?

By far the most important activities are the irrigation schemes. The focus on irrigation necessarily means that the direct benefits will be limited to a very small fraction of the whole Valley population. Only about 100 peasant families are participating directly in the 2 irrigation schemes, not more than 1-2 % of all Valley-Tongas. The possibilities of increasing the proportion of participants are very limited, because

- of the geographic distribution of water-availability (only farmers along the lake-shore or the few rivers are potential participants)
- of the techno-economical feasibility of irrigation (only in a very few cases is irrigation feasible, especially because there are hardly any chances for gravitation - irrigation)
- of the capital- and extension-intensity
- of the vulnerability of irrigation schemes to mismanagement, motivation and provision of marketing outlets, transport and availability of modern farm inputs
- of the fact that irrigation means a total departure from traditional farming and know-how,

The selection of participants in the various schemes is not really carried out according to the degree of neediness. Most programmes do not apply any criteria whatsoever, like for instance the water supply programme, the criteria for selection are very general. The staff seems to be unaware of the degree of stratification of the Tonga society.

In the cases where there are criteria,

Because in their view all Tongas - even the richer ones - seem to be poor, they do not try hard to direct their services to the poorest of the poor. In many cases the Project is supporting people, who do not actually need any support. For instance the intermediate technology is being given to persons, who are very well off and who belong to the powerful section of the society. Many programmes are geared towards the same beneficiaries, which means that one family benefits many times from the services, while other families do not benefit at all.

Those instances would not be so serious, if it were not for the lack of understanding from the side of the Project. Some staff member are even of the opinion, that the work should be concentrated on people who are "progressive", "willing to change" and "who make the best and most efficient use of the services". Fast and visible results and a vague belief in trickle-down effects seem to be more important than the stated objectives. Experience with the development strategies of the last 20 years, which were strongly grounded in the "theory of growth-poles" and "progressive farmers", clearly indicate that this type of approach is not effective in tackling poverty and creating a just development.

There is a still further bias in the Project for creating an elite: The distribution of the irrigation land is not equal. There are some families who hold 2 and even 3 times more irrigated land than others. There are about 2 farmers who - by the standard of the Tongas - grew very rich through the irrigation; they were able to earn about K 4.000 a year. In other programmes hardly any clear cut regulations are applied to make sure that the benefits do not get appropriated by one individual only.

These points of criticism are intended rather to influence the future thinking of the Project than to give a clear picture of the past. In fact it must be mentioned that the work of the GSDP is really reaching down to the grass roots. According to Gambians there is hardly any other Project in Gambia, that is so directly involved with the people. I don't want to say that all participants are better-off, it has to be maintained that most beneficiaries are average poor farmers, who have managed to

with the help of
improve their lot a bit the project without having
actually become rich by any standards or having been uprooted from
their traditional society through the participation in the
project.

One could even say that irrigation-farming can be totally
integrated into the traditional society, if it is compli-
mentary and secondary to the dry land farming. In that case
it can act as a substitute to the traditional river gardens
(Jelele), which also had the function of supplying a constant
flow of vegetables to the family during the dry season. For
most of the farmers the irrigation is of secondary importance.
If the role of irrigation as seen by the farmers at the present
is to become an official policy of the project, far
reaching consequences are involved. There is a conflict bet-
ween dry land- and irrigation farming, which would then have
to be solved in favour of dry land farming. It might have
negative effects on the success of the irrigation schemes.

5. to D) Who benefits as consumers

The vegetables being grown on the irrigated land still have to
be considered as a luxury food. For the farmers they are
purely cash-crops. They grow them for satisfying their cash-
needs, not their subsistence needs. The question of course
arises, whether the cash-needs belong to the basic needs. Most
of the cash is still being used for school-fees, clothes,
additional food and agricultural inputs. I would therefore main-
tain that the growing of vegetables is fully geared towards
the basic needs of the people. The hopes that vegetables
becom^{ing} more and more part of the own diet^{of the Tongas} are limited,
as long as they fetch ^{such} a good price on the market. More syste-
matic attempts should be made to encourage the people to eat
more vegetables.

Almost the same applies to rice. People are starting to eat
the rice themselves, even if ^{so far} only 10 % of the harvest
stays in the valley. It is not quite clear to me whether
there is a labor competition between rice-growing and the
growing of sorghum/millet/maize. If this should be the case, the cul-
tivation of rice has to be seen much more critically.

My general impression is that the thrust of the whole Project is to increase the commercialization of the Valley. This is being achieved through the introduction of cash-crops, supply of farm inputs, credit- and saving Facilities, employment (R.W.P.), etc. All extension is geared towards this goal. May be, the basic needs of the Tongas are really geared towards the money-economy at this stage of development. But what is the project doing to make sure that there is also enough food available? If the supply side is not simultaneously taken into account, commercialization can easily lead to more poverty and hunger. More and more crops are being sold and exported out of the Valley, while food is only reimported when the prices ^{have} grown considerably. People might find that the money they received for their acre of cotton is buying less grain than they could have harvested themselves from that acre, if they had cultivated millet or sorghum instead of cotton. This is only one danger connected with commercialization in an underdeveloped economy, but it is the major mechanism of exploiting the farmers. This practice of financing the development of the towns and industry by the inflation of the basic needs of the poor is prevalent at the present time. Other dangers of commercialization refer to the uncertainty of the markets, vulnerability to transport, pricing policy of government and inefficiency of marketing institutions.

There should be a conscious balance between fostering the cash economy and securing the supply of food. On the production side of the Project I think too little emphasis is being given to the improvement of the subsistence-crops. The Dry Land Farming Program has tried to combine the growing of cotton and maize, which is a very worthwhile attempt; it has to be highly appreciated. But unfortunately the growing of maize was a failure, due to the weather-conditions and the high yielding varieties. Thus in reality this program also turned out to be a pure cash-crop undertaking. No other attempt is known to me, where the Project tried to improve the production of subsistence-crops.

But there is one other project-activity, which is very important to me and which to my understanding is one of the most valid activities of the Project as regards the basic need approach. It is a project of the Credit Coop. and thus decided on, planned and run by farmers themselves. The Credit Coop. buys the grain produced in the Valley, mills it, stores it in the Valley, and sells it back to the farmers in areas of need.

This programm helps to keep the prices for staple food in Valley down, avoids food shortages and transport bottlenecks and is a real service ^{meeting} in the basic needs of the people. We should encourage the Project and the Credit Coop. to go ahead with this programm, even if this ^{could that might face} means they ~~will~~ conflict with NAMBOARD.

How far the services and the produced goods of the other programmes are geared towards the basic needs, will be described in some detail later. Here I just want to remark on it briefly:

- The Gwembe South Builders have no impact on improving low-cost housing; their work is elite- and urban-orientated.
- The Craftsmen-Programm is in fact geared towards repairing and producing goods, which are actually used by the poor people. So far it is meeting the requirements for basic needs. But the planning and implementation of the programm is not very convincing to me.

I suspect

- the water supply to be elite-biased, because the wells are to be transfered into private property.

6. Summary to the Basic-Need Approach

- Because there is no direct participation of the people in the decision making process of the GSDP, expatriates are more or less deciding what is a basic need and what is not.
- The expatriate staff lacks awareness of the fact that they should not be the ones to decide what is needed by the people.
- The situation will improve, as the schemes, in which representatives of the people participate in the decision making process (V.S.P., Credit Union, SPIS), ^{are} taking over more and more activities.
- Even if the actual programmes are more or less in line with basic needs, there is a definite threat, arising out of a lack of clarity, planning, control and awareness in the Project.
- The project has to be more sensitive and careful when dealing with the people to ^{prevent the} motivation of self-help from being destroyed and a charity-approach of the people vis-a-vis the project from coming up.

- Tendencies to concentrate on individuals and groups which have proved to be open to change should be avoided. Instead of helping a few people to a really high position, more people should be enabled to improve their lot at least a bit.
- More emphasiss should be given to the improvement of food-supply to the people, either by improving subsistence yields or by marketing and selling food products to the people.

3. 2

PEOPLE'S PARTICIPATION

1. In my understanding of People's Participation, it involves three different aspects:

- a) Who shares in the benefits of the Project?
(already dealt with)
- b) Who decides on what?
- c) How are the people being met: Education or Exhortation?

But here we will only deal with the question: How far are the people involved in the decision making?

2. There is no formal representation of the people in the decision making process of the Project as a whole. All decisions are taken at the staff-meetings and are carried out by the staff.

3. Where possible, the GSDP has put the formal decision-making-power of the individual schemes into the hands of the participants. The 4 most important schemes are run solely by elected bodies of participants:

- Siatwinda Pilot Irrigatin Scheme (SPIS)
- Siatwinda Credit Coop.
- Nkandabwe Irrigation Scheme
- Gwembe South Builders Coop. (GSB)

4. The participation of the people in Siatwinda impressed me very much:

- The awareness of the need for self-help is very high ("If we don't help ourselves, nobody will")
- The Farmers Executive Committee (FEC) functions well; it organises all its affairs itself, even the most complicated matters (like marketing)

- The FEC is very active in convinc^{ing} other farmers to join;
- The FEC does not restrict itself to the technical management of the Scheme, but works for the development of the whole area; it started the Credit Union; it wants to start^a Housing Improvement Scheme; it wants to tackle school leav^res problems; etc.
- The FEC is very much aware of it's own learning process and the history of the scheme; it puts emphasis on training and education.
- All work is being done voluntar^{il}y; they commit themselves "for the sake of development".
- The farmers consider themselves more advanced, because they have experienced that life is chang^aable; they have very high hopes for their future.

5. Since many of the people active in the FEC are also active in the running of the Sialwinda Credit COOP., the same degree of active invol^{lv}vement and commitment can be found there. Everything is run by the farmers. The Board, the Loans Committee, the Education Committee and the Executive Committee are functioning well. All work is also being done on a voluntary basis. They decided to send the treasurer for further training. The projects, they have started with the savings, are very worthwhile:

- brick-making
- resthouse
- maize- mill
- rice - husker
- storeroom for maize^{and for} trading local grain
- pig programme

6. Of course there are also problems:

- The commitment rests only on the shoulders of some 5 - 10 active and politically aware members;
- the activists are not yet confident that they are able to run the 2 schemes themselves; they still need the advice and help of the GSDP;
- there is still much to be invested into the education and motivation of the members.
- There is still a big need for further training of the Office Bearers.
- In spite of the good leadership, the economics of the SPIS

is not very convincing.

- It is questionable whether the schemes can be run on the same basis / by the same people and in the same efficient way if they are extended.
- 7. Because the Project has managed to create such strong local leaders among the farmers, the work has been worthwhile.
- 8. But the way in which this ^{that} has been achieved and the mistakes were made in the past should not be forgotten. The lessons, which should can learned from SPIS, are:
 - a) Giving the power to the participants,
 - b) emphasis^{on} education, motivation and training,
 - c) always being present without too much interference,
 - d) trying to understand and accept the people, even if their ways are very strange to us.
- 9. Nkandabwe Irrigation is also run by a Farmers Executive Committee. But in contrast to Siatwinda, no strong and active leadership has evolved from the peasantry. The FEC is not very convincing, but it seems to be appropriate. Since Nkandabwe is much smaller than Siatwinda, since the technology is more simple (gravitation irrigation) and since the scheme is less important to the participants (only 0.1 ha per participant; only one harvest) the FEC need not be as effective. A problem I see: elders are dominating the schemes, and ^{there are} some very powerful individuals among the farmers.
- 10. Valley Self-Help-Promotion Fund (V.S.P.) is an attempt to draw local people into the decision making process. Even if civil-servants are dominant among the members and representatives of people's organisation are a minority, an important step towards creating a local organisation has been made.
- 11. The Gwembe South Builders have been registered as a co-op, but actually the workers are not really able to run it's affairs themselves. They only formally have the power. Especially the critical financial situation of G.S.B. made a real participation by the members complicated. Still, far-reaching decisions on staff matter have ^{already} been made by the members, which indicates that their understanding is growing.

12. There is no direct involvement of the participants in the decision-making in any of the other programmes. It is often very difficult, because like in R.W.P./ Dry Land Farming the beneficiaries are only temporary workers and the programme is totally fixed.
13. In the different schemes like Water Supply, Intermediate Technology or Craftsmen Programme there are no criteria which force the people to get organized and to set up democratic rules. It would be advisable in relation to the Water Supply Programme for instance to set up clear cut criteria, so that only ^{those} requests can be considered, where the community of the users has organized itself by drawing up plans ^{of} how to finance the bore-hole, where to locate it, how to maintain it and how the labor is ^{to be} supplied.

3.3

The Prospects for Self-Sufficiency

1. There is no real concept and thus no plan either for making the individual schemes independent of outside aid or for a withdrawal of the Project from the area.
2. After 8 years work it is definitely ^{necessary} to start thinking about the future of the Project. Many new activities were spontaneously started in the last 8 years, so that a phase of consolidation is needed now.
3. As was pointed out at the Evaluation Seminar:
 - ^{The} Government is not ^{prepared} to fund individual project indefinitely. The life span of projects should be 5 - 10 years.
 - "Planning for withdrawal" is not a matter for the final stage of a project, but should be an integrated part of all activities from the very beginning.
4. Fortunately there is a growing understanding on the part of the staff that consolidation and planning have to take place now.
5. Consolidation means that instead of
 - starting new activities
 - or extending old schemesall efforts have to be invested into identifying and overcoming bottlenecks ^{on the way to} self-sufficiency and independence.

6. In order to find out the conditions of self-sufficiency, the following steps should be taken:

- All services given by the Project or the government to the individual Schemes should ^{be} carefully recorded and - where practical - the individual schemes should pay for them.
- Each scheme should submit a plan of the most urgent training requirements to the project. The emphasis in the next phase will be on training the office bearers.
- The schemes should be left alone. Only in cases ^h where they specifically call for help ^{should} the experts in charge visit the Schemes.
- The experts should only act as advisors. They should not interfere with decision-making, even in cases where they think that wrong decisions have been taken. It is better for the people ^{to} learn the hard way than not learn at all. The experts should also ^{refrain from} implementing a solution, and leave it to the people themselves.
- After a trial period (of this sort) the Scheme - representatives and the Project-Officers should sit together and carefully evaluate the experience made. On the basis of these discussions the next clear-cut steps towards independence should be taken.

7. The chances of Siatwinda Irrigation, Credit Union and of Nkandabwe Irrigation ^{of becoming} independent are quite good, if the process is well planned and projects are really well prepared for independence.

8. The big question-mark for self-sufficiency of the irrigation schemes is marketing. The marketing problems can be a real threat not only to the independence of the schemes but also to the whole Project. So far the real size of the problem has not really been noticed. But it can very well be that the marketing will keep the whole project busy, especially after
- extension of Nkandabwe from 5 to 10 ha;
 - a better utilisation of Siatwinda;
 - the take over of Buleya Malima.

Because ^{the} marketing of vegetables is a very complicated and risky matter, there is a real danger that it will depend heavily upon expert management.

9. The other difficulty I see is the tendency to overburden the active leaders of the farmers with more and more responsibilities and jobs. They should be discouraged from getting too closely involved with the project. They should stay farmers, concentrating on the running of their schemes without associating themselves too much with the Project, so that they can take the side of the farmers in cases of conflict between the Project and the farmers.

10. The Rural Works - / Dry Land Farming Programm was designed as a Programm dependent upon a governmental budget; it can never become independent and was never intended to do so. In fact it is supposed to be run only for a limited time-span. There is no reason however, why in the long run the R.W.P. could not be taken over by the Rural Council, if efforts are made early enough to draw it even more into the planning and implementation of the programm, and to strengthen the capacities of the Rural Councils. The D.L.F.-Programm will have to disappear at some point; "Independence" of the whole programm according to it's present concept will have been achieved, if it succeeds in enabling the participants to grow cotton, once they have gained the starting capital through the money wages of the R.W.P. In so far the D.L.F.-Programm has already succeeded.

11. The whole concept of the workshop has to change. It is a pure serving-unit to the different schemes, with some odd training, some testing and some fussing around. There is no chance of making it independent as a self-sufficient economic unit. It should start some more effective and systematic on-the-job-training for village-crafts men, help them to settle down, train some mechanics for the irrigation-schemes to look after the pump-sets; it then can cease to function. The idea of the bio-gas should better be forgotten.

12. Except the schemes which can be given to the people themselves all other activities should be handed over to the respective governmental departments, once they have been prepared to take over. If this is not possible - they should be stopped now. If there is no chance of these activities ever becoming independent or being run by the governmental departments

there is no ^{point in} continuing, because they absorb ^{that} manpower, which is so badly needed elsewhere in programmes that have some perspective of becom^{ing} self-reliant. This recommen^dation refers to the Water-Supply Programme, the Pig-Programme, the Erosion-Control, the Dry Land Farming and the Health Programme. In case the Project feels compelled to stay active in these field, it should not run any programm itself, but instead help the government to carry out it's programmes more effectively, ^{ing} strengthening the District Planning Capacities and help to overcome certain bottlenecks.

3.4 Impact on the Social Structures

1. I am unable to make more than general ^{remarks on} the impact of the project on the Social Structures, since no research has been done on this subject.
 2. There is a very fast development going on among the Valley Tongas. Proofs can be seen almost everywhere. The cash-economy with modernization of certain areas of life is ^{per-} ^{me-} ^{ting} the traditional society rapidly. It is the intention of the Project to strengthen this tendency. There are actually only very few elements in the work of the Project where slightly different directions are intended.
 3. Because of this correlation, it is hard to say, which changes are due to the Project and which are due to other cash-tendencies.
 4. In the Siatwinda area a real change is taking place, which focuses on the irrigation scheme. The Credit Union was one of the results of the irrigation scheme. The education-scheme and other activities of the F.E.C. and of the Credit Union ^{have} ^{given rise to} ^{among} a new kind of confidence the people of that area, which resulted in other self-help initiatives.
- The enthusiastic attitude of the people to the construction of the *Kachindu-clinic* might partly be due to the signs of hope created by the Project's activities in this area.

3

1.5 The Role of the Expatriate Team

1. My criticism of the massive concentration of expatriates in the Project, might possibly stem from a ^(to accept) refusal that there are no alternatives to expatriates in Zambia. I do not know how hard the G.M. ^{has} really tried to recruit African manpower, but it has been stated again and again that it is very unrealistic to assume that qualified Zambian manpower is available for the Project.
2. I do not believe that the only alternative to a project ^{run} by expatriates is ^{to} forget development work. ^{that} It seems to me there is a basic contradiction in the whole concept of the Project: How can one assume that a project ^{run} which is functioning because of the qualifications of 7 academically trained (expatriate) persons, can become independent
 - if not even one qualified Zambian counterpart could be found in 8 years,
 - if not even one Zambian is sent by the Project to be trained ^{run} to take over some leading positions afterwards,
 - if there is virtually no training content in any of the Schemes
 - if the work is not adjusted accordingly, i.e. if they don't shift to less ambitious programmes, which ^{could} be run by less highly trained Zambian personnel.
3. The real contradiction goes back to the very beginning. When it became clear that the Integrated-District-Planning-Approach through the "Co-ordinating Officer" had failed, a new strategy concerning counterparts should have been adopted. The ideology "we don't believe in counterparts" was appropriate to the original concept, but not to the realities of the GSDP as an organisation, implementing programmes itself.
4. It is high time to start rethinking,
 - the role of the expatriate team,
 - the concept of counterparts,
 - the manpower planning (own manpower supply by sending selected and committed Tongas for further training),
 - the training activities in the schemes.

5. There are a number of very critical points in the role of the expatriates, which give some cause for concern:

a) The expatriates have all the decision-making power, not only because of their expertise, but also in the legal structure. They dominate the staff-meeting completely. Their work is not being effectively controlled or guided by any Zambian body or institution.

b) The expatriates are an institution of their own: Beside the institution "GSDP", there is still the "Gossner Service Team" (GST); only the expatriates are members of the GST. The GST has its own meetings, own budget, a Team Leader and an identity of its own: The people in the Valley don't even know the official name of the Project; they identify the work of the Project with "Gossiner". The expatriates claim that in the meetings of the GST they never deal with Project Policy or Programmes but only with personal matters or issues related to the Gossner Mission. In fact looking at the minutes of the Team Meetings I cannot quite support this point:

- The Team Meeting takes decisions and advises the G.M. in all matters relating the expatriate personnel. The power to draw up job-descriptions and outline the basic qualifications of the expatriates rests according to the agreement with the Ministry. This power has to a great extent been transferred to the Team, because the Ministry has failed to fulfill its obligations. The Staff Meeting is normally merely informed about the decisions made. Matters of renewal are not even discussed at the Staff Meeting. All these personnel matters are essential policy matters for the Project.
- All matters which involve mission funds are decided by the GST alone. The Staff Meeting is only informed. No discussions take place.
- When the representative from the G.M. came to visit the Project, basic planning matters, which are central to the future of the Project, were discussed only with the Team.

The fact that the mission funds are now to be handled by the VSP can be seen as a certain improvement. But the basic critical fact remain: The expatriates are not totally integrated into Zambian structures. According to the agreement they should be "under the exclusive direction of the Government of Zambia or the agency to which they are assigned". In the present situation this can only mean: The expatriates are totally subordinated to the GSDP. Most of the expatriates are not even aware of this legal set up; they believe that the G.M. and the Team has authority over them. The expatriates do not believe that the coexistence of their GST and the GSDP is a critical issue.

To my understanding ^{this} is indeed a critical point. I strongly advise ~~G.M. to cancel the idea of the Team altogether. There should be no Goss-ner Service Team any more, but only the GSDP.~~ The reasons are:

- The expatriates are part of the Zambian governmental set-up. They should recognize their legal status.
- They should accept that in all matters they are solely responsible to Zambian institutions. If the work shall be permanent, Zambians have to identify themselves with the work, because the expatriates are sure to leave sometime. This can only be achieved if the decision-making structure is completely Zambian.
- On some issues the Zambians have different opinions from the German Staff, especially in matters of the length of contracts, the consolidation of the work, and the attitude towards the Zambian Government. The different opinions are not outspoken and thus not recognised. But the conflict-issues are vital for the future of the project. They can only be discussed, if they are put on the agenda of the Staff-Meeting and if the Zambian Staff has the feeling that they can participate equally in the decision-making. As long as the Team-Meeting feels responsible for these questions ~~it is not realistic to assume that the issues can be freely discussed.~~

- The expatriate staff is well organised through the Team Meeting, but the Zambian staff not. It cannot be avoided that an unequal access to information, ^{an} and unbalanced power structure will result, because it cannot be avoided that many ^{already} issues of the Staff Meeting have been discussed in the Team

neuer Abschnitt

Meeting. When discussing these points, the expatriates refer to the Agreement, which provides for the institution of the Team and the Team Leader. But we have to keep in mind that the ^{original} concept of the Agreement was ^{completely} different from the reality of today. In the Agreement the term "Team", means a team of advisors to the District Co-ordinating Officer, directly under his direction without any power independent from him.

- c) The expatriates not only work together, but also live together. Their ^{their isolation} dependency upon each other in social matters, and the closed camp situation makes it a matter of vital importance to avoid all conflicts. It seems to be very difficult ^{for members of} the Team to criticise each other's work. The basic structure of such a situation leads to
 - an inability to evaluate and to discuss the work, to develop concepts and to assess strategies,
 - a separation of isolated individual areas of work and a disconcern about "somebody else's business".

As I understand it, such a situation is absolutely fatal for any development work. I believe that the basic principle in development work is "avoid harm", since I know that more efforts have failed and caused ^{harm} than have been successful and useful. If this is so, the most vital point for all development work is the ability of self-criticism.

Even if the individual expatriates might have the ability of self-criticism, the institution "Team" is structurally lacking ⁱⁿ this ability.

- d) Most of the expatriates are technicians. They have been selected because of their technical expertise. Thus the whole work is dominated by the attitude that the most important problems are technical ones.

The problems of motivating, organising, conscientising, educating and training the participants are considered as secondary, not so difficult and less urgent.

For me, this is a wrong assumption and a misconception. The lessons from Siatwinda have shown how essential it is to work with the people. It was only because the extension officer at that time was able to approach and understand the people adequately that the scheme suddenly succeeded.

Looking at the different activities of the Project, I get the impression that the emphasis is too strong on ^{the} "trials": vegetable trials, soyabean-trials, bio-gas trial, ^{soil-survey-trials,} turbine-trial, pig-trial, etc. After 8 years of work I would imagine that some messages should be clear now and ready to be communicated to the people. Consolidation to a certain degree means putting an end to trials. "Trials" is purely a technical matter; it is what ^{the} technicians have learned. If technicians really have a bias to trials, perhaps they should be replaced by Community Workers in the consolidation phase of Project.

It is interesting to note that the Zambians seem to have different views on that matters from the expatriates. The Zambians complain that each time an expatriate gets replaced the new man introduces new ideas and starts new activities, while some old activities are not followed up adequately, get omitted and forgotten. They plea for longer contracts and more consistency in the job-discriptions. The expatriates vote for just the opposite: replacement after 3 years and flexibility in job-discriptions. They claim that for the progress of the project it is necessary to get the production of new ideas going.

Obviously two completely different terms of judgement are being applied: while for my ^{we} Zambian dialog-partners "progress" is measured by the actual change of the practices and thinking of the people, I suspect the expatriates to believe more in visible, quick and material growth.

6. My conclusions on the role of the expatriate team: It is possible that in the past the success of the Project depended ^{very much} on the structure of work allowing so much independence, creativity and flexibility for the expatriates. But for the phase of consolidation,

- a more formalised decision-making structure and planning *is* necessary,
- the expatriates should be integrated into a local institution,
- directions should be given by an effective decision-making body,
- evaluation and ability for self-criticism should be structurally built-in by an effective controll mechanism,
- the emphasis should be on enabling-activities rather than carrying out trials.

| The technical expertise of the expatriates should be more strongly complemented by pedagogical qualifications.

5. The Organisational and Legal Structure of the Project

1. G. M. should never stop considering, whether it could not be possible to return to the original goal of the agreement, i. e. restricting its role to the strengthening of governmental departments in the Valley. This could be achieved by advising the respective governmental institutions and by helping to plan for an integrated-area-approach.
2. This goal can be approached by the GM in several different ways:
 - locating a G.M.-planner, who is in charge of the Planning of the Gwembe Valley, either to the District or to the Province; he should concentrate on the G.S.D.P;
 - restricting itself to a purely advisory function, when it comes to the extension to Gwembe Central, while leaving the approach of the GSDP as it is;
 - changing GSDP more and more to an advisory service for the governmental departments active in that area, while the Schemes become more and more independent.
3. There are evidently chances of things developing in the direction mentioned above, as plans for the decentralization of the Zambian development planning process are currently being discussed. The District will certainly be in a more powerful position as regards the coordination and planning of development.
4. The following suggestion was raised during the Evaluation Seminar:

"The G.M. should persuade the Central Government to appoint a District Coordinating Officer for the Gwembe District. His job would be to determine the future function and activities of the G.S.D.P."

Since this position is explicitly provided for in the agreement, the Gwembe District might quite possibly be one of the first Districts in Zambia to have this Officer appointed.
5. There are serious defects in the present organisational and legal structure of the Project. The remodelling of the whole decision-making process should have overall priority for the immediate future.

6. Because the Gwembe South Development Committee (G.S.D.C.) and it's Executive Committee (E.C.) are not operating effectively, there is no body in and above the G.S.D.P., to make the policy, guide the Work, coordinate it with other government activities and control the Project. All the power is in the hand of the Staff-Meeting, ^{this} being the only functioning decision-making body. This means that legislative, controlling and executive functions are held by the same people. This is basically undemocratic. Further ^{more} it leads to an isolation of the Project within the state development planning and makes ^{the} GSDP to a state ^{within} the state.

Moreover: Coordination with other governmental departments is arbitrary; it is a ^{matter of} the good will of each ^{individual} staff member. Lack of control and of policy-formation from outside of course, also means ^a lack of ^{the} built-in criticism ^{ed} need to justify the work and evaluate the success.

7. In addition ^{to} this point all the critical remarks I made in relation to the role of the expatriates, are valid, and should be considered, if the project ^{be} is to be reorganised. The power of the expatriates has to be reduced and checked.

8. The Project has a direct power link to the Central government. It can bypass the various local, District and Provincial bodies. The success of the Project is partly due to such a privileged situation, which cannot be maintained, when the Project is Zambianised.

9. The main recommendations ^{for remodelling} the structure of the Project refers to a reform of the G.S.D.C. and it's E.C. These two Committees should be replaced by a new Committee, which would work more effectively. The reasons, why the present G.S.D.C. has ^{been} ineffective are:

- the Committee is too big;
- certain committee members ^{members} were ^{ex} officio; they were not sufficiently interested in the project
- it was a Sub-Committee of the Gwembe District Development Committee; since that Committee has to discuss the Programmes of the GSDP anyway, in the eyes of it's members the G.S.D.C. was no more than a repetition of the work of the GDDC; the meetings were not attended with much interest.

- there are very few representatives in the GSDC, who have a vital interest in the work of the GSDP and who could ~~stop~~ express critical views; most of them don't know the work and are not directly affected by the [redacted] Project; people from the Schemes are not represented in the GSDC.

- No ^{serious} attempts were made by the Project to get the GSDC and most of its members really involved in the Project and [redacted] the decision making. ^{This could have been done} by introducing controversial issues, by presenting critical statements, by supplying evaluation-reports or by leaving really [redacted] important decisions to the GSDC; a Committee is always as good as the Secretary wants it to be.

10. I suggest a new Committee,

- which has a workable size (not more than 10 members)
- in which half of the members are representatives of the different schemes,
- which gets really involved into the decision-making process by the Secretary;

11. A small ad-hoc-sub-committee should

work out a practical suggestion for the membership and terms-of-reference of the new Committee. All ^{the} power of the present Staff Meeting should be ^{ferred} ~~trans~~ to this Committee. The Staff Meeting will only have to function in order to coordinate the practical work, carried out within the limits of the decisions taken by the Committee.

(12) Besides the Committee and the Staff Meeting I [redacted] propose a third Institution: the Secretariat. The Secretariat ~~should~~ consist of

- the Project Administrator
- the Project Secretary
- the Planner.

The function of the Secretariat would be to prepare the meetings of the Committee and to make sure that the decisions of the Committee are being implemented by the Staff. By definition of its functions it should be clear that the Secretariat has [redacted] a certain degree of authority over the Staff. In cases of disagreement, the issue should be brought before the Committee and both ^{parties} (the involved Staff-member and the

Secretariat) ^{should} have the right to put the point on the agenda of the next Committee-Meeting. The Staff-Meeting would have the right to call a meeting of the Committee any time.

13. I am aware of the fact that the present Staff is very much opposed to the suggested Secretariat. But I still want to propose it, because it seems very necessary to me, if a real change is to take place. Without the special powers of the Secretariat

- there is no guarantee that the Committee will really get involved into the basic decision-making process,
- the power of the Staff and the Europeans cannot be challenged,
- the Planner has no real authority behind his recommendations and critical remarks.

It will be the conflicting interplay of the

Committee
Secretariat
Staff

that will give the Project a driving force and promises real countervailing powers.

14. Within the Secretariat and perhaps for the future of the whole work of the Project, the role of the Planner will be decisive. On the Evaluation Seminar everybody agreed on the necessity of the planner. However it must be clear that a Planner can only be effective within a certain set-up.

- The Planner has to have a certain independence vis a vis the executive Staff.
- He must have a Committee, to draw up the terms-of-reference for evaluation and planning.
- Planning must have a certain authority over the Staff to enforce the implementation of the plans.

Because none of the above mentioned preconditions exist in the present situation, it will only be worthwhile to appoint a Planner to the Project, if the decision-making structure is altered (in the suggested way).

15. The Planner should not live in the Nkandabwe Camp, to avoid the dependence upon the Staff through the close social contacts. He could be stationed either in Choma (with the PAO's office) or in Gwembe (with the District). Because he would be seconded either to the Province or to the District, it would be a good idea to have him stationed there anyway. Furthermore the Planner should not only be responsible for the G.S.D.P., but for the whole of the Valley. This is necessary because the Planner would also have to plan for the extension to Gwembe Central. In addition ^{to} this he should render some advisory services to the respective Governmental Offices too.

16. It is unlikely that this Planner ^{can} be recruited within Zambia. In that case he could be an expatriate. But G.M. should try to find out whether it would not be possible to recruit an African (former student) in Europe for this post, preferably a Zambian. This would be a contribution to counteract the "brain-drain".

The expatriate Planner should not have a contract with G.M. Some other sending-organisation of Europe should be asked to supply this Planner (like DÜ, DED, etc.)

17. The Evaluation Seminar suggested that the PAO and members of the Staff should try to work out a plan, including where to post the Planner, to whom he should be ^{seconded} and which responsibilities he should have.

18. Of course all expatriate Staff will be subordinated to the decision-making structure of the GSDP. They will ^{be} totally responsible to the Secretariat and the Committee.

The Team will ^{institution.} no longer exist as an ^{G. M.} cannot give any directions to the expatriates concerning the work; it only may deal directly with the expatriates in matters concerning their contracts.

19. This proposed new structure does not need any ^{alteration} ~~alternation~~ of the agreement. It is in fact the attempt to stick to the agreement and to really implement it.

6. Budgets, Costing and Administration

1. All the funds of the Project-Budget have come from the Central Government. ^{The funds received from the FKA (K.48.000) in 1979 were *the only* exemption.}
2. Altogether the GRZ has invested ^{about} K 550.000 so far into the GSDP. Another K 120.000 has to be added for the construction of Siatwinda Irrigation Scheme.
3. Besides the official Budget, the Team has received from time to time small donations from overseas for specific programmes. These donations were handled by the Team and didn't enter the books and Budget of the Project. For instance money was raised in Germany for drilling-equipment for the water supply programme (K 5.178). ^{Another instance:} second-hand cloths were sent ^{for sale}; the receipts ^{are} were invested into Kachindu-Self-Help Clinic. The total amount of such donations is unknown, but my estimates are that it didn't exceed K 10.000 altogether. Now these activities will be handled by V.S.P. ^{and donations} As a Governmental Project all incomes have to be transferred to the Central Treasurer.
To avoid this, V.S.P. was founded.

4. It is very difficult to say whether the total expenditures of the Project justify the results. A cost-benefit-analysis should take into account that on top of the invested K 585.000 through the budget, about DM 2.400.000 were spend by G.M. on personnel.
5. Looking at the Budget, it immediately becomes clear that quite a high percentage of the expenditures are "overheads", especially "km allowances" and "salaries". It is impossible to say how much has actually been invested so far into the various schemes and what the running costs are, because there is no possibility to split up the overheads according to services rendered to the various schemes. The first step towards "planning for consolidation" will be to introduce some kind of simple cost-accounting and recording-system which makes this split-up possible.
6. Over the 9 years the following total figures have been budgeted for the various schemes:

Siatwinda	K 96.010	(⁺ t K 120.000)
Nkandabwe	K 16.449	
Kwafambila	K 16.181	
Rural Works Programm	K 67.883	
Dry Land Farming	K 18.432	
Workshop	Craftsmen Programm	K 71.192
Various others		K 46.468
(like Water Supply, Health, Pigs, etc)		
overheads		

Of course no direct conclusions can be drawn from these figures. But it is interesting to note that Siatwinda Irrigation, the Workshop and Rural Works Programm were the most expensive Schemes. While it is clear where the money went to in the cases of Siatwinda and R.W.P., it is not so clear at all in the case of the workshop. Since the programmes of the workshop are minor, most of the money was spend for overheads (lorry, diesel, repairs, driver, casual labor). It is very necessary to open up special accounts for these expenditures and budgeting them accordingly, instead of summing them up under the "workshop".

7. The conditions under which the funds get ^{administered} ~~administrated~~, are very difficult. In comparison to other governmental departments GSDP is ^{situation} still in a privileged. Sales are only be made through a complicated system of approval by various officers. The Local Purchase Order of Government do not get accepted by most companies any more, because

Government has failed to ~~paid~~ in many instances. But ~~But~~ Companies are still much more willing to sell to GSDP, because they know that they get their money.

	actual 1972	revised 1973	revised 1974	revised 1975	revised 1976	revised 1977	revised 1978	actual 1979	1980
Siatwinda Irrig)	10.128	4,944	6550	4.918	3850	4.500	8.000	16.875	9.200
Research) 120.000	8.254	6.000	4.600	5.500	2.000	1.000			
Building)	5.391	3.500							
Kandindu (staffquater)	16.288								
Nhandabwe	8.449	3.000	3.500		1.500				
Kafwambila	1.875	6.656	2.600	1.950	2.000	1.100			
Rural Works Programm					9.900	27.750	20.000	10.233	27.600
Dry Land Farming		2.000			2.500	4.100	6.000	5.832	16.500
Workshop Nhandabwe	3.466		2.000	6.000	3.500	2.400	2.850)	23.522	3.000
Appropriate Technology							6.500)	Lorry	12.500
Coop. Extension						500	1.250	5.322	2.500
Animal Husbandry Trial						5	750	247	1.250
Vegetable Wials							750	166	750
Erosion Control							1.400	8.114	2.000
Community development		3.000	3.800	5.000		1.200	500	556	2.500
Health Improvement							250		
Craftmen Support	1.594	5.000	6.500	4.500			1.500	1.500	
Irrigation Trials		2.000	4.600	4.082	2.000				
Nhandabwe Camp	5.358	1.200	1.500	1.350	1.500	2.000			2.000
km Allowances	13.719	15.000	18.000	15.000	15.000	16.500	15.000	16.035	20.000
Salaries		7.500	4.100	9.000	9.300	11.200	13.000	14.181	15.000
Travelling Cosh	537		1.200						
Lorries	1.426	4.000	4.000		6.000	3.000	4.500		
Stationary 8 Office	279	200	300	500	500	750	500	63	500
Subsistence allowance				700	250	500	250	243	500
Office Administration	2.978	1.000							
Land Pover 109 Rick up									9.600
	79.746	65.000	65.000	58.500	59.800	70.000	82.950	103.866	119.400

Summary of the Evaluation Report on
Gwembe South Development Project by
Rudi Buntzel 1980

1. From March 21th 1980 to April 3^{re} I visited the GSDP to evaluate the work of the Project. The Evangelical Mission Board of Germany has asked for this report, since it was asked to give financial assistance to the GSDP.
2. The following questions served as the basic criteria for the evaluation of the Project:
 1. Are the project activities geared towards meeting the basic needs of the peoples? (basic needs)
 2. How far do the people participate in the planning and implementation of the project? (people's participation)
 3. What are the prospects of the activities of becoming independent of external financial and personnel support?
 4. Which impact did the project have on the social structure of the Valley Tongas?
 5. What can be said about the role of the German team?

3. Summary on the Basic-Need-Criteria

- Because there is no direct participation of the people in the decision making process of the GSDP, expatriates are more or less deciding what is a basic need and what is not.
- The expatriate staff lacks awareness of the fact they should not be the ones to decide what is needed by the people.
- The situation will improve, as the schemes in which representatives of the people participate in the decision-making process (V.S.P., Credit Union, SPIS), are taking over more and more activities.

- Even if the actual programmes are more or less in line with basic needs, there is a definite threat, arising out of a lack of clarity, planning, control and awareness in the Project.
- The project has to be more sensitive and careful, when dealing with the people to prevent the motivation of self-help from being destroyed and a charity-approach of the people vis-à-vis the project from coming up.
- Tendencies to concentrate on individuals and groups which have proved to be open to change should be avoided. Instead of helping a few people to a really high position, more people should be enabled to improve their lot at least a bit.
- More emphasis should be given to the improvement of food-supply to the people, either by improving subsistence yields or by marketing and selling food products to the people.
- In general however it must be mentioned that the work of GSDP is really reaching down to the grassroots. There seems to be hardly any other project in Zambia that is so directly involved with the people.

4. Summary on the People's - Participation-Criteria

- Where possible, the GSDP has put the formal decision-making-power of the individual schemes into the hands of the participants. The 4 most important schemes are run solely by elected bodies of participants:
 - Siatwinda Pilot Irrigation Scheme (SPIS)
 - Siatwinda Credit Coop.
 - Nkandabwe Irrigation Scheme
 - Gwembe South Builders Coop. (GSB)
- The quality of the self-determination of the people in all schemes has still to be improved by better training of the office bearers, education of the members and more animation.
- What is totally lacking is a formal representation of the people in the decision-making process of the Project as a whole.

5. Summary to the Self-Sufficiency-Criteria

- The project is lacking a concept and plans for making the individual schemes independent of outside aid.
- What is needed is a consolidation-phase, which means that instead of
 - starting new activities
 - or extending old schemesall efforts have to be invested into identifying and overcoming bottlenecks on the way to self-sufficiency and independence.
- Concrete steps can be identified to prepare the self-sufficiency of the various schemes, like
 - recording of all services to the schemes;
 - drawing up training schemes for office bearers;
 - visit to the schemes only when called;
 - withdrawal of experts to a pure advisory-role.
- The marketing-question may be a real threat to the self-sufficiency of the irrigation-schemes.
- Independence of the Schemes means handing them over to the participants and making them own legal entities, preferable co-operatives.
- The Schemes, which are dependent upon a budget, should either be handed over to the respective governmental departments, once these have been prepared for the take over, or should be discontinued.

6. Summary on the Impact on Social Structures

- There is a very fast 'modernization' and 'commercialization' going on in the Valley. The GSDP strengthens this tendency. It is hard to say which changes are due to GSDP and which are due to a general development.

7. Summary on the Role of the Expatriate Team

- The concentration of and dependency upon academically trained expatriate manpower is much too high. A brand new concept on the role of the expatriate team, the recruitment of counterparts,

the manpower-planning and training within the Project has to be applied.

- There are some critical points on the role of the expatriate-team that should be altered:
 - The "Gossner Service Team" as a institution of itself should be cancelled. There should be nothing else than the formal bodies of the GSDP. The expatriates shall become totally subordinated to the GSDP.
 - The power of the expatriates has more effectively be controlled.
 - To achieve this, a new decision-making structure has to be introduced.
 - Evaluation and more ability for self-criticism has structurally to be built-in by more effective controll-mechanism.
 - The emphasis should be more on enabling- activities rather than carrying out trials.

8. Remarks to the General Concept of GSDP

- The original concept of the Project is still very viable: To mobilise the potential of the Valley, good planning and coordinated efforts by all governmental agencies is essential. The Agreement tried to achieve this by
 - providing for a Gwembe Valley Co-ordinating Committee
 - providing for the appointment a powerfull "Co-ordinating Officer"
 - strengthening this Co-ordination Officer by a team of expatriate experts.
- This concept failed, because the Co-ordinating Officer never got appointed. The function of the Committee was reduced for that of co-ordinating the work of all governmental bodies to guiding the GM-team allone. Instead of advicing governmental departments, the GM-team ended up in becoming operational itself.
- All efforts should be invested to return to the original goal of the agreement. The chances of getting that concept implemented have improved with the governmental attempts to decentralise planning.

9. Suggestions to a new Organisational Structure

- The present Gwembe South Development Committee should be replaced by a new committee, which can operate more effectively. This shall be achieved by
 - reducing the membership to a workable size (not more than 10 members);
 - appointing representatives of the different Schemes to the GSDC;
 - getting the Committee really involved into the decision-making process of the Project by the Secretariat;
- Besides the - GSDC
and the - Staff Meeting I still propose a third institution
the - Secretariat.
- The Secretariat should consist of
 - the Project Administrator
 - the Project Secretary
 - the Planner.

The function of the Secretariat would be to prepare the meetings of the GSDC and to make sure that the decisions of the Committee are being implemented by the Staff. The Secretariat shall have a certain authority over the Staff. The Staff-Meeting will lose all its power; it will only have to function in order to coordinate the practical work, carried out within the limits of the decisions taken by the Committee.

- A Planner should be appointed to the Project, who should be stationed either in Chorna with the PAO's office or in Gwembe with the District. The Planner should concentrate on the GSDP, while he should also give some planning-help to District set-up.

10. Remarks to the General Agricultural Approach

- The focus of the Project is on irrigation farming; the Dry Land Farming-activities are secondary.
- The heavy emphasis on irrigation-farming can be criticized because
 - the economic performance of the irrigation schemes is not very good;

- only a very small fraction of the population can ever benefit from irrigation farming;
- the irrigation-schemes are very dependent upon vegetable-markets and the provision of modern inputs; thus they are vulnerable as well;
- the trickle-down effects are weak;
- Some kind of balance between irrigation and Dry Land Farming has to be maintained. The involvement in both fields must be complimentary to each other. They must be integrated into a common agricultural strategy for the whole of the Valley. All this is not the case.

11. In spite of the high organisational standard of Siatwinda Pilot Irrigation Scheme, the economics of the scheme are not very satisfactory. The economic feasibility of irrigation is very sensitive to many complicating factors, which cannot be controlled easily. One factor is the conflict between Dry Land Farming and irrigation farming over manpower in certain seasons. Instead of giving each member of the Scheme enough irrigation land to shift to a full-time irrigation-farmer, I advise to restrict the acreage to 0.1 - 0.2 ha of irrigated land. I suggest an agricultural strategy, in which the irrigated plots only serve as a kind of insurance against famine and to satisfy some cash-needs, while the emphasis should be placed on improving the situation of the Dry Land Farming. I don't favor the idea of expanding the irrigated area in Siatwinda.

12. Farming should focus on the following major problems:

- To find some legumes and some more dry-resistant maize-seed, which can be grown in rotation with cotton and which gets accepted by the people.
- To check the growth of cotton so that a balance between food-crops and cash-crops can be maintained.
- To take care that not all the grain gets sold and marketing out the Valley.

The introduction of soya-beans might be a very good attempt to solve the most urgent problems. It should get more attention in the Project.

13. Because the HYV-maize has failed to give returns, the whole Dry Land Farming-Programm has failed and should discontinued.
14. The same is true to the Rural Works Programms. GSDP can help the Rural Council to design a RWP, but the Project should not run it any more itself.
15. Buleya Malima is a big threat to the success of the whole Project. The area utilised has drastically to be reduced, otherwise there is no chance of the farmers to run it themselves. How it can be reduced and how to go about has still to be looked into.
16. The Valley Self-Help Promotion Fund is a very good idea. It should be developed to more than an instrument of the Project. People and institutions from the Valley should much more be inspired to use V.S.P. as a Credit institution for funding self-help activities.
17. The Workshop should start to record the different services rendered to the various Schemes. It should very systematically train people for taking over these services and release them to the Schemes or help them settle down as independent craftsmen. The started project on intermediate technology will not have any future.

4. Comments on Some Project Activities

4.1 The Agricultural Approach in General

1. The focus of the Project is on irrigation farming. The involvement of GSDP in Dry Land Farming (D.L.F.) started only some years ago; it is a secondary activity for the Project, not very much integrated into the Governmental Planning for the Valley and is designed in such a way that it has to fade out at some time. The question arises whether the emphasis on irrigation farming is the right approach for the Valley.
2. The focus on irrigation has arisen out of the history of the Project. The Third National Development Plan, which has now been completed the priority of irrigation for the GSDP.
3. Even if basic decisions as regards planning and implementation have been taken in favor of the irrigation-approach, there is still an option for D.L.F. This is the reason why the agricultural approach can still be discussed.
4. The Evaluation-Seminar also discussed this issue. Many points against and in favour of irrigation were made:
 - a) against irrigation
 - Irrigation is too capital-intensive. To bring one hectar of land under irrigation, the initial capital input in the case of Siatwinda was about K 4,000. According to my calculations, the annual cost of water for one hectar of land comes to K 300/-. This high investment and the resulting high recurrent costs, automatically necessitate a very intensive utilization of the land with sophisticated agricultural technology, high cash inputs and the cultivation of cash-crops only.
 - The poor farmers are not used to irrigation-farming. The introduction of irrigation with the many accompanying technological changes represent a total departure from their traditional knowledge, crops, thinking and life-style. To get an irrigation scheme running effectively, will be a very slow process, the risks of failure are very high and the expenditures on extension trials, management and education are necessarily very high too.

- Because of the high costs involved, the economics of an irrigation scheme are very much dependent upon the degree of utilisation. Only if all the land is used with maximum capacity, can the scheme be economically successful.
- The schemes are dependent upon ready available markets, especially vegetables. Vegetables are in fact be the only product that are economically feasible for the scheme. But marketing perishable products like vegetables is a very complicated and risky undertaking.
- The schemes will be very dependent upon the efficient provision of many sophisticated services and goods (like diesel for the pump-sets; repairment and spares for the pump-set; high quality seeds; other agricultural inputs; etc). In a remote area like the Gwembe Valley it is very unlikely that a season will pass without a major supply bottleneck.
- It is hard for an irrigation scheme to become self-reliant, especially if the present Zambian water-rights are not changed: Water-supply is a purely Governmental activity; While the government has to supply the diesel for the pump, the farmers have to pay a water-fee to the government. If the people are not themselves responsible for the canals and the supply of the water, they will not take sufficient care, and will asways try to avoid paying water-fees. Breakdowns are not avoidable, as long as the supply of water depends upon the good-will of civil-servants in far-away offices.
- Only a small fraction of the population of the Valley will ever have the chance to participate in an irrigation scheme. That is the reason why it cannot be a model for fighting poverty in the Valley and why it does not lead to economic growth with distributive justice. Irrigation will only create a special privilidged strata of farmers.
- Irrigation schemes are rich enclaves in a poor environment, with little impact on the development of the surrunding farms and social community. There is hardly any resemblance between the irrigation-technology and D.L.F.; thus the "trickle-down effects" will be weak.

b) Points in favour of irrigation

- Because rainfall in the Valley is very uncertain and irregular, there is no alternative to irrigation.
- Irrigation schemes foster economic growth; they produce more and different agricultural products than D.L.F.
- Irrigation schemes are development poles; through spread-effects and additional services to the communities, they might have a strong impact on the economics and social life of the area. The social and economic changes will be more rapid, even if only few people participate.
- The irrigation schemes of GSDP are models for the whole of the country. If irrigation cannot succeed here, there will be no chance anywhere. Because irrigation will have to play a major role in the development of Sambian agriculture, the schemes are a kind of testing-ground.
- There are no agricultural programmes in existence which can involve all the people. If priorities have to be set anyway, why not concentrate on the most modern agricultural technology and on some of the most progressive farmers, who are willing to irrigate.
- Enough work is being done by other governmental departments on Dry Land Farming; there is a division of labor between GSDP and other governmental departments in respect of the agricultural approach favoured by them for the Valley.
- Irrigation is a very slowly maturing economic investment. We cannot expect to get any good economic results before 15 - 20 years.
- It is very difficult to design viable programmes for improving the Dry Land Farming. The costs for finding and implementing these improvements will be high, while the results will be minimal. The radical change brought about by irrigation is much more promising than the slight improvements that can be made on D.L.F.

5. To summarize the discussion:

- The points of view against irrigation emphasize the importance of the economics of the scheme as a precondition for self-reliance, and they put a high value on "development with distributive justice".
- Most of the points in favor of irrigation derive from "modernization theories", meaning that it is most efficient to concentrate on the

readily available potentialities for development and on those people, who already have a favourable attitude to the idea of progress. The basic assumption of these theories is that growth will trickle down to everybody in the long run.

6. In accordance with the results from the Evaluation-Seminar, the following conclusions can be made:

- a) A too one-sided emphasis on irrigation gives reason for concern. Some kind of balance between irrigation and Dry Land Farming has to be maintained. The changes made in both fields must be complimentary to each other. They must be integrated into a common agricultural strategy for the whole of the Valley.
- b) The irrigation-schemes must have a chance of getting independent and economically viable within a well defined time-span.
- c) To achieve self-reliance of the irrigation schemes, clear-cut plans and targets have to be developed for them.
- d) The marketing-problems must be solved. If possible, all irrigation schemes of the valley should co-operate in the marketing of their vegetables.

7. My personal opinion even goes beyond these recommendations:

- I would not advise the GSDP to expand Siatwinda Irrigation.
- I would not recommend the launching of any new irrigation schemes (except for very small ones using animal or manpower for water-lifting).
- The emphasis should be put on
 - the social and aconomic consolidation of the present irrigation schemes,
 - preparing them for independence
 - integrated planning for all agricultural work done in the Valley.

8. I very much doubt the truth of the allegation that an improved version of DLF would be no real alternative to irrigation. I am afraid that the emphasis on irrigation is mainly due to the fact that much more spectacular results can be achieved with this method. Furthermore: It is easier to administrate and institutionalise schemes than programmes (for D.L.F.) and to avoid the dialogne with the people which would necessarily be involved in a Dry Land Farming-Programm.

5

4.2 Siatwinda Pilot Irrigation Scheme (SPIS)

1. The degree of social mobilisation, ^{the} general awareness of the Farmers' Executive Committee (FEC) and the impact of SPIS on the community in some respect is very impressive, as I have pointed out elsewhere.
2. In spite of the high organisational standard of the Scheme, the economics are not very satisfactory. ^{The} Following figures on the cash-income of the Scheme's marketing activity were given:

	1976/77	77/78	78/79
Rice	887	2.371	4.416
Vegetables	5.254	19.201	10.372
together	6.141	21.572	14.788

It is not very clear which percentage of the total harvest from the irrigated land was actually sold through the channels of the Scheme. My estimates are that not much more was produced than sold according to these figures, because the local market is negligible and farmers claim that the crops in the schemes are only for cash.

3. If we assume that in principle the given figures give a general picture of the economic success of the SPIS, we derive the following indicators for 1978/79:

average income per ha: K 672/-
average income per farmer: K 246/-
income of most farmers with 0,2 ha : K 135/-

Compared to cotton, which gave a return of K 976/- per ha, irrigation farming didn't do very well. If we still consider the costs for inputs per acre, which are about K 150/-, most of the farmers have gained only K 60/- from their irrigated plots. Taking into account the K 300/- per ha for water (which are being paid by GSDP), the scheme is running on deficits. Only if ^{the} Government is willing to subsidise the water-supply, the Scheme can continue.

4. The following reasons for this low economic success were given to me:
 - The main bottleneck is marketing: 900 kg of tomatoes and 2.000 kg of onions had to be dumped last season, because they could not be sold.
 - Only 7 ha from the total 28 ha are actually planted with rice during the rainy season;
 - Losses occurred due to the fact that high quality seed was not available in time.
 - Only about 35 % of the participants achieved a yield per Acre, which is being assumed as "optimal" under the present circumstances
5. This low degree of utilisation of SPIS in spite of the ability of the farmers' leadership shows clearly that the economic feasibility of irrigation is very sensitive to many complicating factors, which cannot be controlled easily.
6. Of course, much can be improved by attacking certain technical bottlenecks and solving the marketing problems. The idea of exploiting potential markets better by supplying out-of-season (through early-planting programmes; conservation; processing) is very good. But this approach, again, will take many more years of experimentation by expatriates, meaning additional dependency of the Schemes upon outside help. I am afraid that part of the low utilisation of the irrigated land is due to the conflict between D.L.F. and irrigation in farm-management.
7. The farmers complain that their ability to care for the irrigated plots is limited because they have to put priority on their Dry Land Farming. Since the irrigation only provides cash, while DLF still has to supply all the staple foods, they have to pay more attention to their agriculture outside the scheme. The risks of the Dry Land crops failing are higher, and the consequences more serious. Because of this conflict the participants want more irrigation land in order to be able to concentrate completely on irrigation farming and to abandon their DLF. So far most of the farmers of the SPIS crop 1/2 Acre irrigated land, some have 1 Acre, 3 farmers are cropping 2 Acres and 2 even 3 Acres. FEC favors an extension of the scheme to a size that would allow each farmer 1 ha irrigated land.

8. There are plans to expand the irrigated area of Siatwinda up to 100 ha in the final stage, starting with an additional 48 ha.

I don't believe that this expansion is a good idea:

- So far the Scheme is not economically feasible . Before it has been proved that a better economic result can be achieved, I don't believe that ^{the} time has come to expand.
- If it is already difficult to mobilise the potential of the present area and farmers, it will ^{be} even more difficult to do so when the acreage is twice the size and when there are many more participants, most of which are totally inexperienced with irrigation farming.
- There is a real danger that the marketing problems of an even bigger acreage cannot be tackled.
- I personally oppose the idea of creating a stratum of full-time irrigation-farmers because they may become very rich due to high governmental investments into their farms, while the rest of the population lives in misery. Nothing will prevent these farmers from employing wage-labor to run their irrigation farms, while they ^{themselves} still might continue their Dry Land Farming.

9. I would favor a strategy, in which each participant of the Schemes only cultivates 0.1 - 0.2 ha of irrigated land as a kind of insurance against famine and to satisfy the cash-needs, while the emphasis should be placed on improving the situation of Dry Land Farming.

4.3 Rural Works Programm / Dry Land Farming

1. The ^{main emphasis of the} D.L.F.-Programm is on the introduction of
- cotton and maize in rotation
 - with modern agricultural methods

by supplying a selected number of farmers with ^a cash-income through their participation in the Rural Works-Programms (RWP). Altogether about 60 people have participated in this programme for more than 1 year. Most of these participants have accepted the D.L.F.-package.

2. The idea is to make the participants save 25 % of their cash-income from the R.W.P. and to supply them with high-yielding seed, partly financed by their savings, partly by

additional credits. While the total supplied inputs for 0,5 ha cotton, amounts to expenditures of K 43.20, the costs of the 0,5 ha for maize was ^{as high as} K 54.00. In matters of return just the opposite took place: The average return from 0.5 ha cotton was K 488/-, while the participants gained hardly any returns at all from their maize.

3. The shift from traditional grains like sorghum and bullrush-millet to a rotation of maize and cotton is very problematic. The total acreage under grain was reduced, while at the same time, the vulnerability of ^{the} subsistence ^{-crops} immensely increased. This is due to the fact that on the one hand maize is much less resistant to drought, while on the other hand especially the high-yielding varieties of maize are especially vulnerable.

While cotton as a cash-crop is doing very well in the Valley, the maize has often failed almost completely. In spite of the good cash-returns from their cotton, the people had less to eat, because staple-food had to be imported into the Valley and was very expensive. This being the basic situation of the Dry Land Farming, the following major problems should be tackled:

- To find some legume or some other, more ^{drought} resistant maize-seed, which can be grown in rotation with cotton;
- to check the growth of cotton to make sure that a rotation with legumes or maize can be maintained, and that the balance between food crops and cash-crops is still ^u guaranteed.
- To take care that a sufficient flow of grain is available in the Valley and that the people do not suffer from the rise in prices.

4. The DLF-Programm is not able to deal with these problems sufficiently. Because of its dependence on the RWP, I don't see how it can ever become independent of the Project. GSDP should try to find solutions to the ^{above} mentioned problems ^{encountered by the DLF}, instead of continuing indefinitely to run a programme which is completely dependent upon the initiative of the Project. Some very promising ideas have been brought up ^{by} GSDP, like the introduction of soya-beans on a rotational basis with cotton. Should this attempt prove to be viable, all efforts should be concentrated on convincing farmers and the agricultural extension service to grow soya-beans and to develop the necessary supply and marketing facilities for soya-bean production. This kind of programme makes much more sense to me than the present DLF-Programm, because of ^{its} long-term impact.

In my view, the failure of the HYV-maize indicates the failure of the whole programme, which, in my opinion, should be discontinued.

5. If the DLF-Programm is discontinued, the RWP, as it is being run at present, should also be abandoned. GSDP could help the Rural Council to design a RWP, but the Project should not run it any more itself.
6. I very much appreciate the involvement of the Project and the Siatwinda Credit Union in the buying of rice and maize, the milling, storing and selling. As I pointed out earlier (see 3.1.5.) this is a very worthwhile attempt to fight the hunger in the valley.
7. There are still many untapped possibilities to improve the DLF. Most of them refer to husbandry practices, more resistant seeds, intercropping systems, farm-mechanisation and other water-conserving methods like organic fertilisation, tie-ridging, etc.
I have the impression that this whole area has been neglected in the development efforts of government and has not received much attention from the Project either.

4.4 Buleya Malima

1. The Project has agreed to take over from the Government the Buleya Malima Irrigation Scheme, which encompasses 62 ha 7 ha of which are used as a governmental orchard. Since the Project has been well described in a report by Mr. Krisifoe (18. Sept. 79), I shall restrict myself to some specific points.
2. The Scheme is in an awful state. I am afraid that getting it running again in a satisfactory way will be a very big problem. It will be a full-time job for at least one very committed staff-member. I don't think the scheme can be run by the suggested team of the Co-operative-Advisor, the Agriculturalist and the Technician of GSDP. Either the Co-operative Advisor or the Agriculturalist should be posted in Buleya Malima, fully responsible for the scheme, while he calls the services of the colleagues as needed.
3. The area utilised has to be drastically reduced, otherwise I don't see any chance to get the scheme run by the farmers themselves. At the beginning the membership should not exceed 100, and each farmer should not hold more than 0.2 ha. A Scheme of this size should utilise the irrigated area in one corner, while it still has to be decided how to utilise the rest of the land in the scheme.

4. I personally see Buleya Malima ^{as} a big threat to the success of the whole project. The extent of the problems might be ^{greater} than the Project can actually handle. Before starting any activities in Buleya Malima, a basic study should be made, on how ^{could be reduced} acreage under irrigation, what to plant and how to market the produce, which new investments have to be made, to get it run on a lower scale and how to utilise the land which is ^{to} not be allocated to the participants.

4.5 Summarizing Comments on Various other Programms

1. Valley Self Help Fund:

The idea is very good and in fact overdue. I am very happy that the suggested constitution has been changed to allow any member to become an office-bearer.

become a ^{self-reliant} institution,

By this alteration V.S.P. can ^{of the} legally independent GSDP.

The staff- should take more pains to try to consider VSP not only as an instrument of the Project, but as an institution of the Valley. Particularly the idea of inspiring people and institutions from the Valley to send requests for funding to VSP has to be strengthened.

2. Workshop: a) I don't consider the bio-gas a promising project, because

- it doesn't respond to a real need of the Valley, since there is still enough traditional energy ^{the} in form of wood available;
- it is too costly for the poor people;
- it is not viable to most of the people in the Valley, because only very few own enough cattle;
- it is not integrated into an agricultural programme to improve cattle-keeping and application of manure I suspect the bio-gas of being uneconomical under the present conditions of cattle-keeping in the Valley

b) The turbine as an other project of intermediate technology does not seem very important to me. It's impact will be limited to the running of one individual maize-mill. However I don't agree at all to the idea of handing over the turbine and the maize-mill to an individual. The case of Pedro's workshop should have taught ^{us} the lesson that there is a danger that individual entrepreneurs will overcharge the customers. The maize-mill should be run by the FEC of Nhandabwe.

- c) I appreciate the Craftsmen-Programm in 2 respects: The products they are geared to, (simple repair-services to the poor), and to the type of training (on-the-job-training with limitation to single products). This is the kind of training which is cheap, quick and serves the people in the villages directly. With the same resources far more people can be trained. However, it would be an exaggeration to talk about a real craftsmen-programm. The activities are not really well planned; they are more or less incidental. There is no definite budget, for instance, with set targets about the length of training, number of trainees and steps to settle them down in their villages.
- d) The more sophisticated training on the job with engines and cars does not convince me either, because it is unsystematic and without any plans to guide it. The workshop should start to record the different services rendered to the various Schemes. Mechanics should be systematic^{ally} trained till they are able to supply these services independently and should then be seconded to the Schemes. In the long run the workshop will cease to function. A plan has to be made to prepare these different steps.

3. Nkandabwe Irrigation

There is not much to say to Nkandabwe. Since it is irrigated by gravitation, the economics of the scheme are much more favorable in comparison to Siatwinda. The only real problem seems to be the question of marketing, which has to be solved simultaneously with Buleya Malima and Siatwinda.

behrliche

Bericht über die Gruppenarbeit mit dem
Gossner Service Team

Berichterstatter:

Klaus Schäfer

Inhalt

Problemstellung	S. 1
Verlauf der Gruppenarbeit	4
Beurteilung	6
Schlußfolgerungen und Empfehlungen	10
Ergebnisse der Gruppenarbeit	11

Anhang

1)	12
Der gegenwärtige Stand der Zusammenarbeit zwischen der Regierung von Zambia und der Gossner Mission im Hinblick auf die Ent- wicklung des südlichen Gwembe Valleys	
2)	26
Verfassung des Gossner Service Teams	
3)	31
Die Organisation des Technical Staff Meeting	

Bericht über die Gruppenarbeit mit dem Gossner Service Team in Nkantabwe
vom 11.1.73 (Ankunft) bis 14.2.73 (Abreise)

Problemstellung

Zunehmende Spannungen im Team führten zum Rücktritt des Teamleiters Siegward Kriebel im Oktober 1972.

Briefliche Stellungnahmen der einzelnen Teammitglieder führten dazu, daß eine Rückberufung des Teams von der Geschäftsleitung der Gossner Mission nicht ausgeschlossen wurde.

Siegward Kriebel, der zurückgetretene Teamleiter wurde zu einer Sitzung des Zambiaausschusses des Kuratoriums der Gossner Mission nach Mainz beordert. Außer der Geschäftsleitung der Gossner Mission und verschiedener Kuratoriumsmitglieder nahmen ex officio Dr. Krapf (President Office, Lusaka), Herr Bruns und K. Schäfer teil. (8.12.72)

Am Ende der Sitzung wurde beschlossen, daß die Arbeit des Gossner Service Teams in Zambia weitergeführt werden solle und das K. Schäfer Anfang Januar nach Zambia reisen solle um zu versuchen die Dinge wieder ins Lot zu bringen.

A. Bruns sollte als Beobachter an der Gruppenarbeit teilnehmen.

F. Clemens und F. Krawolitzki sollten gebeten werden, ihre Urlaubspläne, die sie für Januar hatten zu verschieben.

Nachdem positiver Bescheid aus Zambia gekommen war, hinsichtlich der Verschiebung der Urlaubspläne, wurde für 29.12.72 eine Sitzung in Berlin anberaumt.

Aufgabe der Sitzung war es, den Rahmen abzustecken innerhalb dessen die Gruppenarbeit mit dem Team erfolgen sollte.

Hinsichtlich der Rolle von A. Bruns gab es eine Änderung: er wollte nicht mehr mit K. Schäfer als Beobachter mitgehen, sondern gleich mit der ganzen Familie nach Zambia ausreisen, um eine Arbeit im Ministry of Rural Development anzutreten.

Es wurde ausdrücklich festgelegt, daß A. Bruns nicht Mitglied des Gossner Service Teams sein solle, daß er auch nicht Vorgesetzter des Teams sei; daß es aber im höchsten Maße wünschenswert wäre, wenn es dem Ehepaar Bruns gelänge, sich das Vertrauen der einzelnen Teammitglieder und damit des ganzen Teams zu erwerben.

Die ^Ausreise der Familie Bruns sollte so erfolgen, daß Herr Bruns bei den abschließenden Meetings im Team dabei sein könne. (Leider verzögerte sich dann die Ausreise von Herrn Bruns so, daß diese Zielvorstellung nicht verwirklicht werden konnte.)

Der Auftrag für die Gruppenarbeit hieß:

1)

Erarbeitung einer Verfassung/Satzung als Basis für eine wie auch immer angelegte Teamstruktur.

2)

F. Krawolitzki sollte aus seiner Rolle in Lusaka herausgelöst werden, weil diese Funktion überflüssig geworden war, um zu einer Spezialausbildung nach Israel (Wadi Maschasch) geschickt zu werden, da eine Wiedereingliederung in das Team fragwürdig sei.

3)

Darüber hinaus stimmten die anwesenden Herren (Pastor Seeberg, K. Schwerk, A. Bruns, Herr Weißinger) grundsätzlich folgenden Vorschlägen zu:

Jedes Teammitglied sollte mit Familie im 3. Vertragsjahr Gelegenheit zu einem Deutschlandaufenthalt haben;

Jedes Teammitglied sollte einmal im Jahr an einem einwöchigen Fortbildungskurs in Zambia oder einem benachbarten Land teilnehmen (Mindolo, Dodoma, Limuru) mit einschlägiger Themenwahl.

Jedes Jahr sollte für eine sorgfältig ausgewählte Gruppe junger Christen ein Work-Camp im Gwembe-Valley stattfinden.

2 von der so ? (na ja.)

Die Ausreise von K. Schäfer wurde auf die Woche Tage zwischen 8.1. - 12.1.73 festgelegt.

Nach einigen Mißverständnissen mit der Visaerteilung und nötigen Buchungsänderungen erfolgte die Abreise am 10.1.73.

Anderthalb Tage in Lusaka gaben Gelegenheit zu intensiven Gesprächen mit Siegwand Kriebel und Dr. Krapf.

Am 13.1.73 erfolgte dann die Weiterreise ins Valley.

Verlauf der Gruppenarbeit

Plan:

In der Vorphase der eigentlichen Gruppenarbeit sollte durch Einzelgespräche ertastet werden, wo es Gemeinsamkeiten gibt und wo die Streitpunkte liegen.

Erst wenn sich in dieser Vorphase keine neuen Gesichtspunkte mehr ergeben würden, war an ein Eintreten in die 2. Phase gedacht: an das Zusammenführen der Antagonisten in Dreiergesprächen um Kompromisse einzuleiten.

Nach Abschluß dieser Phase sollte dann in die eigentliche Gruppenarbeit mit Teamgesprächen eingetreten werden.

Einen Zeitplan im voraus festzulegen war nicht möglich, weil a priori nicht bekannt war, wie tief die vorhandenen Animositäten verwurzelt waren.

Es war aber auf jeden Fall ein festes Ziel zu versuchen F. Krawolitzki schon in der Vorphase der eigentlichen Gruppenarbeit davon zu überzeugen, daß er an anderer Stelle dringender gebraucht würde.

Tatsächlicher Verlauf:

Die Vorphase der Gruppenarbeit erstreckte sich vom 11.1. bis 21.1., also über 10 Tage.

Die 2. Phase, das Zusammenführen der Antagonisten ging vom 22.1. bis 28.1. also

6 Tage.

Vom 30.1. bis 10.2. ging die 3. Phase; der eigentlichen Gruppenarbeit waren also 12 Tage gewidmet. Interessanterweise standen auch in dieser Phase nicht so sehr die Meetings im Vordergrund, sondern vielmehr die informellen Begegnungen vor allem beim Schreiben der "Reflektionen" des Gossner Service Teams und beim Abfassen der Constitution. Die intensive Teilnahme aller bei diesem Prozeß hatte zur Folge, daß die offiziellen Meetings sich auf einige wenige - unvermeidbare - beschränkten.

Beurteilung

Entgegen aller Befürchtungen, die man in Deutschland hatte, zeigte es sich, daß die einzelnen Mitglieder des Gossner Service Teams bis auf den Fall Clemens/Krawolitzki nicht grundsätzlich verstritten waren. Auch dieser Fall hätte gelöst werden können - bei entsprechendem Zeitaufwand, wenn sich nicht von vornherein durch die Herauslösung von F. Krawolitzki aus dem Team eine elegantere Lösung angeboten hätte.

Eine intime Kenntnis der Persönlichkeitsstrukturen der in dieser Gruppe lebenden Menschen und das Wissen um die Geschichte des Gossner Service Teams läßt allerdings vermuten, daß die Schwierigkeiten weniger in einem Antagonismus zwischen Clemens und Krawolitzki lagen, sondern in der Tatsache, daß durch ein merkwürdiges Zusammenspiel der beiden nur bedingt teamfähigen Mitglieder (Krawolitzki und van Keulen) es zu einer solchen Polarisierung kam.

(Auch wenn ausdrücklich betont werden muß, daß Teamfähigkeit nichts über menschliche Qualitäten aussagt - auch Kriminelle können teamfähig sein - so wird ein Team von 7 eben doch sehr stark durch 2 nicht teamfähige Mitglieder belastet.)

Allein vom Zahlenverhältnis her wäre es wünschenswert, wenn in der gegenwärtigen Situation alle Frauen in der Gruppe den vollen Rechtsstatus als Teammember erhalten würden, weil gerade die vorhandenen Frauen durchweg integrierend wirken.

Aber auch die Teamschwierigkeiten der Männer waren nicht fundamental. Selbst van Keulen und Krawolitzki wären nicht unerträglich - wenn das Team nicht mit Policy-Entscheidungen konfrontiert worden wäre, Entscheidungen, die es selbst gar nicht treffen kann.

Tatsächlich lassen sich alle Quereleien auf solche nicht bewältigte und garnicht zu bewältigende Policy-Fragen zurückführen.

Wahrscheinlich haben die Frauen in der Gruppe aus einem gesunden Instinkt heraus es abgelehnt sich mit Fragen zu befassen, die nur im permanenten direkten Dialog zwischen den Vertragspartnern Government of Zambia und ^{Leitung} der Gossner Mission im Laufe von vielen Jahren allmählich abgeklärt werden können.

Wenn Herr Bruns die in ihn gesetzten Erwartungen als go-between zwischen Missionsleitung und Government of Zambia erfüllt, dann ist eigentlich anzunehmen, daß dieses Problem in Zukunft keins mehr ist.

Jedenfalls schälte es sich als ein der Hauptaufgaben heraus in den Einzel- und Gruppengesprächen mit den Teammitgliedern zu erarbeiten, daß im gegenwärtigen Stadium Policy-Entscheidungen gar nicht möglich sind, und zwar solange nicht, als die dauerhafte Reaktion der betroffenen Tonga im Hinblick auf die unterschiedlichen Einzelmaßnahmen und Versuche nicht bekannt ist.

Seite 18 -
Policy-Entscheidungen stellt!

Ein weiteres Problem war das Mißverständnis im Hinblick auf Zambianisierung. Manchmal war der Eindruck unvermeidlich, einige der Teammember schämten sich Europäer zu sein und als solche Mitglied des Gossner Service Teams.

Ein Zusammenhang mit dem Scheitern der von einigen Teammitgliedern an Siatwinda geknüpften - übersteigerten - Erwartungen läßt sich leicht herstellen. Und da Siatwinda mit der ersten Gruppe verknüpft war, kam die Frontenbildung gewisser-

maßen von selbst.

Tragischerweise wurde der einzige der tatsächlich unter Zeitdruck stand, weil er immer Dienstleistungen für die anderen erbringen mußte, in diesen Konflikt hineingezogen, nämlich Dieter Köpckhe. Er, der einzige, der einem Produktionsbetrieb vorstand - vorstehen mußte, das war sein Auftrag - geriet plötzlich unter Beschuß, und zwar gerade von Seiten dessen, der mit seinen irren Vorstellungen gescheitert war: George van Aeulen.

Und da F. Krawolitzki zufällig zur selben Zeit, aber aus völlig anderen Gründen, ebenfalls unter Beschuß geraten war, fanden sich van Keulen und Krawolitzki zusammen gegen die Interessenalliance Dieter Köpckhe/Friedrich Clemens.

In entwaffnender Naivität lieferte Frank Krawolitzki George van Keulen die Basis für ein Alibi - ohne sich je über die Folgen für das Restteam klar zu werden.

George van Aeulen, der dem ganzen Gossner Service Team die Suppe von Sitawinda nicht eingebrockt - aber ziemlich scharf gewürzt hat - ist jetzt der feine Max, während Frank Krawolitzki sich so ziemlich den Zorn aller zugezogen hat.

Es spricht immerhin für George van Aeulen, daß er bei Frank Krawolitzkis Farewell-Party zum Ausdruck brachte, es sei nicht fein, Frank jetzt zum Scapegoat zu machen.

Jedenfalls: die restlichen drei, Isaac Krisifoe, Frieder Bredt und Siegward Kriebel standen dieser seltsamen Entwicklung ziemlich hilflos gegenüber.

Isaac und Frieder, die neben Siegward wohl teamfähigsten der ganzen Gruppe gingen in die innere Emigration - sie zogen sich zurück: der eine in sein Chicken-Programm, der andere nach Kafwambila und Siegward Kriebel resignierte als Teamleader.

Beim Versuch die Ursache des Problems zu lokalisieren kommt man am Ende zu dem verhängnisvollen Appendix im Arbeitsvertrag George van Keulens, wonach er für Siatwinda verantwortlich sei.

Bei jedem anderen wäre dies eben ein weiterer Passus im Vertrag gewesen. Nicht so für den 150-%igen George:

er konstruierte daraus einen Auftrag an dem er hätte zerbrechen müssen - wenn ein gesunder Selbsterhaltungstrieb ihm nicht in letzter Minute gesagt hätte:

"Da mußt Du raus!"

Und zur Überraschung aller anderen schaffte er den Absprung - faithfully assistet by Frank Krawolitzki.

Plötzlich machte gerade George van Keulen sich zum Anwalt einer Zambianisierung, die am liebsten auch die Missionsleitung in Berlin einbezogen hätte.

Das Resultat war eine heillose Verwirrung.

Männer wie Gray und Albert, die man mühsam begonnen hatte als Partner aufzubauen - damals gegen George van Keulens Willen - wurden nun plötzlich in das Gossner Staff Meeting hineingehievt.

Obwohl völlig abhängig vom Gossner Service Team waren sie nun auf einmal die undiskutablen "Pets" des Teams, eifersüchtig gehätschelt von George und Frank, und wie könnte es auch anders sein: sie waren nie mehr als zum Teil recht anspruchsvolle Pets.

Partner für das Team waren sie weniger als jemals zuvor.

*das ist eine sehr gute Analyse der Situation
und ihrer Vorgehensweise*

Versucht man die Ursach des ganzen Problems zu lokalisieren, dann kommt man
am Ende zu dem verhängnisvollen Appendix im Arbeitsvertrag George van Keulens, wonach
er für Siatwinda verantwortlich sei. Bei jedem anderen wäre dies ein Hissus im Ver-
trag gewesen, wie JEDER ANDERE P

Schlußfolgerungen und Empfehlungen

Nachdem die Erkenntnis dieser Lage mit den Teammitgliedern erarbeitet war - wobei natürlich bei dem schwer angeschlagenen George van Keulen besondere Rücksichtnahme nötig war - konnten die nötigen Konsequenzen gezogen werden:

1)

Rückführung des Teams auf sich selbst auf der Basis der Verträge zwischen Gossner Mission und Government of Zambia einerseits und zwischen Gossner Mission und einzelnen Teammitgliedern andererseits.

2)

Institutionalisierung des eigentlich entscheidenden Bodies, des Technical Staff Meetings, getrennt vom Gossner Service Team.

Es wird nun Aufgabe der Missionsleitung einerseits und des Gossner Service Teams andererseits sein die Inhaltung dieser Leitlinie gemeinsam zu sichern.

Weil es sich um menschliche Institutionen handelt wird immer wieder die Neigung zum Ausbrechen bestehen. Durch einen ständigen intensiven Dialog zwischen Missionsleitung und Gossner Service Team sollte dieser Versuchung weitgehend vorgebeugt werden.

die unter ① und ② dargestellten Folgen (= Leitlinie)
sind ausschließlich Team-bezogen und vom Team im Team
zu realisieren. Wo und zu welchem Ziel führt man einen
Dialog zwischen GM und GST unter diesem Ansatz?

Ergebnisse der Gruppenarbeit

1. Ergebnis der Gruppenarbeit war eine Reflektion:

"Der gegenwärtige Stand der Zusammenarbeit zwischen der Regierung von Zambia und der Gossner Mission im Hinblick auf die Entwicklung des südlichen Gwembe Valleys."
(Diese Reflektion ist im Anhang beigelegt).

2. Ergebnis der Gruppenarbeit war eine Verfassung für das Team:

Diese Verfassung wurde nach der 3. Lesung einstimmig vom ganzen Team verabschiedet.
Das Exemplar mit den Unterschriften aller Teammitglieder liegt in Nkandabwe.
(Die deutsche Übersetzung der Constitution ist im Anhang beigelegt).

3. Ergebnis der Gruppenarbeit war die Wahl eines Teamsprechers:

Zum Teamsprecher wurde der frühere Teamleader Siegward Kriebel gewählt. Der Einfachheit halber wurde der Titel Teamleader beibehalten.

4. Ergebnis der Gruppenarbeit war die Wahl eines Treasurers:

Zum Treasurer des Teams wurde Friedrich Clemens gewählt. Die Aufgabe des Treasurers ist die Verwaltung der Geldangelegenheiten des Teams.

5. Ergebnis der Gruppenarbeit war die Erstellung eines Rahmens für das Management of Goods and Funds des Gossner Service Teams.

6. Ergebnis der Gruppenarbeit war der Entwurf einer Constitution für das Technical Staff Meeting.

Dieser Entwurf wurde in einer ersten Lesung vom Technical Staff Meeting behandelt
(Eine deutsche Übersetzung dieses ersten Entwurfs liegt im Anhang bei.)

Anhang

1)

"Der gegenwärtige Stand der Zusammenarbeit zwischen der Regierung von Zambia und der Gossner Mission im Hinblick auf die Entwicklung des südlichen Gwembe Valleys."

A. Der Hintergrund

1970:

Zwischen der Regierung von Zambia und der Gossner Mission wurde ein Abkommen unterzeichnet über die "Zusammenarbeit bei der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung des Gwembe Valleys". Artikel I dieses Abkommens sagt, ~~MAE~~
"Die Gossner Mission betrachtet ihren Beitrag bei der Entwicklung des Gwembe Valleys als einen Teil ihres christlichen Zeugnisses und in Erfüllung dieses Auftrages wird sie eine Gruppe von Landwirtschafts- und Tierhaltungsfachleuten, von medizinischem Personal und Community-Development-Fachleuten entsenden um die Mitarbeiter der zambianischen Regierung und die Dienststellen, die mit der Entwicklung des Gwembe Valleys befaßt sind zu unterstützen".

In Artikel II heißt es dann, daß diese Fachleute "unter der Verantwortung des Gwembe South Co-ordinating Committee arbeiten werden, das von der Zambianischen Regierung ernannt werden wird. Diese Institution wird darüber hinaus auch die Aufgabe haben entsprechendes Personal zur Verfügung zu stellen, um das von der Gossner Mission zur Verfügung gestellte Material und das Wissen der entsandten Fachleute möglichst effektiv zu nutzen."

.....

Das Gossner Service Team, bestehend aus dem Teamleiter, einem Bewässerungs-

Ingenieur, einem Bauingenieur und einem Sozialarbeiter kam in Zambia an. Die Gruppe wurde unter die Aufsicht des Sekretärs der Landsiedlungbehörde gestellt, im Ministerium für ländliche Entwicklung. Der Gruppe wurde ein zambianischer Senior Assistent beigeordnet. Anfangs war dieser noch Angestellter der Zambianischen Kredit Gesellschaft, später wurde er aus dem Kapital Fond des Siatwinda Pilot Irrigation Scheme bezahlt.

Die einzige Aktivität der Gruppe neben der Sprachausbildung in Chikuni, war der Aufbau des Siatwinda Pilot Irrigation Scheme. Die Zielsetzung, die Finanzierung und die Lage dieses Projektes war von der zambianischen Regierung festgelegt worden bevor die Gruppe in das Land kam.

1971:

Das Gwembe South Development Committee, bestehend aus dem Distrikts Gouverneur von Gwembe als Vorsitzendem, dem Senior Assistent als Sekretär, einigen Verwaltungsbeamten des Distrikts, einigen örtlichen Honoratioren und dem Teamleiter hatte das erste Zusammentreffen. Auf diesem und den nachfolgenden Sitzungen berichtete das Gossner Service Team über seine Tätigkeit, es wurde neue Vorschläge gemacht und das Committee wurde um Zustimmung ersucht.

.....

Das Team kam monatlich zusammen. Auch der Senior Assistent nahm an diesen Sitzungen teil, praktisch als Verbindungsmann zwischen der Gruppe und der lokalen Bevölkerung. Nachdem nicht alle Mitglieder der Gruppe in Siatwinda gebraucht wurden, suchten sich einige neue Tätigkeitsfelder. Sie diskutierten ihre Pläne mit der Gruppe und unterbreiteten sie dann dem Gwembe South Development Committee. Ein Mitglied der Gruppe wurde nach Lusaka delegiert um die Verbindungen aufzubauen zwischen der Gruppe und den verschiedenen Ministerien und anderen für die Sache wichtigen Dienststellen in Lusaka.

1972:

Für alle die vielseitigen Aktivitäten des Teams insgesamt führte das Gwembe South Development Committee einen neuen Namen ein: "Gwembe South Development Projekt". Diese neue Bezeichnung gilt für alle Unternehmungen, die auf die Initiative des Gossner Service Teams zurückgehen. Zuvor war alles was das Gossner Service Team tat als Teil des Siatwinda Pilot Irrigation Schemes betrachtet worden.

.....

Es stießen noch einige Zambianer zu dem "Gwembe South Development Projekt", aber nur einer von ihnen, ein Büroangestellter, war direkt von der Regierung ernannt worden. Die anderen sind keine Regierungsangestellten. Sie werden aus dem Kapitalfond des Projektes bezahlt. Der Name für das monatliche Meeting wurde nun von "Teammeeting" in "Staffmeeting" umgewandelt.

.....

In den früheren Jahren war das Budget von dem Sekretär der Landsiedlungsbehörde ausgearbeitet und dem Ministerium für Ländliche Entwicklung direkt vorgelegt worden. 1972 wurde das Budget für 1973 von den Mitarbeitern des Projekts ausgearbeitet, dann dem Gwembe South Development Committee vorgelegt. Nach erteilter Genehmigung wurde es dem Ministerium unterbreitet. Das Committee entschied, in Zukunft auch die Ward Councillors (Kreisräte) von Gwembe South zu den Sitzungen einzuladen, um eine bessere Verbindung zwischen dem Projekt und der lokalen Bevölkerung herzustellen.

.....

B. Die gegenwärtige Situation

1. Das Gossner Service Team

Die Mitglieder der Gruppe sind gegenwärtig in einer ganzen Reihe von verschiedenen Programmen innerhalb des Gwembe South Development Projektes engagiert. Die meisten

dieser Programme stehen nicht in gegenseitiger Abhängigkeit. Zum Teil sind die Mitglieder der Gruppe selbst für diese Programme verantwortlich, zum Teil aber unterstützen sie auch nur zambianische Führungskräfte.

.....

Die Mitglieder der Gruppe treffen sich von Zeit zu Zeit um Dinge zu diskutieren, die das Verhältnis zur Gossner Mission betreffen oder das Verhältnis der Gruppenmitglieder untereinander.

.....

Das Team hat einen Sprecher, er ist das Executive-Organ des Teams und er repräsentiert die Gruppe vis-avis der zambianischen Regierung. Die Teamangelegenheiten werden kooperativ vom gesamten Team entschieden.

Die Gruppe besitzt außerdem einen Schatzmeister (Treasurer), seine Aufgabe ist das Management der Goods und Funds des Gossner Service Teams. ALLE Teamangelegenheiten werden im Rahmen der ^{en} geschriebenen/Teamverfassung erledigt. (Anlage Nr. 2)

.....

2. Die Mitarbeiter des Gwembe South Development Projektes

Die Mitglieder des Gossner Service Teams, die zambianischen Mitarbeiter im Außendienst und die zambianischen Büroangestellten gelten im Moment als Mitarbeiter des Projekts.

Es werden monatliche Mitarbeitersitzungen abgehalten. Die Mitarbeiter informieren sich bei diesen Sitzungen gegenseitig über ihre Tätigkeiten. Es werden neue Pläne diskutiert und es wird darüber entschieden.

Vierteljährlich wird ein kurzer Bericht an das Gwembe South Development Committee gegeben und an den Gouverneur des Distrikts.

Das Budget des Projekts wird von den Mitarbeitern vorbereitet und dann dem Gwembe South Development Committee zur Genehmigung vorgelegt.

.....

In der Vergangenheit war der Leiter des Gossner Service Teams gleichzeitig der Vorsitzende bei der Mitarbeitersitzung, und der Senior Assistant war der Sekretär. Beide repräsentierten das Projekt auf Distriktsebene gemeinsam. In Lusaka hingegen wurde das Projekt gemeinsam vom Leiter des Gossner Service Teams und dem ständigen Vertreter des Projekts vertreten.

Aufgabe dieses ständigen Vertreters des Projekts war es dauernd in Kontakt mit allen Behörden und Regierungsbeamten und Privatpersonen zu stehen, die in irgendeiner Weise für das Projekt von Interesse sein könnten. Er sollte neue Kontakte schaffen zu und zwischen Behörden und Dienststellen in Lusaka, die für die Arbeit des Projektes von Interesse und Nutzen sein konnten. (Organisation und Aufgabe des Staff Meetings hat sich geändert, siehe Anlage 6, auf Grund der Gruppenarbeit im Gwembe Valley).

.....

3. Das Gwembe South Development Committee

Dieses Committee trifft sich alle drei Monate.

Die Tagesordnungen für die Zusammenkünfte werden in den ~~XXXX~~ Mitarbeitersitzungen des Projekts vorbereitet, in Zusammenarbeit mit einem kleinen Arbeitsausschuß des Committees.

Die Tagesordnungen geben Raum für Berichte von allen Programmen des Projekts, diese werden an das Distrikts Entwicklungs Komitee weitergegeben. Außerdem enthalten die Tagesordnungen Vorschläge für neue Programme oder Änderungsvorschläge für bereits laufende Programme.

Neuerdings befaßt sich das Committee auch mit allgemeinen Fragen ~~in~~ der Entwicklung in der Region Gwembe Süd.

An den Sitzungen des Committees nehmen außer den Mitgliedern meistens auch noch alle Mitarbeiter des Projekts teil, der Sekretär der Landsiedlungsbehörde, und je nach dem ^{eine} verschiedene Anzahl von lokalen Honoratioren und Regierungsbeamten.

In Zukunft sollen auch die Ward Councillors (Kreisräte) der Region eingeladen werden. Bisher war der Senior Assistant des Projekts gleichzeitig Sekretär des Committees. Das soll nach der neuen Regelung anders werden. (Anlage 6).

C) Die Entwicklung des Gossner Service Teams und seiner Aktivitäten in der Zukunft

Durch die Anwesenheit des Gossner Service Teams entstanden recht bald die beiden vorgenannten Institutionen:

Das Staff Meeting, in Zukunft vorläufig Technical Staff Meeting genannt und das Gwembe South Development Committee.

Verantwortlichkeiten und Aktivitäten mit denen zu Beginn des Einsatzes allein das Gossner Service Team sich auseinanderzusetzen hatte wurden von diesen beiden neuen Einrichtungen übernommen. Diese Entwicklung rechtfertigt es, die ursprüngliche Position des Gossner Service Teams neu zu überdenken.

1) Das Gossner Service Team

Die Arbeitsbasis des Gossner Service Teams, der Artikel I der Übereinkunft zwischen der Regierung von Zambia und der Gossner Mission wurde von den Entwicklungen der vergangenen Jahre nicht berührt.

Aber, um die Aufgaben zu erfüllen, die in dem obengenannten Artikel dem Gossner Service Team gestellt sind, ist es notwendig zu wissen, was getan werden sollte.

Und, wie die Erfahrung der letzten Jahre gezeigt hat: kein Mensch weiß die Antwort. Ja, es ist noch schlimmer - man kennt nicht einmal die richtige Fragestellung.

Mit anderen Worten: solange es nicht genügend Informationen gibt, ist eine sinnvolle Planung ein Ding der Unmöglichkeit. Das aber heißt: zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist das Gossner Service Team eine Gruppe von Leuten, deren Hauptaufgabe es ist ein Maximum an Information zu sammeln.

Um dieser Aufgabe gerecht zu werden diskutiert das Gossner Service Team nicht nur mit

die entscheidende Frage ist: kann man mit (maximaler?) Information zu einer absichtsvollen Zielvorstellung kommen, oder ist es genau umgekehrt - nur von einem vorgefassten Ziel her kann man (optimale?) Informationen sammeln

der örtlichen Bevölkerung und es beobachtet auch nicht nur die Menschen, wie sie versuchen ihre Probleme zu lösen - jedes Mitglied des Gossner Service Teams versucht so viel wie möglich aktiven Anteil zu nehmen. Und selbst, wenn diese Anteilnahme oberflächlich gesehen oftmals nicht mehr ist als akute Hilfe in akuten Nöten, wie beispielsweise medizinische Betreuung, Ernährungsaufklärung und -hilfe, kleine Bewässerungsprojekte, Hühnerprojekte usw. - auf die Dauer gesehen kann mit zwei Ergebnissen bestimmt gerechnet werden:

Zunächst einmal werden die Menschen ermutigt, es wieder zu versuchen; zum anderen aber - und das ist für die zukünftige Entwicklung viel wichtiger - das Gossner Service Team bekommt die so dringend nötigen Informationen über die Verhaltensweisen der Einheimischen schneller.

Ges sind das für Informationen, die durch subjektives Verhalten der Teilnehmer (und mehr noch) züglerlich beeinflusst werden?
Und je mehr kleine Projekte zum Laufen gebracht werden, desto mehr Information ist zu erwarten. Und die Informationen kommen genausogut aus den Fehlschlägen, ja aus den Fehlschlägen bekommt man zumindest so viel Informationen wie aus den erfolgreichen Projekten. Wichtig ist nur, daß die Projekte klein genug bleiben, sodaß bei einem Rückzug aus einem schiefgelaufenen Projekt kein Schaden für die betroffenen Menschen erwächst.

Aber unabhängig davon, daß diese kleine Projekte Informationen über die Reaktionen und Wünsche der Gwembe Tonga liefern, haben alle diese Projekte einen direkten Einfluß auf die soziale Situation und auf das Einkommen der betroffenen Menschen.

Dies ist ganz speziell der Fall mit dem Siatwinda Irrigation Scheme. Dieses Projekt wurde dem Gossner Service Team von der zambianischen Regierung übertragen. Es war geplant worden, bevor das Gossner Service Team in Zambia ankam. Das Ziel des Projektes war es von Anfang an den Willen und die Initiative der örtlichen Bevölkerung als Basis

zu erwartende Resultat:
anzusehen. Das ~~aber heißt~~ - es gibt ein Maximum an Informationen über das Verhalten einer Bevölkerung, die man in ein kompliziertes, hochtechnisiertes und teures System landwirtschaftlicher Produktion einfach hineinstellt selbst dann - wenn das Projekt fehlschlägt.

Das aber heißt: sogar dieses, das Gossner Service Team sehr belastende Projekt paßt letzten Endes doch irgendwie in die Fact-finding-phase des Teams.

Unabhängig von dem dauernden Gespräch zwischen den einzelnen Mitgliedern des Gossner Service Teams und der lokalen Bevölkerung, mit der der Einzelne zu tun hat, ist das Gespräch der Mitglieder des Gossner Service Teams untereinander von allergrößter Bedeutung. Es ist ein dauernder dialektischer Prozeß: Fragen führen zu Antworten und die Antworten führen zu neuen Fragen. Und was das Entscheidende bei diesem Ansatz ist: die lokale Bevölkerung wird in diesen Prozeß einbezogen.

Aber das ist nicht nur ein Prozeß, der sich im Valley allein und isoliert abspielt. Die Gossner Mission ist an diesem Prozeß genauso beteiligt; denn der Auftrag, den die Mitglieder des Gossner Service Teams haben, ~~geht~~ weit über die Grenzen traditioneller missionarischer Tätigkeit hinaus. Er reicht in Bereiche, aus denen es keinerlei Vorerfahrungen gibt.

Das aber heißt: auf der einen Seite ~~braucht~~ das Team ein Maximum an an Handlungs-
Seite
und Ermessensspielraum - auf der anderen/jedoch ist der Dialog zwischen dem Team und der Gossner Mission viel wichtiger als in den Zeiten des traditionellen Missionarischen Ansatzes.

Wozu eigentlich?

Im gewissen Sinne besteht eine Analogie zwischen der Arbeit des Gossner Service

Teams und seinem Verhältnis zur Missionsleitung einerseits - und zum Verhältnis zu des Entdeckermissionars ~~und~~ seiner Entsendegesellschaft auf der anderen Seite.

David Livingstone gezeichnete Landkarten, die fremdlich wichtig waren, unsere Missionare probieren Sachen aus, von denen sie selbst nicht dieses
Aber diese Analogie ist nur oberflächlich. Der große Unterschied zwischen dem *gegen* Entdeckermissionar von einst und dem Gossner Service Team *und* von heute ist der:

Die Entsendende Missionsgesellschaft und der Entsandte Entdeckermissionar sie beide waren davon überzeugt, den Weg zu wissen. (Den Weg zum Heil).

Die Gossner Mission von heute jedoch, einschließlich der Freunde und Spender, weiß gegenwärtig genau so wenig über den Weg Bescheid, der zu gehen wäre, um das gesetzte Ziel zu erreichen - wie das Gossner Service Team draußen in Zambia.

Deshalb ist ein dauernder Dialog zwischen Missionsleitung und Gossner Service Team das Allerwichtigste überhaupt, nicht nur, um allmählich ~~den~~ Weg für das Team in Zambia zu finden, sondern auch um dieses nahezu absolute Unverständnis ~~bei~~ der Bevölkerung in Deutschland hinsichtlich der unwahrscheinlich komplexen Probleme draußen überwinden zu helfen.

na, so ist's nun auch nicht gerade.

Aus dem ursprünglichen Auftrag scheint ein zweiter zu erwachsen:

Neben der Arbeit, die das Gossner Service Team in enger Kooperation mit der zambianischen Regierung verrichtet erscheint die Mittlerrolle des Gossner Service Teams und der Missionsleitung zusammen von größter Bedeutung, um ein besseres Verständnis zu erzielen zwischen den - wie Collin Morris es nannte - "unyoung, uncoloured and unpoor" auf der einen Seite und den "young, coloured and poor" auf der anderen Seite.

Gespräche allein jedoch genügen nicht. Auch der Dialog hat seine Grenzen.

Daher müssen alle Fakten und Erfahrungen von Zeit zu Zeit von einem Team von unbefangenen Experten bewertet werden. Spätestens ^{1974/75} ~~1975/76~~ - aber auch nicht früher - sollte eine erste solche sorgfältige "valuierung aller Aktivitäten und Erfahrungen durchgeführt werden.

Als Ergebnis dieser Bewertung, zusammen mit all den "valuierungen der Vergangenheit und den Feldstudien, die ebenfalls in diesem Gebiet bisher angestellt worden sind, ist es unter Umständen möglich eine erste Rahmenplanung zu erstellen; eine Planung, die nicht nur auf den persönlichen Marotten einiger Respektspersonen basiert, sondern eine Planung, der echte Fakten und Erfahrungswerte zugrunde liegen.

Mehr als einen Rahmen - das läßt sich schon jetzt sagen - wird auch diese Planung zu jenem Zeitpunkt noch nicht abgeben können. (Trotzdem sollte dieser Zeitpunkt gewählt werden, weil von diesem Zeitpunkt an die Verträge der ersten beiden Gruppen auslaufen beginnen.)

Mit fortschreitender Zeit jedoch und mit fortschreitender Erfahrung des Gossner Service Teams, wird es mehr und mehr möglich sein alle diejenigen Ideen auszuklammern, die wohl schön - aber nicht realisierbar sind.

Und am Ende dürften die Wege für eine vernünftige Entwicklungsarbeit im Sinne des Vertrages zwischen der Gossner Mission und der Regierung von Zambia klarer sichtbar sein.

Um dieses Ziel zu erreichen ist jedes Mitglied des Gossner Service Teams gehalten

Gespräche allein aber genügen nicht. Auch der Dialog hat seine "Renezan".

... und ...
...
...
...
...
...

...
...
...
...
...
...

...
...
...
...
...

...
...
...
...
...

...
...
...
...
...

...

so viele Aufschriebe wie nur möglich über alle Unternehmungen und Aktivitäten zu machen - unabhängig davon, ob es sich um selbstgewählte Projekte handelt, oder um Projekte, die von der Regierung oder vom Team angeregt worden sind.

Dabei ist es in der gegenwärtigen fact-finding-phase von relativ untergeordneter Bedeutung welcher Art die Projekte sind und wo sie gestartet werden, solange sie sich nur innerhalb des folgenden Rahmens bewegen:

- 1) im Rahmen der begrenzten Arbeitskapazität des Teams,
- 2) im Rahmen der technischen Möglichkeiten,
- 3) im Rahmen der verfügbaren Mittel.

Mit fortschreitender Zeit und dem "Mehr" an Erfahrung - Erfahrung, die sowohl aus Fehlschlägen, als auch aus Erfolgen stammt - ergibt sich die Möglichkeit zu einem strafferen System. Da man annehmen kann, daß die gegenwärtige fact-finding-phase noch etwa 3 Jahre dauern wird, kann die Position des Gossner Service Teams etwa 1975/76 neu überdacht werden.

2. Das "Technical Staff Meeting"

Das Ziel ist es, daß das Technical Staff Meeting Executive-Organ des Gwembe South Development Committees wird.

Aber, solange als das Gwembe South Development Committee nicht in der Lage ist die Funktion als Legislative zu übernehmen, solange hat das Technical Staff Meeting die schwierige Aufgabe, sowohl Vorschläge einzubringen, als auch über die Vorschläge

Entscheidungen zu fällen.

Aber es gibt Grund genug zu der Annahme, daß gerade durch die Fact-finding-Aktivitäten des Gossner Service Teams dem Gwembe South Development Committee in einigen Jahren hinreichend auf Erfahrungswerten basierende Informationen zur Verfügung stehen, die als ~~EXPLIKATE~~ Guidelines dienen können. Mit diesen Guidelines als Rüstzeug kann dann das Gwembe South Development Committee mit gutem Gewissen die Bürde des "Entscheidungentreffens" von den Schultern des Technical Staff Meeting nehmen.

Bislang hat sich die zambianische Regierung nicht in der Lage gesehen eine ausreichende Anzahl von unabhängigen Counterparts für das Gossner Service Team zur Verfügung zu stellen. Die Ursache dafür ist nicht Interesselosigkeit, sondern im ganzen Lande ein erschütternder Mangel an gut ausgebildeten einheimischen Kräften. Das aber heißt, die Counterparts, mit denen das Gossner Service Team im Technical Staff Meeting zusammenarbeitet, sind in fast jeder Hinsicht völlig vom Gossner Service Team abhängig.

Daraus ergeben sich große Schwierigkeiten für die zambianischen Counterparts, aber auch für die Mitglieder des Gossner Service Teams.

Um das beste aus dieser delikaten Situation zu machen hat das Gossner Service Team den folgenden Vorschlag für eine Reorganisation der Struktur des Technical Staff Meeting eingebracht:

Die Aufgabe des Technical Staff Meetings ist es Vorschläge und Alternativvorschläge auszuarbeiten und dem Gwembe South Development Committee zu unterbreiten. Es erscheint nicht nötig, daß in dem Technical Staff Meeting jedermann allen Vorschlägen zustimmen muß. Ganz im Gegenteil: die Schwächen eines Vorschlags werden von den Gegnern dieses Vorschlags meist viel klarer erkannt und beschrieben. Und man sollte die Gegner eines Vorschlages ermutigen Alternativvorschläge auszuarbeiten.

Die Entscheidung sollte dann im Gwembe South Development Committee getroffen werden.

Die Rolle des Vorsitzenden des Technical Staff Meetings sollte auf die Abhaltung des Meetings in Disziplin, in Fairneß und Ordnung beschränkt sein. Der Vorsitzende sollte in keinem Punkt der Tagesordnung befangen sein. Vorschläge für den Vorsitz sollten bereits auf der Tagesordnung stehen. Die Wahl des neuen Vorsitzenden wird zu Beginn der Mitarbeitersitzung vom letztmaligen Vorsitzenden vorgenommen.

Ausführender (Exutive) des Technical Staff Meetings wird der Sekretär sein.

Seine Aufgabe ist es:

Den Tagungsbericht zu führen,

die Tagesordnung für die nächste Sitzung vorzubereiten,

die Sitzung einzuberufen,

in dauerndem engen Kontakt mit allen Programmen zu stehen,

vom Technical Staff Meeting formulierte Vorschläge an das Gwembe South Development Committee weiterzureichen,

das Technical Staff Meeting auf den Sitzungen des Gwembe South Development Committees zu vertreten,

dem Technical Staff Meeting über die Sitzungen des Gwembe South Development Committees zu berichten

und das Technical Staff Meeting in allen möglichen Kontakten mit der Regierung, mit halbstaatlichen und privaten Institutionen zu vertreten.

Der Secretary des Technical Staff Meetings wird - falls erforderlich - von einem Mitglied des Gossner Service Teams beraten.

3) Das Gwembe South Development Committee

Je mehr Unternehmungen des Gossner Service Teams ausgewertet sind und je mehr dieser Auswertungsergebnisse an das Gwembe South Development Committee weitergegeben sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß das Gwembe South Development Committee seine Aufgabe erfüllen kann, nötige Entscheidungen kompetent zu fällen. Aber weil die Ergebnisse einer ersten vernünftigen Evaluierung nicht vor 1975/76 vorliegen können, bleibt gar nichts anderes übrig, als in den nächsten Jahren mit der Tatsache zu leben, daß im Hinblick auf nötige Entscheidungen ein Vakuum besteht.

Es ist sinnlos zu versuchen ~~dafür~~ irgendwem die Schuld in die Schuhe schieben zu wollen, daß die Dinge so langsam vorankommen - alles braucht eben seine Zeit. Amen!

Verfassung des Gossner Service Teams

(Übersetzung des Originals aus der englischen Sprache)

Einführung

§ 1) Die Aufgaben des Gossner Service Teams sind umrissen vom Artikel I des Vertrages zwischen der Gossner Mission und der zambianischen Regierung. Das heißt generell: das Gossner Service Team unterstützt die Beauftragten der Regierung und deren Dienststellen.

§ 2) Gegenwärtig jedoch ist das Wissen um die Reaktion der Valley Tonga und über die wirtschaftlichen Möglichkeiten noch sehr begrenzt. Solange, als nicht hinreichend Grundlagenmaterial zur Verfügung steht, ist niemand in der Lage einen verbindlichen Plan für die Entwicklung des Gwembe Valleys auszuarbeiten.

Konsequenterweise liegt die Hauptaufgabe der Gossnerarbeit in Zambia gegenwärtig im Produzieren von Grundlagenmaterial um die Beauftragten der zambianischen Regierung und deren Dienststellen die Möglichkeit zu geben so schnell wie möglich vernünftige Pläne auszuarbeiten. Zu diesem Zweck machen die Teammitglieder korrekte Aufzeichnungen über alle ihre Aktivitäten und Erfahrungen.

§ 3) So bald das vom Gossner Service Team gesammelte Material und die Unterlagen von anderen Institutionen, die auf dem selben Gebiet arbeiten, es der Regierung ermöglichen haben, den so dringend benötigten Regionalplan für die Entwicklung zu entwerfen, wird das Gossner Service Team konsequenterweise seine Aktivitäten in Einklang mit diesem Plan bringen.

§ 4) Daneben versucht das Gossner Service Team bestehende Strukturen und Einrichtungen zu stärken, die in irgendeiner Weise für die Entwicklung relevant sind, wie z. B.

das Gwembe South Development Committee. Dies geschieht vornehmlich durch den Aufbau einer neuen Institution - das Technical Staff Meeting - in dem Informationen zusammengeführt und ausgetauscht werden. Weiter werden in diesem Forum Möglichkeiten diskutiert und Vorschläge formuliert, die dann dem Gwembe South Development Committee zur Entscheidung vorgelegt werden.

I. Mitgliedschaft

Mitglieder des Gossner Service Teams sind die Fachleute, die von der Gossner Mission angestellt und ins Gwembe Valley entsandt werden - im Einklang zu der Übereinkunft mit der zambianischen Regierung - einschließlich der Fachleute mit Teilzeitverträgen.

II. Aufgabe

a)

Es ist Aufgabe des Gossner Service Teams, das zambianische Regierungspersonal und die zambianischen Regierungsdienststellen bei der Entwicklung des Gwembe Valleys zu unterstützen.

b)

Gegenwärtig ist diese Unterstützung auf Gwembe South beschränkt.

c)

Irgendwelche Vorschläge, die die Fachleute des Gossner Service Teams machen, müssen über das Technical Staff Meeting des Gwembe South Development Projektes formuliert werden.

III. Der Aufbau des Gossner Service Teams

a)

Das Gossner Service Team bewältigt die es selbst betreffenden Angelegenheiten grundsätzlich gemeinsam.

b)

Eines der Teammitglieder wird für ein Jahr von der Mehrheit der Teammitglieder gewählt, um das Team im Einklang mit den Teamentscheidungen zu vertreten.

("Teamleader").

c)

Je nach Notwendigkeit wird der "Teamleader" von ein oder mehreren Teammitgliedern begleitet.

d)

Das Team wählt für ein Jahr einen Schatzmeister mit der Mehrheit der Teammitglieder. Der Schatzmeister ist dem Team für die Verwaltung der Sachwerte und Mittel des Gossner Service Teams verantwortlich.

e)

Zusammenkünfte werden wöchentlich außerhalb der offiziellen Arbeitszeiten gehalten. Der Vorsitz wechselt von mal zu mal.

Die Stellung des Vorsitzenden ist darauf beschränkt, die Zusammenkünfte in Fairneß und Ordnung abzuhalten.

Der frühere Vorsitzende beruft die Zusammenkünfte und leitet die Wahl des neuen Vorsitzenden mit der Mehrheit der anwesenden Teammitglieder.

Der Vorsitzende und der "Teamleader" zusammen stellen die Tagesordnung auf.

f)

Nur wenn alle Teammitglieder zustimmen können Entscheidungen über ein Sache/am gleichen Tage getroffen werden, an dem die Sache erstmals diskutiert wurden ist.

Der Teamleiter schreibt den Tagungsbericht. Er wird vom Vorsitzenden und einem anderen Teammitglied unterzeichnet.

Entscheidungen werden mit der Mehrheit der anwesenden Teammitglieder getroffen.

Die Stimmen von ab^{se}wenden Teammitgliedern werden berücksichtigt, wenn sie dem Teamleader schriftlich im voraus hinterlegt worden sind.

IV. Beziehungen zum zambianischen Government

Das Team bespricht Angelegenheiten, die die Übereinkunft zwischen der zambianischen Regierung und der Gossner Mission betreffen und vertritt die Gossner Mission vis-a-vis dem zambianischen Regierung durch den Teamleader.

*nicht einmal mit der Regierung verkehrt
noch direkt*

V. Beziehungen zur Gossner Mission

a)

Die Beziehungen zur Gossner Mission basieren auf den Arbeitsverträgen Artikel I.2.

b)

Die Verantwortlichkeiten, wie sie in den einzelnen Verträgen unter Artikel II.3. umschrieben sind (Teamleader) werden vom Team gemeinsam getragen.

c)

Im Falle außergewöhnlicher Schwierigkeiten mit einem Teammitglied, haben die anderen Teammitglieder das Recht die Gossner Mission um ~~seine~~ Abberufung zu bitten.

d)

Briefe von der Gossner Mission sollten gleichzeitig an alle Teammitglieder gehen. Sie werden in den Zusammenkünften diskutiert. Antworten werden vom Teamleiter formuliert, im Einklang mit den Ergebnissen der Besprechungen.

e)

Antworten der Gossner Mission auf Briefe von einzelnen Teammitgliedern sollten in gleicher Weise erfolgen, es sei denn es handele sich um private Angelegenheiten.

f)

Einmal im Jahr sollte das Gossner Service Team von wenigstens einem Angehörigen der

Missionsleitung und einem Mitglied des Kuratoriums besucht werden.

Oogin, bike?

VI.

Diese Verfassung-oder Teile daraus-kann vom Team in Kontakt mit der Gossner Mission jederzeit neu formuliert werden, wenn sich die Notwendigkeit dazu ergibt.

Nkandabwe, 6.2.73

diese Verfassung wurde vom Team
ohne Beteiligung der G.M. diskutiert,
formuliert und beschlossen (und
inzwischen auch ausgeführt) -
obwohl eine Änderung kann nur vom
Team „in Kontakt“ mit G.M. allein
erfolgen.

Nach meinem Verständnis ist dies (G.D.).

3)

Vorschlag für die Erste Lesung

Die Organisation des Technical Staff Meeting

Die Rolle des Technical Staff Meeting ist ~~Permanent~~. Die Aufgabe des Technical Staff Meeting besteht darin: Informationen zu poolen; neue Vorschläge zu diskutieren, die von den Mitarbeitern eingebracht werden; das Budget des Gwembe South Development Projekts zu diskutieren und die nötigen Vorschläge an das Gwembe South Development Committee weiterzureichen.

Die Verantwortlichkeiten des Technical Staff Meeting ^{sind} streng auf Angelegenheiten beschränkt, die mit der Entwicklung des Gwembe Valley in Zusammenhang stehen.

Persönliche Dinge und Angelegenheiten sind ausgeklammert.

Mitgliedschaft

Die Mitgliedschaft des Technical Staff Meeting ist auf die Vertreter der Programme des Gwembe South Development Projektes beschränkt. Jedes Programm delegiert den dafür Verantwortlichen und seinen Berater. Vertreter von anderen Dienststellen können eingeladen werden.

Neue Mitglieder müssen von wenigstens zwei Mitgliedern des Technical Staff Meeting vorgeschlagen werden. Sie werden vom Technical Staff Meeting nach der dritten Diskussion der Angelegenheit mit qualifizierter Mehrheit ernannt.

Vorsitz

Die Rolle des Vorsitzenden besteht darin, daß Meeting in Ordnung, Disziplin und Fairneß abzuhalten. Der Vorsitzende wird zu Beginn jedes Meetings mit einfacher Mehrheit gewählt. Die Handlung wird von dem vorhergehenden Vorsitzenden vorgenommen. Jedes Mitglied des Technical Staff Meetings ist verpflichtet den Vorsitz zu übernehmen, wenn es gewählt worden ist. Mitglieder des Meetings, deren Programme nach der Tagungsordnung voraussichtlich in die Diskussion kommen, können nicht für den Vorsitz gewählt werden.

Sekretär — Ist das eine Art Team leader - Person??

Der Sekretär ist die Exekutive des Technical Staff Meeting. Die Funktion ist permanent. Es ist ein full-time job. Der Sekretär wird jedes Jahr mit qualifizierter Mehrheit wiedergewählt. Er vertritt das Technical Staff Meeting auf allen Ebenen.

Der Sekretär verfaßt die Tagesordnung, der Sekretär beruft die Versammlungen und der Sekretär schreibt den Tagungsbericht.

Der Sekretär muß ständig mit allen verschiedenen Programmen in Fühlung sein.

Tagesordnung

Jedes Mitglied des Technical Staff Meetings muß die Agenda 8 Tage vor der nächsten Sitzung haben.

Die Tagesordnung besteht aus:

- 1) Vorschlägen für den neuen Vorsitzenden.
- 2) Dem Bericht von der letzten Tagung, unterzeichnet vom Sekretär, dem vormaligen Vorsitzenden und einem Mitglied der Versammlung.
- 3) Angelegenheiten, die das erste Mal diskutiert werden.
- 4) Angelegenheiten, die das zweite Mal diskutiert werden.
- 5) Angelegenheiten, über die entschieden wird.

Angelegenheiten, die nicht auf der Tagesordnung stehen können nur diskutiert werden, wenn sämtliche Anwesenden einstimmig dafür sind.

Berichte

Der Tagungsbericht nennt den Vorsitzenden, die Namen der Anwesenden, die Namen der entschuldigten und der nichtentschuldigten Mitglieder. Die Berichte müssen genau geführt werden. Sie werden vom Vorsitzenden abgezeichnet, vom Sekretär und einem Mitglied der Versammlung.

Jedes Mitglied, das ein gegenteiliges Statement macht, hat das Recht darauf, daß sein Kommentar Wort für Wort in dem Bericht niedergelegt wird.

Zeit der Meetings

Die Versammlungen finden ~~alle~~ 14 Tage während der Arbeitszeit statt. Mitglieder die wegen dienstlicher Verpflichtungen nicht kommen können, weil sie auf Urlaub oder krank sind, sind entschuldigt. Ihre Stimmen werden nicht mitgezählt. Die Stimmen der nicht entschuldigten Mitglieder der Versammlung gelten bei Abstimmungen als Ja-Stimmen.

Vorgang

- 1) Der letztmalige Vorsitzende eröffnet die Versammlung.
2. Der neue Vorsitzende wird gewählt.
3. Der Bericht der letzten Tagung wird vorgelegt und genehmigt.
- 4) Die Versammlung handelt die einzelnen Punkte der Tagesordnung ab.
- 5) Der Sekretär gibt die Zeit für das nächste Meeting bekannt.
- 6) Der Vorsitzende schließt die Versammlung.

Grundsatz ist, daß jedes Meeting frei von Emotionen und persönlichen Dingen gehalten werden muß. Nur Angelegenheiten und Vorschläge der Tagesordnung werden behandelt. Jeder Vorschlag muß von ~~jedem~~ ^{einem} Mitglied der Versammlung/^{vorgetragen bzw.} kommentiert werden. Solange als ein Mitglied der Versammlung mit seinem Kommentar noch nicht zu Ende gekommen ist, darf es nicht unterbrochen werden. *Freie für Lag.-time-talks!*

Der Vorsitzende fragt jedes Mitglied des Meetings ob er etwas zu dem Vorschlag zu sagen habe. Diskussionsbeiträge sind nur zu den Vorschlägen statthaft - nicht zu Diskussionsbeiträgen. Jeder Vorschlag muß dreimal diskutiert werden bevor eine Entscheidung getroffen werden kann. *Is this possible?*

Die Gegner eines Vorschlags sollten vom Sekretär aufgefordert werden Alternativvorschläge zu unterbreiten. Entscheidungen werden mit qualifizierter Mehrheit getroffen. Mitglieder des Meetings, die nicht abzustimmen wünschen, weil sie sich nicht kompetent fühlen, in dieser oder jener Angelegenheit, haben das Recht darauf, daß ihre Namen im Tagungsbericht genannt werden.

Knigge für Behandlung Babies !!!

B E R I C H T
über
die Gruppenarbeit mit dem Gossner Service Team

von
Klaus Schäfer
März 1973

Bericht über die Gruppenarbeit mit dem Gossner Service Team in
Nkandabwé vom 11.1.73 (Ankunft) bis 14.2.73 (Abreise)

Problemstellung

Zunehmende Spannungen im Team führten zum Rücktritt des Teamleiters
Siegwart Kriebel im Oktober 1972.

Briefliche Stellungnahmen der einzelnen Teammitglieder führten dazu,
daß eine Rückberufung des Teams von der Geschäftsleitung der Gossner
Mission nicht ausgeschlossen wurde.

Siegwart Kriebel, der zurückgetretene Teamleiter, wurde zu einer
Sitzung des Zambia-Ausschusses des Kuratoriums der Gossner Mission
nach Mainz beordert. Außer der Geschäftsleitung der Gossner Mission
und verschiedenen Kuratoriumsmitgliedern nahmen ex officio Dr. Krapf
(President Office, Lusaka), Herr Bruns und K. Schäfer teil (8.12.72).
Am Ende der Sitzung wurde beschlossen, daß die Arbeit des Gossner
Service Teams in Zambia weitergeführt werden soll und daß K. Schäfer
Anfang Januar nach Zambia reisen solle, um zu versuchen, die Dinge
wieder ins Lot zu bringen. A. Bruns sollte als Beobachter an der
Gruppenarbeit teilnehmen. F. Clemens und F.-L. Krawolitzki wollten
gebeten werden, ihre Urlaubspläne, die sie für Januar hatten, zu
verschieben.

Nachdem positiver Bescheid aus Zambia gekommen war (hinsichtlich
der Verschiebung der Urlaubspläne), wurde für 29.12.72 eine
Sitzung in B erlin anberaumt. Aufgabe der Sitzung war es, den Rahmen
abzustecken, innerhalb dessen die Gruppenarbeit mit dem Team
erfolgen sollte.

Hinsichtlich der Rolle von A. Bruns gab es eine Änderung: er
wollte nicht mehr mit K. Schäfer als Beobachter mitgehen, sondern
gleich mit der ganzen Familie nach Zambia ausreisen, um eine Arbeit
im Ministry of Rural Development anzutreten. Es wurde ausdrücklich
festgelegt, daß A. Bruns nicht Mitglied des Gossner Service Teams
sein sollte, daß er auch nicht Vorgesetzter des Teams sei; daß es
aber im höchsten Maß wünschenswert wäre, wenn es dem Ehepaar Bruns
gelänge, sich das Vertrauen der einzelnen Teammitglieder und damit
des ganzen Teams zu erwerben. Die Ausreise der Familie Bruns sollte
so erfolgen, daß Herr Bruns bei den abschließenden meetings im Team
dabei sein könne. (Leider verzögerte sich dann die Ausreise von

Herrn Bruns so, daß diese Zielvorstellung nicht verwirklicht werden konnte.)

Der Auftrag für die Gruppenarbeit hieß:

1. Erarbeitung einer Verfassung/Satzung als Basis für eine wie auch immer angelegte Teamstruktur.
2. F. Krawolitzki sollte aus seiner Rolle in Lusaka herausgelöst werden, weil diese Funktion überflüssig geworden war, um zu einer Spezialausbildung nach Israel (Wadi Mashash) geschickt zu werden, da eine Wiedereingliederung in das Team fragwürdig sei.
3. Darüber hinaus stimmten die anwesenden Herren (Pastor Seeberg, K. Schwert, A. Bruns, Herr Weißinger) grundsätzlich folgenden Vorschläge zu:
Jedes Teammitglied sollte mit Familie im 3. Vertragsjahr Gelegenheit zu einem Deutschlandaufenthalt haben;
jedes Teammitglied sollte einmal im Jahr an einem einwöchigen Fortbildungskurs in Zambia oder einem benachbarten Land teilnehmen (Mindolo, Dodoma, Limuru) mit einschlägiger Themenwahl;
jedes Jahr sollte für eine sorgfältig ausgewählte Gruppe junger Christen ein Work-Camp im Gwembe-Valley stattfinden.

Die Ausreise von K. Schäfer wurde auf die Woche zwischen dem 8. und 12.1.73 festgelegt. Nach einigen Mißverständnissen mit der Visaerteilung und nötigen Buchungsänderungen erfolgte die Abreise am 10.1.73. Anderthalb Tage in Lusaka gaben Gelegenheit zu intensiven Gesprächen mit Siegwart Kriebel und Dr. Krapf. Am 13.1.73 erfolgte dann die Weiterreise ins Valley.

Verlauf der Gruppenarbeit

Plan:

In der Vorphase der eigentlichen Gruppenarbeit sollte durch Einzelgespräche ertastet werden, wo es Gemeinsamkeiten gibt und wo die Streitpunkte liegen. Erst wenn sich in dieser Vorphase keine neuen Gesichtspunkte mehr ergeben würden, war an ein Eintreten in die 2. Phase gedacht: an das Zusammenführen der Antagonisten in Dreiergesprächen um Kompromisse einzuleiten. Nach Abschluß dieser Phase sollte dann in die eigentliche Gruppenarbeit mit Teamgesprächen eingetreten werden.

Einen Zeitplan im Voraus festzulegen war nicht möglich, weil a priori nicht bekannt war, wie tief die vorhandenen Animositäten verwurzelt waren. Es war aber auf jeden Fall ein festes Ziel, zu versuchen, F. Krawolitzki schon in der Vorphase davon zu überzeugen, daß er an anderer Stelle dringender gebraucht würde.

Tatsächlicher Verlauf:

Die Vorphase der Gruppenarbeit erstreckte sich vom 11.1. bis 21.1., also über 10 Tage. Die zweite Phase, das Zusammenführen der Antagonisten, ging vom 22.1. bis 28.1., also 6 Tage. Vom 30.1. bis 10.2. ging die dritte Phase. Der eigentlichen Gruppenarbeit waren also 12 Tage gewidmet. Interessanterweise standen auch in dieser Phase nicht so sehr die Meetings im Vordergrund, sondern vielmehr die informellen Begegnungen vor allem beim Schreiben der "Reflektionen" des Gossner Service Teams und beim Abfassen der Constitution. Die intensive Teilnahme aller bei diesem Prozeß hatte zur Folge, daß die offiziellen Meetings sich auf einige wenige - unvermeidbare - beschränkten.

Beurteilung

Entgegen aller Befürchtung, die man in Deutschland hatte, zeigte es sich, daß die einzelnen Mitglieder des Gossner Service Teams bis auf den Fall Clemens/Krawolitzki nicht grundsätzlich verstritten waren. Auch dieser Fall hätte gelöst werden können - bei entsprechendem Zeitaufwand - wenn sich nicht von vornherein durch die Herauslösung von F. Krawolitzki aus dem Team eine elegantere Lösung angeboten hätte.

Eine intime Kenntnis der Persönlichkeitsstrukturen der in dieser Gruppe lebenden Menschen und das Wissen um die Geschichte des Gossner Service Teams läßt allerdings vermuten, daß die Schwierigkeiten weniger in einem Antagonismus zwischen Clemens und Krawolitzki lagen, sondern in der Tatsache, daß durch ein merkwürdiges Zusammenspiel der beiden nur bedingt teamfähigen Mitglieder (Krawolitzki und van Keulen) es zu einer solchen Polarisierung kam. (Auch wenn ausdrücklich betont werden muß, daß Teamfähigkeit nichts über menschliche Qualitäten aussagt - auch Kriminelle können teamfähig sein - so wird ein Team von 7 eben doch sehr stark durch 2 nicht teamfähige Mitglieder belastet.) Allein vom Zahlenverhältnis her wäre es wünschenswert, wenn in der gegenwärtigen Situation alle Frauen in der Gruppe den vollen Rechtsstatus als Teammember

erhalten würden, weil gerade die vorhandenen Frauen durchweg integrierend wirken.

Aber auch die Teamschwierigkeiten der Männer waren nicht fundamental. Selbst van Keulen und Krawolitzki wären nicht unerträglich, wenn das Team nicht mit Policy-Entscheidungen konfrontiert worden wäre, Entscheidungen, die es selbst gar nicht treffen kann. Tatsächlich lassen sich alle Quereleien auf solche nicht bewältigte und gar nicht zu bewältigende Policy-Fragen zurückführen.

Wahrscheinlich haben die Frauen in der Gruppe aus einem gesunden Instinkt heraus es abgelehnt, sich mit Fragen zu befassen, die nur im permanenten Dialog zwischen den Vertragspartnern Government of Zambia und Leitung der Gossner Mission im Laufe von vielen Jahren allmählich abgeklärt werden können.

Wenn Herr Bruns die in ihn gesetzten Erwartungen als go-between zwischen Missionsleitung und Government of Zambia erfüllt, dann ist eigentlich anzunehmen, daß dieses Problem in Zukunft keins mehr ist.

Jedenfalls schälte es sich als eine der Hauptaufgaben heraus, in den Einzel- und Gruppengesprächen mit den Teammitgliedern zu erarbeiten, daß im gegenwärtigen Stadium Policy-Entscheidungen gar nicht möglich sind, und zwar solange nicht, als die dauerhafte Reaktion der betroffenen Tonga im Hinblick auf die unterschiedlichen Einzelmaßnahmen und Versuche nicht bekannt ist.

Ein weiteres Problem war das Mißverständnis im Hinblick auf die Zambianisierung. Manchmal war der Eindruck unvermeidlich, einige der Teammembers schämten sich, Europäer zu sein und als solche Mitglied des Gossner Service Teams. Ein Zusammenhang mit dem Scheitern der von einigen Teammitgliedern an Siatwinda geknüpften - übersteigerten - Erwartungen läßt sich leicht herstellen. Und da Siatwinda mit der ersten Gruppe verknüpft war, kam die Frontenbildung gewissermaßen von selbst.

Tragischerweise wurde der einzige, der tatsächlich unter Zeitdruck stand, weil er immer Dienstleistungen für die anderen erbringen mußte, in diesen Konflikt hineingezogen, nämlich Dieter Köhpcke. Er, der einzige, der einem Produktionsbetrieb vorstand - vorstehen mußte, das war sein Auftrag - geriet plötzlich unter Beschuß, und zwar gerade von Seiten dessen, der mit seinen irren Vorstellungen gescheitert war: George van Keulen. Und da F. Krawolitzki zufällig zur selben Zeit, aber aus völlig anderen Gründen, ebenfalls unter Beschuß geraten war, fanden sich van Keulen und

Krawolitzki zusammen gegen die Interessenalliance Dieter Köhpcke/Friedrich Clemens. In entwaffnender Naivität lieferte Frank Krawolitzki George van Keulen die Basis für ein Alibi - ohne sich je über die Folgen für das Restteam klar zu werden. George van Keulen, der dem ganzen Gossner Service Team die Suppe von Siatwinda nicht eingebrockt, aber ziemlich scharf gewürzt hat, ist jetzt der feine Max, während Frank Krawolitzki sich so ziemlich den Zorn aller zugezogen hat. Es spricht immerhin für George van Keulen, daß er bei Frank Krawolitzkis Farewell-Party zum Ausdruck brachte, es sei nicht fein, Frank jetzt zum Scapegoat zu machen.

Jedenfalls: die restlichen drei, Isaac Krisifoe, Frieder Bredt und Siegwart Kriebel, standen dieser seltsamen Entwicklung ziemlich hilflos gegenüber. Issac und Frieder, die neben Siegwart wohl teamfähigsten der ganzen Gruppe, gingen in die innere Emigration - sie zogen sich zurück: der eine in sein Chicken-Programm, der andere nach Kafwambila, und Siegwart Kriebel resignierte als Teamleiter

Beim Versuch, die Ursache des Problems zu lokalisieren, kommt man am Ende zu dem verhängnisvollen Appendix im Arbeitsvertrag George van Keulens, wonach er für Siatwinda verantwortlich sei. Bei jedem anderen wäre dies eben ein weiterer Passus im Vertrag gewesen. Nicht so für den 150%-igen George: er konstruierte daraus einen Auftrag, an dem er hätte zerbrechen müssen, wenn ein gesunder Selbsterhaltungstrieb ihm nicht in letzter Minute gesagt hätte: "Da mußt du raus!" Und zur Überraschung aller anderen schaffte er den Absprung - faithfully assisted by Frank Krawolitzki. Plötzlich machte gerade George van Keulen sich zum Anwalt einer Zambianisierung, die am liebsten auch die Missionsleitung in Berlin einbezogen hätte.

Das Resultat war eine heillose Verwirrung. Männer wie Gray und Albert, die man mühsam begonnen hatte als Partner aufzubauen - damals gegen George van Keulens Willen - wurden nun plötzlich in das Gossner Staff Meeting hineingehievt. Obwohl völlig abhängig vom Gossner Service Team waren sie nun auf einmal die undiskutablen "Pets" des Teams, eifersüchtig gehätschelt von George und Frank, und wie könnte es auch anders sein: sie waren nie mehr als zum Teil recht anspruchsvolle Pets. Partner für das Team waren sie weniger als jemals zuvor.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Nachdem die Erkenntnis dieser Tage mit den Teammitgliedern erarbeitet war - wobei natürlich bei dem schwer angeschlagenen George van Keulen besondere Rücksichtnahme nötig war - konnten die nötigen Konsequenzen gezogen werden:

1. Rückführung des Teams auf sich selbst auf der Basis der Verträge zwischen Gossner Mission und Government of Zambia einerseits und zwischen Gossner Mission und einzelnen Teammitgliedern andererseits.
2. Institutionalisierung des eigentlich entscheidenden Bodies, des Technical Staff Meetings, getrennt vom Gossner Service Team.

Es wird nun Aufgabe der Missionsleitung einerseits und des Gossner Service Teams andererseits sein, die Einhaltung dieser Leitlinie gemeinsam zu sichern. Weil es sich um menschliche Institutionen handelt, wird immer wieder die Neigung zum Ausbrechen bestehen. Durch einen ständigen intensiven Dialog zwischen Missionsleitung und Gossner Service Team sollte dieser Versuchung weitgehend vorgebeugt werden.

Ergebnisse der Gruppenarbeit

1. Ergebnis der Gruppenarbeit war eine Reflektion:

"Der gegenwärtige Stand der Zusammenarbeit zwischen der Regierung von Zambia und der Gossner Mission im Hinblick auf die Entwicklung des südlichen Gwembe Valleys." (Diese Reflektion ist im Anhang beigelegt)

2. Ergebnis der Gruppenarbeit war eine Verfassung für das Team:

Diese Verfassung wurde nach der dritten Lesung einstimmig vom ganzen Team verabschiedet. Das Exemplar mit den Unterschriften aller Teammitglieder liegt in Nkandabwe. (Die deutsche Übersetzung der Constitution ist im Anhang beigelegt)

3. Ergebnis der Gruppenarbeit war die Wahl eines Teamsprechers:

Zum Teamsprecher wurde der frühere Teamleader Siegwart Kriebel gewählt. Der Einfachheit halber wurde der Titel Teamleader beibehalten.

4. Ergebnis der Gruppenarbeit war die Wahl eines Treasurers:

Zum Treasurer des Teams wurde Friedrich Clemens gewählt. Die Aufgabe des Treasurers ist die Verwaltung der Geldangelegenheiten des Teams.

5. Ergebnis der Gruppenarbeit war die Erstellung eines Rahmens für das Management of Goods and Funds des Gossner Service Teams.

6. Ergebnis der Gruppenarbeit war der Entwurf einer Constitution für das Technical Staff Meeting:

Dieser Entwurf wurde in einer ersten Lesung vom Technical Staff Meeting behandelt. (Eine deutsche Übersetzung dieses ersten Entwurfs liegt im Anhang bei)

Anhang

Reflektionen über

"Den gegenwärtigen Stand der Zusammenarbeit zwischen der Regierung von Zambia und der Gossner Mission im Hinblick auf die Entwicklung des südlichen Gwembe Valleys"

A. Der Hintergrund

1970 Zwischen der Regierung von Zambia und der Gossner Mission wurde ein Abkommen unterzeichnet über die "Zusammenarbeit bei der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung des Gwembe Valleys".

Artikel I dieses Abkommens sagt:

"Die Gossner Mission betrachtet ihren Beitrag bei der Entwicklung des Gwembe Valleys als einen Teil ihres christlichen Zeugnisses und in der Erfüllung dieses Auftrages wird sie eine Gruppe von Landwirtschafts- und Tierhaltungsfachleuten, von medizinischem Personal und Community-Development-Fachleuten entsenden, um die Mitarbeiter der zambianischen Regierung und die Dienststellen, die mit der Entwicklung des Gwembe Valleys befaßt sind, zu unterstützen."

In Artikel II heißt es dann, daß diese Fachleute

"unter der Verwaltung des Gwembe South Co-ordinating Committee arbeiten werden, das von der zambianischen Regierung ernannt werden wird. Diese Institution wird darüber hinaus auch die Aufgabe haben, entsprechendes Personal zur Verfügung zu stellen, um das von der Gossner Mission zur Verfügung gestellte Material und das Wissen der entsandten Fachleute möglichst effektiv zu nutzen."

Das Gossner Service Team, bestehend aus dem Teamleiter, einem Bewässerungsingenieur, einem Bauingenieur und einem Sozialarbeiter, kam in Zambia an. Die Gruppe wurde unter die Aufsicht des Sekretärs der Landsiedlungsbehörde im Ministerium für Ländliche Entwicklung gestellt. Der Gruppe wurde ein zambianischer Senior Assistent beigeordnet. Anfangs war dieser noch Angestellter der Zambianischen Kreditgesellschaft, später wurde er aus dem Kapitalfond des Siatwinda Pilot Irrigation Scheme bezahlt.

Die einzige Aktivität der Gruppe neben der Sprachausbildung in Chikuni war der Aufbau des Siatwinda Pilot Irrigation Scheme. Die Zielsetzung, die Finanzierung und die Lage dieses Projekts waren von der zambianischen Regierung festgelegt worden, bevor die Gruppe in das Land kam.

1971 Das Gwembe South Development Committee, bestehend aus dem Distrikts-Gouverneur von Gwembe als dem Vorsitzenden, dem Senior Assistent als dem Sekretär, einigen Verwaltungsbeamten des Distrikts, einigen örtlichen Honoratioren, und dem Teamleiter, hatte das erste Zusammentreffen. Auf dieser und den nachfolgenden Sitzungen berichtete das Gossner Service Team über seine Tätigkeit; es wurden neue Vorschläge gemacht, und das Committee wurde um Zustimmung ersucht.

Das Team kam monatlich zusammen. Auch der Senior Assistent nahm an diesen Sitzungen teil, praktisch als Verbindungsmann zwischen der Gruppe und der lokalen Bevölkerung. Nachdem nicht alle Mitglieder der Gruppe in Siatwinda gebraucht wurden, suchten sich einige neue Tätigkeitsfelder. Sie diskutierten ihre Pläne mit der Gruppe und unterbreiteten sie dann dem Gwembe South Development Committee. Ein Mitglied der Gruppe wurde nach Lusaka delegiert, um die Verbindungen zwischen der Gruppe und den verschiedenen Ministerien und anderen für die Sache wichtigen Dienststellen in Lusaka aufzubauen.

1972 Für alle die vielseitigen Aktivitäten des Teams insgesamt führte das Gwembe South Development Committee einen neuen Namen ein: "Gwembe South Development Project". Diese neue Bezeichnung gilt für alle Unternehmungen, die auf die Initiative des Gossner Service Teams zurückgehen. Zuvor war alles, was das Gossner Service Team tat, als Teil des Siatwinda Pilot Irrigation Schemes betrachtet worden.

Es stießen noch einige Zambianer zu dem "Gwembe South Development Project", aber nur einer von ihnen, ein Büroangestellter, war direkt von der Regierung ernannt worden. Die anderen sind keine Regierungsangestellten. Sie werden aus dem Kapitalfond des Projekts bezahlt. Der Name für das monatliche Meeting wurde nun von "Team-meeting" in "Staffmeeting" umgewandelt.

In den früheren Jahren war das Budget von dem Sekretär der Landsiedlungsbehörde ausgearbeitet und dem Ministerium für Ländliche Entwicklung direkt vorgelegt worden.

1972 wurde das Budget für 1973 von den Mitarbeitern des Projekts ausgearbeitet, dann dem Gwembe South Development Committee vorgelegt. Nach erteilter Genehmigung wurde es dem Ministerium unterbreitet. Das Committee entschied, in Zukunft auch die Ward Councillors (Kreisräte) von Gwembe South zu den Sitzungen einzuladen, um eine bessere Verbindung zwischen dem Projekt und der lokalen Bevölkerung herzustellen.

B. Die gegenwärtige Situation

1. Das Gossner Service Team

Die Mitglieder der Gruppe sind gegenwärtig in einer ganzen Reihe von verschiedenen Programmen innerhalb des Gwembe South Development Projects engagiert. Die meisten dieser Programme stehen nicht in gegenseitiger Abhängigkeit. Zum Teil sind die Mitglieder der Gruppe selbst für diese Programme verantwortlich, zum Teil aber unterstützen sie auch nur zambianische Führungskräfte.

Die Mitglieder der Gruppe treffen sich von Zeit zu Zeit, um Dinge zu diskutieren, die das Verhältnis zur Gossner Mission oder das Verhältnis der Gruppenmitglieder untereinander betreffen. Das Team hat einen Sprecher. Er ist das Exekutivorgan des Teams und er repräsentiert die Gruppen gegenüber der zambianischen Regierung. Die Teamangelegenheiten werden kooperativ vom gesamten Team entschieden. Die Gruppe besitzt außerdem einen Schatzmeister (Treasurer), seine Aufgabe ist das Management der Goods und Funds des Gossner Service Teams. Alle Teamangelegenheiten werden im Rahmen der geschriebenen Teamverfassung erledigt. (Siehe hierzu Anlage)

2. Die Mitarbeiter des Gwembe South Development Projects

Die Mitglieder des Gossner Service Teams, die zambianischen Mitarbeiter im Außendienst und die zambianischen Büroangestellten gelten im Moment als Mitarbeiter des Projekts. Es werden monatliche Mitarbeitersitzungen abgehalten.. Die Mitarbeiter informieren sich bei diesen Sitzungen gegenseitig über ihre Tätigkeiten. Es werden neue Pläne diskutiert und es wird darüber entschieden. Vierteljährlich wird ein kurzer Bericht an das Gwembe South Development Committee und an den Gouverneur des Distrikts gegeben. Das Budget des Projekts wird von den Mitarbeitern vorbereitet und dann dem Gwembe South Development Committee zur Genehmigung vorgelegt.

In der Vergangenheit war der Leiter des Gossner Service Teams gleichzeitig der Vorsitzende bei der Mitarbeitersitzung, und der Senior Assistent war der Sekretär. Beide repräsentierten das Projekt auf der Distriktsebene gemeinsam. In Lusaka hingegen wurde das Projekt gemeinsam vom Leiter des Gossner Service Teams und dem ständigen Vertreter des Projekts vertreten. Aufgabe dieses ständigen Vertreters des Projekts war es, dauernd in Kontakt mit allen Behörden und Regierungsbeamten und Privatpersonen zu stehen,

die in irgendeiner Weise für das Projekt von Interesse sein könnten. Er sollte neue Kontakte schaffen zu und zwischen Behörden und Dienststellen in Lusaka, die für die Arbeit des Projekts von Interesse und Nutzen sein konnten. (Organisation und Aufgabe des Staff Meetings hat sich auf Grund der Gruppenarbeit im GwembeValley geändert. Siehe hierzu Anlage)

3. Das Gwembe South Development Committee

Dieses Committee trifft sich alle drei Monate. Die Tagesordnungen für die Zusammenkünfte werden in den Mitarbeitersitzungen des Projekts in Zusammenarbeit mit einem kleinen Arbeitsausschuß des Committees vorbereitet. Die Tagesordnungen geben Raum für Berichte von allen Programmen des Projekts, diese werden an das District Development Committee weitergegeben. Außerdem enthalten die Tagesordnungen Vorschläge für neue Programme oder Änderungsvorschläge für bereits laufende Programme. Neuerdings befaßt sich das Committee auch mit allgemeinen Fragen der Entwicklung in der Region Gwembe Süd.

An den Sitzungen des Committees nehmen außer den Mitgliedern meistens auch noch alle Mitarbeiter des Projekts, der Sekretär der Landsiedlungsbehörde, und je nach dem eine verschiedene Anzahl von lokalen Honoratioren und Regierungsbeamten teil. In Zukunft sollen auch die Ward Councillors (Kreisräte) der Region eingeladen werden. Bisher war der Senior Assistent des Projekts gleichzeitig Sekretär des Committees. Das soll nach der neuen Regelung anders werden.

C. Die Entwicklung des Gossner Service Teams und seiner Aktivitäten in der Zukunft

Durch die Anwesenheit des Gossner Service Teams entstanden recht bald die beiden Institutionen:

das Staff Meeting, in Zukunft vorläufig Technical Staff Meeting genannt, und

das Gwembe South Development Committee.

Verantwortlichkeiten und Aktivitäten, mit denen zu Beginn des Einsatzes allein das Gossner Service Team sich auseinanderzusetzen hatte, wurden von diesen beiden neuen Einrichtungen übernommen. Diese Entwicklung rechtfertigt es, die ursprüngliche Position des Gossner Service Team neu zu überdenken.

1. Das Gossner Service Team

Die Arbeitsbasis des Gossner Service Teams, der Artikel I des Abkommens zwischen der Regierung von Zambia und der Gossner Mission, wurde von den Entwicklungen der vergangenen Jahre nicht berührt. Aber um die Aufgaben zu erfüllen, die in dem oben genannten Artikel dem Gossner Service Team gestellt sind, ist es notwendig zu wissen, was getan werden sollte. Und, wie die Erfahrung der letzten Jahre gezeigt hat: kein Mensch weiß die Antwort. Ja, es ist noch schlimmer: man kennt nicht einmal die richtige Fragestellung. Mit anderen Worten: Solange ^{es} nicht genügend Informationen gibt, ist eine sinnvolle Planung ein Ding der Unmöglichkeit. Das heißt aber: zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist das Gossner Service Team ein Gruppe von Leuten, deren Hauptaufgabe es ist, ein Maximum an Information zu sammeln.

Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, diskutiert das Gossner Service Team nicht nur mit der örtlichen Bevölkerung, und es beobachtet auch nicht nur die Menschen, wie sie versuchen, ihre Probleme zu lösen - jedes Mitglied des Gossner Service Teams versucht so viel wie möglich aktiven Anteil zu nehmen. Und selbst, wenn diese Anteilnahme oberflächlich gesehen oftmals nicht mehr ist als akute Hilfe in akuten Nöten, wie beispielsweise medizinische Betreuung, Ernährungsaufklärung und -hilfe, kleine Bewässerungsprojekte, Hühnerprojekte usw. - auf die Dauer gesehen kann mit zwei Ergebnissen bestimmt gerechnet werden:

Zunächst einmal werden die Menschen ermutigt, es wieder zu versuchen.

Zum anderen aber, und das ist für die zukünftige Entwicklung viel wichtiger, bekommt das Gossner Service Team die so dringend nötigen Informationen über die Verhaltensweisen der Einheimischen schneller.

Und je mehr kleine Projekte zum Laufen gebracht werden, desto mehr Information ist zu erwarten. Und die Informationen kommen genauso gut aus den Fehlschlägen, ja aus den Fehlschlägen bekommt man zumindest so viel Informationen wie aus den erfolgreichen Projekten. Wichtig ist nur, daß die Projekte klein genug bleiben, sodaß bei einem Rückzug aus einem schiefgelaufenen Projekt kein Schaden für die betroffenen Menschen erwächst.

Aber unabhängig davon, daß diese kleinen Projekte Informationen über die Reaktionen und Wünsche der Gwembe Tonga liefern, haben alle diese Projekte einen direkten Einfluß auf die soziale Situation und auf das Einkommen der betroffenen Menschen,

Dies ist ganz speziell der Fall mit dem Siatwinda Irrigation Scheme. Dieses Projekt wurde dem Gossner Service Team von der zambianischen Regierung übertragen. Es war geplant worden, bevor das Gossner Service Team in Zambia ankam. Das Ziel des Projektes war es von Anfang an, den Willen und die Initiative der örtlichen Bevölkerung als Basis anzusehen. Das zu erwartende Resultat: Es gibt ein Maximum an Informationen über das Verhalten einer Bevölkerung, die man in ein kompliziertes, hochtechnisiertes und teures System landwirtschaftlicher Produktion einfach hineinstellt, selbst dann, wenn das Projekt fehlschlägt.

Das heißt aber: Sogar dieses, das Gossner Service Team sehr gelassende Projekt, paßt letzten Endes doch irgendwie in die Fact-finding-Phase des Teams.

Unabhängig von dem dauernden Gespräch zwischen den einzelnen Mitgliedern des Gossner Service Teams und der lokalen Bevölkerung, mit der der Einzelne zu tun hat, ist das Gespräch der Mitglieder des Gossner Service Teams untereinander von allergrößter Bedeutung. Es ist ein dauernder dialektischer Prozeß: Fragen führen zu Antworten, und die Antworten führen zu neuen Fragen. Und, was das Entscheidende bei diesem Ansatz ist: die lokale Bevölkerung wird in diesen Prozeß einbezogen.

Aber das ist nicht nur ein Prozeß, der sich im Valley allein und isoliert abspielt. Die Gossner Mission ist an diesem Prozeß genauso beteiligt; denn der Auftrag, den die Mitglieder des Gossner Service Teams haben, geht weit über die Grenzen traditionellen missionarischer Tätigkeit hinaus. Er reicht in Bereiche, aus denen es keinerlei Vorerfahrungen gibt. Das aber heißt: Auf der einen Seite braucht das Team ein Maximum an Handlungs- und Ermessensspielraum - auf der anderen Seite jedoch ist der Dialog zwischen dem Team und der Gossner Mission viel wichtiger als in den Zeiten des traditionellen missionarischen Ansatzes.

In gewissem Sinne besteht eine Analogie zwischen der Arbeit des Gossner Service Teams und seinem Verhältnis zur Missionsleitung einerseits - und zum Verhältnis des Entdeckermissionars zu seiner Entsendegesellschaft auf der anderen Seite. Aber diese Analogie ist nur oberflächlich. Der große Unterschied zwischen dem Entdeckermissionar von einst und dem Gossner Service Team von heute ist der: Die entsendende Missionsgesellschaft und der entsandte Entdeckermissionar, sie beide waren davon überzeugt, den Weg zu wissen (den Weg zum Heil).

Die Gossner Mission von heute jedoch, einschließlich der Freunde und Spender, weiß gegenwärtig genau so wenig über den Weg Bescheid, der zu gehen wäre, um das gesetzte Ziel zu erreichen, wie das Gossner Service Team in Zambia. Deshalb ist ein dauernder Dialog zwischen Missionsleitung und Gossner Service Team das Allerwichtigste überhaupt, nicht nur, um allmählich den Weg für das Team in Zambia zu finden, sondern auch um dieses nahezu absolute Unverständnis bei der Bevölkerung in Deutschland hinsichtlich der unwahrscheinlich komplexen Probleme draußen überwinden zu helfen.

Aus dem ursprünglichen Auftrag scheint ein zweiter zu erwachsen:

Neben der Arbeit, die das Gossner Service Team in enger Kooperation mit der zambianischen Regierung verrichtet, erscheint die Mittlerrolle des Gossner Service Teams und der Missionsleitung zusammen von größter Bedeutung, um ein besseres Verständnis zwischen den - wie Collin Morris es nannte - "unyoung, uncoloured and unpoor" auf der einen Seite und den "young, coloured and poor" auf der anderen Seite zu erzielen.

Gespräche allein jedoch genügen nicht. Auch der Dialog hat seine Grenzen. Daher müssen allen Fakten und Erfahrungen von Zeit zu Zeit von einem Team von unbefangenen Experten bewertet werden. Spätestens 1974/75 - aber auch nicht früher - sollte eine erste solche sorgfältige Evaluierung aller Aktivitäten und Erfahrungen durchgeführt werden. Als Ergebnis dieser Bewertung, zusammen mit all den Evaluierungen der Vergangenheit und den Feldstudien, die ebenfalls in diesem Gebiet bisher angestellt worden sind, ist es unter Umständen möglich, eine erste Rahmenplanung zu erstellen; eine Planung, die nicht nur auf den persönlichen Marotten einiger Respektspersonen basiert, sondern eine Planung, der echte Fakten und Erfahrungswerte zugrunde liegen.

Mehr als einen Rahmen - das läßt sich jetzt schon sagen - wird auch diese Planung zu jenem Zeitpunkt noch nicht abgeben können.

Trotzdem sollte dieser Zeitpunkt gewählt werden, weil von diesem Zeitpunkt an die Verträge der ersten beiden Gruppen auszulaufen beginnen. Mit fortschreitender Zeit jedoch und mit fortschreitender Erfahrung des Gossner Service Teams wird es mehr und mehr möglich sein, alle diejenigen Ideen auszuklammern, die wohl schön aber nicht realisierbar sind. Und am Ende dürften die Wege für eine vernünftige Entwicklungsarbeit im Sinne des Vertrages zwischen der Gossner Mission und der Regierung von Zambia klarer sichtbar sein.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist jedes Mitglied des Gossner Service Teams gehalten, so viele Aufschriebe wie nur möglich über alle Unternehmungen und Aktivitäten zu machen - unabhängig davon, ob es sich um selbstgewählte Projekte handelt oder um Projekte, die von der Regierung oder vom Team angeregt worden sind. Dabei ist es in der gegenwärtigen Fact-finding-Phase von relativ untergeordneter Bedeutung, welcher Art die Projekte sind und wo sie gestartet werden, solange sie sich nur innerhalb des folgenden Rahmens bewegen:

- im Rahmen der begrenzten Arbeitskapazität des Teams,
- im Rahmen der technischen Möglichkeiten,
- im Rahmen der verfügbaren Mittel.

Mit fortschreitender Zeit und dem "Mehr" an Erfahrung - Erfahrung, die sowohl aus Fehlschlägen, als auch aus Erfolgen stammt - ergibt sich die Möglichkeit zu einem strafferen System. Da man annehmen kann, daß die gegenwärtige Fact-finding-Phase noch etwa 3 Jahre dauern wird, kann die Position des Gossner Service Team etwa 19775/76 neu überdacht werden.

2. Das "Technical Staff Meeting"

Das Ziel ist es, daß das Technical Staff Meeting Exekutivorgan des Gwembe South Development Committees wird. Aber solange das Gwembe South Development Committee nicht in der Lage ist, die Funktion als Legislative zu übernehmen, hat das Technical Staff Meeting die schwierige Aufgabe, sowohl Vorschläge einzubringen, als auch über die Vorschläge Entscheidungen zu fällen. Aber es gibt Grund genug zu der Annahme, daß gerade durch die Fact-finding-Aktivitäten des Gossner Service Teams dem Gwembe South Development Committee in einigen Jahren hinreichend auf Erfahrungswerten basierende Informationen zur Verfügung stehen, die als Guidelines dienen können. Mit diesen Guidelines als Rüstzeug kann dann das Gwembe South Development Committee mit gutem Gewissen die Bürde des "Entscheidungen.treffens" von den Schultern des Technical Staff Meetings nehmen.

Bislang hat sich die zambianische Regierung nicht in der Lage gesehen, eine ausreichende Anzahl von unabhängigen Counterparts für das Gossner Service Team zur Verfügung zu stellen. Die Ursache dafür ist nicht Interesselosigkeit, sondern im ganzen Lande ein erschütternder Mangel an gut ausgebildeten einheimischen Kräften.

Das aber heißt: Die Counterparts, mit denen das Gossner Service Team im Technical Staff Meeting zusammenarbeitet, sind fast in jeder Hinsicht völlig vom Gossner Service Team abhängig.

Daraus ergeben sich große Schwierigkeiten für die zambianischen Counterparts, aber auch für die Mitglieder des Gossner Service Teams.

Um das Beste aus dieser delikaten Situation zu machen, hat das Gossner Service Team den folgenden Vorschlag für eine Reorganisation der Struktur des Technical Staff Meeting eingebracht:

Die Aufgabe des Technical Staff Meetings ist es, Vorschläge und Alternativvorschläge auszuarbeiten und dem Gwembe South Development Committee zu unterbreiten. Es erscheint nicht nötig, daß in dem Technical Staff Meeting jedermann allen Vorschlägen zustimmen muß. Ganz im Gegenteil: die Schwächen eines Vorschlages werden von den Gegnern dieses Vorschlags meist viel klarer erkannt und beschrieben. Und man sollte die Gegner eines Vorschlages ermutigen, Alternativvorschläge auszuarbeiten. Die Entscheidung sollte dann im Gwembe South Development Committee getroffen werden.

Die Rolle des Vorsitzenden des Technical Staff Meetings sollte auf die Abhaltung des Meetings in Disziplin, in Fairness und Ordnung beschränkt sein. Der Vorsitzende sollte in keinem Punkt der Tagesordnung befangen sein. Vorschläge für den Vorsitz sollten bereits auf der Tagesordnung stehen. Die Wahl des neuen Vorsitzenden wird zu Beginn der Mitarbeitersitzung vom letztmaligen Vorsitzenden vorgenommen.

Ausführender (Executive) des Technical Staff Meetings wird der Sekretär sein.

Seine Aufgabe ist es:

- Den Tagungsbericht zu führen,
- die Tagesordnung für nächste Sitzung vorzubereiten,
- die Sitzung einzuberufen,
- in dauerndem engen Kontakt mit allen Programmen zu stehen,
- vom Technical Staff Meeting formulierte Vorschläge an das Gwembe South Development Committee weiterzureichen,
- das Technical Staff Meeting auf den Sitzungen des Gwembe South Development Committee zu vertreten,
- dem Technical Staff Meeting über die Sitzungen des Gwembe South Development Committees zu berichten,
- und das Technical Staff Meeting in allen möglichen Kontakten mit der Regierung, mit halbstaatlichen und privaten Institutionen zu vertreten.

3. Das Gwembe South Development Committee

Je mehr Unternehmungen des Gossner Service Teams ausgewertet sind und je mehr diese Auswertungsergebnisse an das Gwembe South Development Committee weitergegeben sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß das Gwembe South Development Committee seine Aufgabe erfüllen kann, nötige Entscheidungen kompetent zu fällen. Aber weil die Ergebnisse einer ersten vernünftigen Evaluierung nicht vor 1975/76 vorliegen können, bleibt gar nichts anderes übrig, als in den nächsten Jahren mit der Tatsache zu leben, daß im Hinblick auf nötige Entscheidungen ein Vakuum besteht.

Es ist sinnlos zu versuchen, dafür irgendwem die Schuld in die Schuhe schieben zu wollen, daß die Dinge so langsam vorankommen - alles braucht eben seine Zeit!

V e r f a s s u n g

des Gossner Service Teams (Übersetzung des englischen Originals)

Einführung

§ 1 Die Aufgaben des Gossner Service Teams sind umrissen vom Artikel I des Vertrages zwischen der Gossner Mission und der zambianischen Regierung. Das heißt generell: Das Gossner Service Team unterstützt die Beauftragten der Regierung und deren Dienststellen.

§ 2 Gegenwärtig jedoch ist das Wissen um die Reaktionen der Valley Tonga und über die wirtschaftlichen Möglichkeiten sehr begrenzt. Solange nicht hinreichendes Grundlagenmaterial zur Verfügung steht, ist niemand in der Lage, einen verbindlichen Plan für die Entwicklung des Gwembe Valleys auszuarbeiten. Konsequenterweise liegt die Hauptaufgabe der Gossnerarbeit in Zambia gegenwärtig im Produzieren von Grundlagenmaterial, um den Beauftragten der zambianischen Regierung und deren Dienststellen die Möglichkeit zu geben, so schnell wie möglich vernünftige Pläne auszuarbeiten. Zu diesem Zweck machen die Teammitglieder korrekte Aufzeichnungen über alle ihre Aktivitäten und Erfahrungen.

§ 3 Sobald das vom Gossner Service Team gesammelte Material und die Unterlagen von anderen Instituten, die auf dem selben Gebiet arbeiten, es der Regierung ermöglicht haben, den so dringend benötigten Regionalplan für die Entwicklung zu entwerfen, wird das Gossner Service Team konsequenterweise seine Aktivitäten in Einklang mit diesem Plan bringen.

§ 4 Daneben versucht das Gossner Service Team, bestehende Strukturen und Einrichtungen zu stärken, die in irgendeiner Weise für die Entwicklung relevant sind, wie z.B. das Gwembe South Development Committee. Dies geschieht vornehmlich durch den Aufbau einer neuen Institution - das Technical Staff Meeting - in dem Informationen zusammengeführt und ausgetauscht werden. Weiter werden in diesem Forum Möglichkeiten diskutiert und Vorschläge formuliert, die dann dem Gwembe South Development Committee zur Entscheidung vorgelegt werden.

Mitgliedschaft

Mitglieder des Gossner Service Teams sind die Fachleute, die von der Gossner Mission angestellt und ins Gwembe Valley entsandt werden - im Einklang mit der Übereinkunft mit der zambianischen Regierung - einschließlich der Fachleute mit Teilzeitverträgen.

Aufgabe

Es ist Aufgabe des Gossner Service Teams, das zambianische Regierungspersonal und die zambianischen Regierungsdienststellen bei der Entwicklung des Gwembe Valleys zu unterstützen.

Gegenwärtig ist diese Unterstützung auf Gwembe South beschränkt.

Irgendwelche Vorschläge, die die Fachleute des Gossner Service Teams machen, müssen über das Technical Staff Meeting des Gwembe South Development Projects formuliert werden.

Der Aufbau des Gossner Service Teams

- (a) Das Gossner Service Team bewältigt die es selbst betreffenden Angelegenheiten grundsätzlich gemeinsam.
- (b) Eines der Teammitglieder wird für ein Jahr von der Mehrheit der Teammitglieder gewählt, um das Team im Einklang mit den Teamentscheidungen zu vertreten. ("Teamleader")
- (c) Je nach Notwendigkeit wird der "Teamleader" von ein oder mehreren Teammitgliedern begleitet.
- (d) Das Team wählt für ein Jahr einen Schatzmeister mit der Mehrheit der Teammitglieder. Der Schatzmeister ist dem Team für die Verwaltung der Sachwerte und Mittel des Gossner Service Teams verantwortlich.
- (e) Zusammenkünfte werden wöchentlich außerhalb der offiziellen Arbeitszeiten gehalten. Der Vorsitz wechselt von mal zu mal. Die Stellung des Vorsitzenden ist darauf beschränkt, die Zusammenkünfte in Fairneß und Ordnung abzuhalten. Der frühere Vorsitzende beruft die Zusammenkünfte ein und leitet die Wahl des neuen Vor-

sitzenden mit der Mehrheit der anwesenden Teammitglieder. Der Vorsitzende und der "Teamleader" zusammen stellen die Tagesordnung auf.

(f) Nur wenn alle Teammitglieder zustimmen, können Entscheidungen über eine Sache am gleichen Tage getroffen werden, an dem die Sache erstmals diskutiert worden ist.

Der Teamleiter schreibt den Tagungsbericht. Er wird vom Vorsitzenden und einem anderen Teammitglied unterzeichnet.

Entscheidungen werden mit der Mehrheit der anwesenden Teammitglieder getroffen. Die Stimmen von abwesenden Teammitgliedern werden berücksichtigt, wenn sie dem Teamleader schriftlich im Voraus hinterlegt worden sind.

Beziehungen zum zambianischen Government

Das Team bespricht Angelegenheiten, die die Übereinkunft zwischen der zambianischen Regierung und der Gossner Mission betreffen und vertritt die Gossner Mission gegenüber der zambianischen Regierung durch den Teamleader.

Beziehungen zur Gossner Mission

(a) Die Beziehungen zur Gossner Mission basieren auf den Arbeitsverträgen Artikel I.2 (Einschub durch den Abschreibenden: Artikel I.2 lautet: "Die Gossner Mission betrachtet ihre Mitarbeit bei der Entwicklung der Menschen des Gwembe-Tales (Zambia) als einen wesentlichen Teil ihres christlichen Zeugnisses. Der Arbeitnehmer ist einverstanden, sich jeder Handlung zu enthalten, die diese Absicht behindern würde.")

(b) Die Verantwortlichkeiten, wie sie in den einzelnen Verträgen unter Artikel II,3 umschrieben sind (Teamleader), werden vom Team gemeinsam getragen.

(c) Im Falle außergewöhnlicher Schwierigkeiten mit einem Teammitglied haben die anderen Teammitglieder das Recht, die Gossner Mission um seine Abberufung zu bitten.

(d) Briefe von der Gossner Mission sollten gleichzeitig an alle Teammitglieder gehen. Sie werden in den Zusammenkünften diskutiert. Antworten werden vom Teamleiter formuliert im Einklang mit den Ergebnissen der Besprechungen.

(e) Antworten der Gossner Mission auf Briefe von einzelnen Teammitgliedern sollten in gleicher Weise erfolgen, es sei denn, es handle sich um private Angelegenheiten.

(f) Einmal im Jahr sollte das Gossner Service Team von wenigstens einem Angehörigen der Missionsleitung und einem Mitglied des Kuratoriums besucht werden.

Diese Verfassung - oder Teile daraus - kann vom Team in Kontakt mit der Gossner Mission jederzeit neu formuliert werden, wenn sich die Notwendigkeit dazu ergibt.

Nkandabwe, 6.2.73

Vorschlag für die Erste Lesung:

Die Organisation des Technical Staff Meetings

Die Rolle des Technical Staff Meetings ist permanent. Die Aufgabe des Technical Staff Meetings besteht darin, Informationen zu sammeln, neue Vorschläge zu diskutieren, die von den Mitarbeitern eingebracht werden, das Budget des Gwembe South Development Projects zu diskutieren und die nötigen Vorschläge an das Gwembe South Development Committee weiterzureichen.

Die Verantwortlichen^{keit/} des Technical Staff Meetings sind streng auf die Angelegenheiten beschränkt, die mit der Entwicklung des Gwembe Valley in Zusammenhang stehen. Persönliche Dinge und Angelegenheiten sind ausgeklammert.

Mitgliedschaft

Die Mitgliedschaft des Technical Staff Meetings ist auf die Vertreter des Programmes des Gwembe South Development Projektes beschränkt. Jedes Programm delegiert den dafür Verantwortlichen und seinen Berater. Vertreter von anderen Dienststellen können eingeladen werden. Neue Mitglieder müssen von wenigstens zwei Mitgliedern des Technical Staff Meetings vorgeschlagen werden. Sie werden vom Technical Staff Meeting nach der dritten Diskussion der Angelegenheit mit qualifizierter Mehrheit ernannt.

Vorsitz

Die Rolle des Vorsitzenden besteht darin, das Meeting in Ordnung, Disziplin und Fairneß abzuhalten. Der Vorsitzende wird zu Beginn jedes Meetings mit einfacher Mehrheit gewählt. Die Handlung wird von dem vorhergehenden Vorsitzenden vorgenommen. Jedes Mitglied des Technical Staff Meetings ist verpflichtet, den Vorsitz zu übernehmen, wenn es gewählt worden ist. Mitglieder des Meetings, deren Programme nach der Tagesordnung voraussichtlich in die Diskussion kommen, können nicht für den Vorsitz gewählt werden.

Sekretär

Der Sekretär ist die Exekutive des Technical Staff Meetings. Die Funktion ist permanent. Es ist ein full-time-job. Der Sekretär

wird jedes Jahr mit qualifizierter Mehrheit wiedergewählt. Er vertritt das Technical Staff Meeting auf allen Ebenen. Der Sekretär verfaßt die Tagesordnung. Der Sekretär beruft die Versammlungen und schreibt den Tagungsbericht. Der Sekretär muß ständig mit allen verschiedenen Programmen in Fühlung sein.

Tagesordnung

Jedes Mitglied des Technical Staff Meetings muß die Tagesordnung acht Tage vor der nächsten Sitzung haben.

Die Tagesordnung besteht aus:

1. Vorschläge für den neuen Vorsitzenden.
2. Bericht von der letzten Tagung, unterzeichnet vom Sekretär, den vormaligen Vorsitzenden und einem Mitglied der Versammlung.
3. Angelegenheiten, die das erste Mal diskutiert werden.
4. Angelegenheiten, die das zweite Mal diskutiert werden.
5. Angelegenheiten, über die entschieden wird.

Angelegenheiten, die nicht auf der Tagesordnung stehen, können nur diskutiert werden, wenn sämtliche Anwesenden einstimmig dafür sind.

Berichte

Der Tagungsbericht nennt den Vorsitzenden, die Namen der Anwesenden, die Namen der entschuldigten und der nicht entschuldigten Mitglieder. Sie werden von dem Vorsitzenden, vom Sekretär und einem Mitglied der Versammlung abgezeichnet. Jedes Mitglied, das ein gegenteiliges Statement macht, hat das Recht darauf, daß sein Kommentar Wort für Wort in dem Bericht niedergelegt wird.

Zeit der Meetings

Die Versammlungen finden alle 14 Tage während der Arbeitszeit statt. Mitglieder, die wegen dienstlicher Verpflichtungen nicht kommen können, oder weil sie auf Urlaub oder krank sind, sind entschuldigt. Ihre Stimmen werden nicht mitgezählt. Die Stimmen der nicht entschuldigten Mitglieder der Versammlung gelten bei der Abstimmung als Ja-Stimmen.

Vorgang

1. Der letztmalige Vorsitzende eröffnet die Versammlung.
2. der neue Vorsitzende wird gewählt.
3. Der Bericht der letzten Tagung wird vorgelegt und genehmigt.
4. Die Versammlung handelt die einzelnen Punkte der Tagesordnung ab.
5. Der Sekretär gibt die Zeit für das näch^{ste} Meeting bekannt.
6. Der Vorsitzende schließt die Versammlung.

Grundsatz ist, daß jedes Meeting frei von Emotionen und persönlichen Dingen gehalten werden muß. Nur Angelegenheiten und Vorschläge der Tagesordnung werden behandelt. Jeder Vorschlag muß von einem Mitglied der Versammlung vorgetragen bzw. kommentiert werden. Solange ein Mitglied der Versammlung mit seinem Kommentar noch nicht zu Ende gekommen ist, darf es nicht unterbrochen werden.

Der Vorsitzende fragt jedes Mitglied des Meetings, ob er etwas zu dem Vorschlag zu sagen habe. Diskussionsbeiträge sind nur zu den Vorschlägen statthaft - nicht zu den Diskussionsbeiträgen. Jeder Vorschlag muß dreimal diskutiert werden, bevor eine Entscheidung getroffen werden kann.

Die Gegner eines Vorschlags sollten vom Sekretär aufgefordert werden, Alternativvorschläge zu unterbreiten. Entscheidungen werden mit qualifizierter Mehrheit getroffen. Mitglieder des Meetings, die nicht abzustimmen wünschen, weil sie sich nicht kompetent fühlen in dieser oder jener Angelegenheit, haben das Recht darauf, daß ihre Namen im Tagungsbericht genannt werden.

Geheimlich

6.11.1972

An die
Mitglieder des Zambian-Ausschusses
des Kuratoriums

Sehr geehrte Herren!

Der Stand unserer Arbeit, insbesondere das Verhältnis unserer Mitarbeiter untereinander und zur Aufgabe, die ihnen gestellt ist, macht uns erhebliche Sorgen. Verschiedene Nachrichten, die wir in den letzten Wochen aus Zambia erhielten, ließen es zutiefst erschauern, die zufällige Anwesenheit von Herrn Dr. Kumpf aus Zambia zu einer intensiven Unterhaltung über die bestehenden Probleme zu nutzen. Wir haben dann auch noch Herrn Seifert aus Stuttgart hinzugezogen, weil er von seinen vorjährigen Aufenthalten bei unseren Mitarbeitern diese selbst und auch eine Reihe langer Schwierigkeiten gut kennt. Dabei kam dann der Vorschlag zustande, Sie zu einer Konsultation einzuladen, weil die Entscheidungen, die anstehen, weit über das hinaus gehen, was wir unter westlichen Männern. Was immer nun als Entscheidung für die Zukunft unserer Arbeit in Zambia herauskommt, muß vom Kuratorium als solchen verantwortet werden. Aber wir können - leider - nicht bis zur nächsten Sitzung im Januar warten. Darum möchten wir Sie nun für den

Freitag, den 2.12.1972, um 9.00 Uhr in die Gossner Mission,
65 Mainz, Albert-Schweitzer-Straße 115, Tel. 08931-204 95

für eine (vermutlich) ganztägige Beratung einladen. Wir haben auch Herrn Pfarrer Kriebel aus Zambia nach Deutschland gebeten, was uns am Ende nicht weniger kostet, als wenn einer von uns nach Zambia reisen würde, aber sicherlich in diesem Fall erheblich mehr einbringt. Sie haben eine erste Vorinformation zu ermöglichen, haben wir ein paar Fotokopien von Briefen beigelegt. So sind Sie vielleicht ein bißchen vorbereitet auf das, was uns beschäftigt wird.

Es wäre sehr freundlich, wenn Sie sowohl unsere Mainzer Kollegen wie uns bald benachrichtigen würden, ob Sie teilnehmen können. (Eine Übernachtung ist nicht erforderlich, da es nur noch genug gibt zu haben.)

Mit herzlichen Grüßen

I h r

(Klaus Schwab)

Eingegangen

23. OKT. 1972

Erlaubt:

Frank-Lothar Krawolitzki

P.O.Box RW 596, LUSAKA

Tel: 75624

15th. October 1972

Dear BaSchwerk,

Thank you ever so much for your letter of the 11th. August. The workpermit application for BaBruns has been received and went via Mr. Siwabu to the relevant people in the Ministry. I ask again the other day and was told that "every thing is under control". So we can hope for the best.

Some time ago I sent you the plans for the house in Lusaka, which were drawn up by Mr. Weber. He sent you the estimates seperately. He asked me the other if I had heard anything from you. What is the news on that subject?

The 4 copies of Children in Zambia have left yesterday by airmail. Should be in Berlin very soon I hope.

I think that you must have taken the large pieces of paper, which gave the information about the various villages, which were of particular interest to Ingrid Koephke. I got them from Dr. Waller and took them down to the Valley. I was told you had them. But as they have to go back to the Ministry, I would be most grateful to you to have them back as soon as possible as I am interested in good relations with the bureaucrats.

Many thanks also for the pictures. Most of them have gone to the valley and some of them I am keeping in Lusaka for publications in the MinRuDev publication. The one picture with the father and the two sons in Kafue will go to him.

From the 17th. of September, 22 journalists have been in Zambia for 3 weeks. The organisation was done in Germany by DU and in Zambia by Mindolo Ecumenical Foundation. ~~I~~ As a number of things went wrong in Zambia with the organisation I helped them as good as I could, because I felt that helping them in a difficult situation helped Zambia as well in the long run, if you think in terms of good publicity in Germany etc.

A week ago I had the visit of Dr. Poser for a few hours. A short visit, but worthwhile I thought.

Gossner Service Team. What is there to say??? You know from Siegwart Kriebel what you should know about his own decision. That is one thing. The other sad thing is, that the Chief has felt it necessary to ask for a meeting between him, District Secretary Sinasongwe and Zambian members of our team to discuss 2 members of our team. (Clemens and Koephke.) The meeting has not yet taken place but is going to take place. ~~xx~~ BaSiewart asked him about it and the answer was that this was going to be discussed by Zambians only. So what I thought might happen one day might now happen.

It becomes more and more difficult to talk and work with BaClemens for me, but also some others. This is sad, but true.

I am trying to do my best in Lusaka and have good contacts to the various Ministries etc and also on the District level. Is this supposed to be all in vain? What have I come out here for? Certainly not ~~x~~ to take an paternalistic approach. We, as Gossner Service Team would have and could have a chance in our lifetime about a new approach to Mission work. There is still time to rectify the situation.

I do, however, think that it would be unwise for either you or BaSeeberg to come out and solve the problems. You are part of it and better stay out. My suggestion is that either BaMacAlister or

Dr. Kreysler should come for a certain period and try to solve the problem. And it is a problem which has to be solved.

For today it should be enough. Keep well. Regards to Gossner people in the office. BaKrapf if ~~you~~ and when you see him, BaSeeberg and of course the old Mudala BaBerg.

Herzlichst,

H. S. Frank Lottas

Estevanito

Eingegangen

- 5. OKT. 1972

Erledigt:

Ingrid Köhpcke
P.O. Box 212 Choma
27.9.72

Lieber Herr Schwerk,

Zwei Punkte möchte ich Ihrer Information
nicht entziehen.

1. Zusammenarbeit war im G.S.T. schon immer ein
schwiriges Kapitel, aber nach dem Frank Krawolitzki
keine Hemmungen hat gegen andere Tem-Mitglieder
zu arbeiten sehe ich keine Chance zur Team-Arbeit.
2. Ich wäre nicht länger bereit einem Team zuzuge-
hören, dass durch Frank Krawolitzki repräsentiert
wird. Zu dieser Aufgabe gehören mehr Charakter und
Takt als er besitzt.

Ich habe diesem Brief nicht als "Frau Köhpcke" sondern
als Team-Mitglied geschrieben und ich bitte Sie ihn als
solchen zu verstehen.

Herzliche Grüße

Ihr Ingrid Köhpcke

Dieter Köhpcke

Kandahar, den 24.9.72

Lieber Herr Schwerk,

Ich möchte Ihnen nun kurz mitteilen, dass ich
mein Angebot, meinen Vertrag um 2 Jahre zu verlängern,
zurückziehen möchte.

Die Ereignisse während der drei vergangenen Monate
lassen mich nicht hoffen, dass es sinnvoll ist weiter
im Gossner Service Team mitzuarbeiten.

Herzliche Grüße

Ihr Dieter Köhpcke

Eingegangen

12. OKT. 1972

Erledigt:

F. Clemens

Nkandabwe, 3- 10 - 72

Lieber Herr Schwerk!

Vielen Dank für Ihren Brief.

Das ist ja schön, dass wir nun bald die Zeit per Luftpost erhalten werden.

Ich musste sowieso an Sie schreiben, deshalb die schnelle Beantwortung Ihres Briefes.

Es tut mir leid, ich muss mich über Frank beschweren.

Beim Meeting am 25.9.72 beschimpfte er mich mit: Rassist, Paternalist. Er könne Seiten lang die Beweise dafür anführen. Er werde das auch dem Districts-governor erzählen. Ich würde ihn immer persönlich angreifen, z.B. beim Meeting als Herr Schwerk da war.

Als ich um Erläuterung dieser Vorwürfe bat, und nach kurzer Diskussion das Meeting in der Mehrheit eine Klärung befürwortete, erklärte Frank, darüber spreche er jetzt nicht.

Sie müssen sich vorstellen, dass das alles im Beisein von Gray, Albert und Mark geschah.

Ich bin zutiefst beleidigt.

Nun zu Ihrem Brief. Ich hoffe, Sie sind nicht beleidigt. Ich habe mich vielleicht unklar ausgedrückt. Für mich ist die Lage so: George ist keineswegs begeistert über das Kommen des Mannes für den Lusaka-Job. Es geht ihm nicht, so wie ich es sehe, um die Person Bruns.

Als Sie und Herr Bruns hier waren, ist uns nicht gesagt worden, Herr Bruns unterschreibt den Vertrag und kommt, wenn die Regierung nicht Einwände haben sollte. Dann lesen wir im August hier einen Brief, in dem Sie schreiben, - ich konnte den Brief nicht noch einmal bekommen, weil er bei irgend einem liegt - also ungefähr so lautend: Nächstens kommt Herr Bruns, um die letzten Punkte zu diskutieren und zu unterschreiben. Zur gleichen Zeit erhalten wir das Missionsblatt mit einem Artikel: Unser neuer Mitarbeiter. Es ist Herr Bruns.

Nun habe ich nichts dagegen, aber George wird das aufgreifen und es gibt unnötige Schwierigkeiten. Erinnern Sie sich an das, was er über die Finanzen sagte.

Sie müssen dazu wissen, dass George vor Kurzem den Vorschlag machte im Meeting, wir sollten mal darüber reden ob wir in Berlin befürworten, dass Herr Bruns kommt oder nicht, denn als Herr Schwerk und Herr Bruns hier waren, sind wir ja gar nicht zu Wort gekommen. Als Siegwart ihm antwortete, dass dieser Zug abgefahren sei, war er gar nicht begeistert.

Sehen Sie, in dieser Sicht erscheint es mir ungünstig, dass wir aus dem allgemeinen Missionsblatt erfahren, dass Herr Bruns angestellt ist.

Habe ich mich nun klarer ausgedrückt?

Ich fürchte manchmal, Sie wissen nicht, welche Spannungen hier herrschen. Ich bin überzeugt, dass auch Sie helfen können, diese zum Teil abzubauen.

Von Siegwart hörte ich, dass er Sie bat herzukommen.

Ich kann das nur unterstützen.

Ich möchte Ihnen keine Vorschriften machen, aber doch wagen, Sie um was zu bitten, im Vertrauen darauf, dass Sie es mir nicht übel nehmen.

Ich glaube, das beste wärees, wenn Sie nicht hier als Gast auftreten, sondern als der Vorgesetzte. Das muss nicht heissen als der autoritäre Vorgesetzte, aber eben doch als der, der gegenüber dem Arbeitgeber, das ist wohl der Verwaltungsrat der Gossner Mission, für uns jeden einzelnen heir verantwortlich ist.

Als solcher haben Sie eben doch ganz andere Befugnisse als nur ein Gast.

Im Grunde ist es doch, soviel ich weiss, so, dass Sie jeden einzelnen von uns angestellt haben. Natürlich haben andere aus rechtlichen Gründen zu unterschreiben. Aber wer hat denn die vielen Gespräche, die klärenden Briefe usw. zu machen gehabt. Sie sind doch der Einzige in Berlin, der ein bisschen was über die einzelnen Persönlichkeiten hier weiss.

Ich hoffe, ich habe mich diesmal klarer ausgedrückt. Ich bin nicht dabei, meine Abreise vorzubereiten und habe es auch noch nicht bereut, in die Arbeit hier gegangen zu sein.

Das für Sie als Trost, wenn es nötig sein sollte.
Mit freundlichen Grüßen

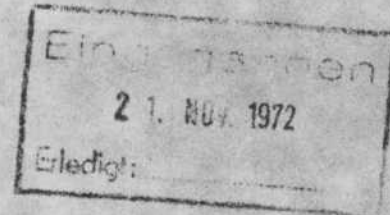
H. Friedrich Clemens

*zumindest die Schrift ist
klarer als beim letzten Mal.*

A.F. Bruns
2919 Filsum 21

den 17. Nov. 1972

An die
Gossner Mission
z.Hö.v. Herrn K. Schwert
1 Berlin 41
Handjerystr. 19/20



Lieber Herr Schwert!

Ich habe versucht, mir klar zu werden, wie ich die Situation in Zambia beurteile. Das Ergebnis habe ich in kurzen Thesen auf zwei Seiten geschrieben.

Ich glaube nicht, dass man jetzt noch ohne eine einschneidende Veränderung im Arbeitsstil auskommt, wenn die Gossner Mission nicht zur Mini-DU oder DED werden will.

Es ist natürlich die Frage, ob sich die moderne Gossner Mission zu einem so verdammt altmodisch klingenden Anfang aufraffen kann. In dem Vorschlag sehe ich Möglichkeiten zum Community Development. Das muss für den Anfang genügen.

Ich mache meine Mitarbeit in Zambia natürlich nicht von der Annahme aller Thesen abhängig. Es ist mir aber auch klar, dass es kaum noch Zweck hat, den Dienst in Zambia aufzunehmen, bevor wir nicht wenigstens eine neue Richtung als bindend für alle Beteiligten formulieren können.

Mit herzlichen Grüßen

Ihr

A.F. Bruns

den 17. Nov. 1972

Überlegungen zur Arbeit der Gossner Mission in Zambia

Anlass : Einberufung einer Sitzung des Zambia-Ausschusses
des Kuratoriums der Gossner Mission für den 8. Dez.
1972 in Mainz.

Bezug : Aktennotiz von Schwerk/Bruns - Lusaka, 14.6.72
Schreiben vom Min. of Rural Development, Lusaka vom
22.6.72,
Mein Besuch in Zambia Mai/Juni 72,
Einladung zur ^{Sitzung} am 8. Dez. in Mainz mit Anlagen,
Telefongespräch mit Herrn Schwerk, Gossner Mission,
vom 16. Nov. 72.

I. Bestehende Verhältnisse

1. Der Teamansatz in Zambia ist gescheitert, da die Mitarbeiter als individuelle Experten arbeiten.
2. Der Teamleiter hat seinen Posten gekündigt, weil er keine Möglichkeit sieht, die Mitarbeiter zur Teamarbeit zu führen.
3. Die Mitarbeiter in Zambia identifizieren sich nicht mit der Gossner Mission.
4. Die Kommunikation zwischen der Gossner Mission und den Mitarbeitern ist unbefriedigend.
5. Obwohl sich beide Seiten missverstanden fühlen, konnte keine Klärung der Differenzen erreicht werden.
6. Die Regierung in Zambia konnte nicht überzeugt werden, dass die Arbeit im Gwembe Tal wesentlich eine Aufgabe für zambianische Mitarbeiter ist.
7. Die Regierung von Zambia verlässt sich bei der Formulierung von Plänen und bei der Arbeitsteilung für die Mitarbeiter des Gossner Service Teams auf die Gossner Mission und auf den Teamleiter.
8. Das Gwembe South Co-ordinating Committee ist nicht in der Lage, von ausserhalb bezahlte Angestellte zu leiten und als Trägerorganisation in personeller Hinsicht zu fungieren.
9. Die Mitarbeiter des Gossner Service Teams arbeiten nicht nur nicht zusammen sondern anscheinend arbeiten sie gegeneinander.
10. Zambianer im Team und ausserhalb des Teams werden durch die Spannungen zwischen den ausländischen Mitarbeitern belastet.
11. Das Ansehen der Gossner Mission leidet, wenn die Mitarbeiter in Zambia sich gegenseitig unmöglich machen. Von einem zerstrittenen Team kann die Regierung von Zambia keinen positiven Beitrag zur Entwicklung des Gwembegebietes erwarten.

12. Die Gossner Mission und das Gossner Service Team waren nicht in der Lage, der Regierung von Zambia und den Freunden der Mission in Deutschland Pläne oder Vorplanungen für einen sinnvollen Einsatz in Zambia vorzulegen.

II. Neuer Arbeitsansatz

Als Voraussetzung für eine sinnvolle Planung und Weiterarbeit werden z.Zt. folgende Punkte angesehen:-

1. Herr Clemens und Herr Krawolitzki verlassen das Team.
2. Das Camp in Nkandabwe wird aufgegeben.
3. Die Arbeitsorientierung liegt weniger auf Fachexperten und mehr auf Beratung und Dienstleistung im Dorf.
4. Jeder Mitarbeiter zieht in das Zentrum seines Einsatzgebietes - Neighbourhood als Community.
5. Jeder ausländische Mitarbeiter stellt mindestens einen einheimischen ein, der möglichst aus der Umgebung stammen soll.
6. Das Haus des Ausländers wird zum Community Service Centre einer Neighbourhood mit folgenden möglichen Leistungen:-
Fair price shop,
Produktionsmittellieferung
Vermarktung - Wochenmarkt als Ziel,
Gesundheitsdienst,
Erwachsenenbildung.
7. Alle Aktivitäten werden im Umkreis von etwa 50 Meilen von Maamba entwickelt.
8. Jedes Zentrum soll innerhalb von 5 bis 8 Jahren an einheimische Mitarbeiter übergeben werden.
9. Projekte wie das in Siatwinda werden so bald wie möglich von den zuständigen Dienststellen übernommen.
10. Evtl erforderliche Fachexperten werden von den zuständigen Dienststellen angefordert und notfalls von der Gossner Mission an solche Stellen vermittelt.
11. Die Gossner Mission setzt einen Beauftragten ein, der für die Gesamtplanung und für die Koordinierung der Arbeit mit den Plänen und Programmen der Regierungsstellen und der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Service Centren verantwortlich ist.

A. F. Bruns
A.F. Bruns

<u>VII</u>	Schulfrage	55	
<u>VIII</u>	Grundlagen	57	
<u>IX</u>	Lehrbuch	59	
<u>X</u>	Zusammenspiel im Team	61	<u>bestanden</u>

Klausur Schäfer

Gruppenarbeit in Zambia

	Vorwort	
I	A. Theoretische Grundlagen, Begriff Team	1
	B. Das Team in der Entwicklungshilfe	6
	1. Vorzüge des Einzelkämpfers	6
	2. Nachteile "	9
	3. Vorzüge der Team situation	13
	4. Nachteile "	20
	5. Das Entwicklungsteam in der Praxis	24
II	Auswahl	26
III	Vorbereitung	38
IV	Einsetz	44
V	Wohnungsfrage	48
VI	Teamprobleme	51

with you, that the basic aim of the team, the area where we work and such fundamental decisions are with Berlin, also of course the allocation of money. This is quite clear to us. And this includes a proper communication about the whole work, in which the team members are involved. This we have to improve, I confess. But I think the discussion about the work with respect to the basic aim of the team and the financial support are the two functions of Gossner Mission which can be organized somehow. Theoretically it is also possible to organize something like a worldwide communication of all Gossner staff members in special circulars, occasional meetings or whatever. But I think it is very difficult for us to develop some kind of sympathy with the worldwide activities of the Gossner Mission without having proper contacts with the other projects. Perhaps you have not in mind such an organized communication, but a spiritual connection based on the knowledge that there are other projects supported by the same center and all of them under the deadline of Christian mission.

Such a knowledge of being a member of the church and representing one part of the church's activities all over the world is something which one cannot expect to be articulated regularly. This may not be the case, as in our team, but this does not mean that the members of the team do not see and are not aware of that relation.

....

Kürzlich fragte mich auch Dr. Krapf in irgendeinem Zusammenhang nach der Identität unseres Teams und wie wir eigentlich unser Ziel definierten. Ich habe ihm auch gesagt, daß wir uns unser Ziel eigentlich gar nicht selbst setzten sondern nur unsere Hilfe anböten bei der Erreichung von Zielen, die sich entweder das Komitee oder die Leute selbst oder meinetwegen das Ministerium setzten. Und daß wir deshalb gar nicht auf unsere Identität bedacht seien. Darüber war er dann plötzlich sehr erfreut und vielleicht sogar erleichtert. Jedenfalls hat er mir voll beigestimmt. Das sei ja genau das, was ein sich entwickeln des Land brauche, Leute, die die Anstrengungen der eigenen Menschen unterstützten anstatt ihre eigenen Projekte aufzubauen und dann den Applaus für ihre eigene Nation (oder Kirche) einzustecken. Es war uns doch von Anfang an klar, daß es unsere Aufgabe sein werde, im zweiten Glied zu stehen. Und das bringt natürlich mit sich, daß man dabei auch auseinandergestellt werden kann. Die Alternative wäre für uns doch im Augenblick nur, ein schönes Verbundprojekt zu entwerfen und zu organisieren (was wir wahrscheinlich gar nicht können), und das wäre dann ein deutsches Projekt und kein Tonga würde sich damit identifizieren.

VORWORT

Die vorliegende Studie erhebt keinen Anspruch auf Wissenschaftlichkeit. Sie ist nicht mehr als ein subjektiver Versuch objektiv über ein Phänomen Rechenschaft abzulegen - über das Phänomen der menschlichen Zusammenarbeit in einem Team.

Nichtdesto weniger hat die Abhandlung einen - vielleicht pseudo- - wissenschaftlichen Hintergrund. Durch die moderne Verhaltensforschung angefangen von Konrad Lorenz über Desmond Morris bis hin zu George MacLay und Humphry Knipe ist die Frage immer häufiger in den letzten Jahren gestellt worden, was der Mensch eigentlich ist.

Ist er ein soziales Wesen oder ist er ein egozentrisches Monstrum?

Ist er ein nur auf seine Karriere erpichter Egoist oder ist er nur daraufhin manipuliert worden?

Eins wird dem Leser nicht verborgen bleiben: die Studie ist ein klares Bekenntnis zu einem Miteinander, ein Bekenntnis zum Team. Insofern ist sie subjektiv.

Trotzdem ist zumindest der Versuch gemacht worden, auch die Nachteile und die negativen Konsequenzen des Zusammenlebens in einer Dorf- oder Kibbuz-ähnlichen Gemeinschaft zu würdigen.

Alles in Allem: Sinn der Arbeit ist es nicht einer Art Teamfetischismus das Wort zu reden. Sinn der Arbeit ist es auch nicht ein für alle mal ewige Wahrheiten zu verkünden. Der Sinn ist es vielmehr eine Diskussionsbasis zu schaffen.

Gossner Service Team - einmalige Maßnahme oder Modell für die Zukunft?

Eine kritische Reflektion.

I Theoretische Grundlagen.

Zum Begriff Team.

Für uns Deutsche scheint es besonders schwer zu sein, den Begriff Team mit dem rechten Inhalt zu füllen - offensichtlich deshalb, weil wir aus einer stark hierarchisch gegliederten Gesellschaft kommen. Team heißt Arbeitsgemeinschaft. Aber eine Arbeitsgemeinschaft kann sowohl hierarchisch gegliedert sein, wie etwa bei den Ameisen oder Bienen - sie kann aber auch ein loses, mehr spielerisches Zusammenwirken bedeuten, wie etwa, wenn mehrere Löwen miteinander jagen.

Rückblickend in die Entwicklung müssen wir feststellen, daß der Weg der Menschheit nur möglich war, weil sich im Laufe der Jahr⁽²⁾millionen ein Typ des homo sapiens herausgemendelt hat, bei dem in jedem Individuum zwei konträre Anlagemerkmale latent vorhanden sind: das Dominanzstreben und das Bedürfnis, sich ein- und unterzuordnen.

Das Vorhandensein dieser beiden Anlageextreme machten es dem Menschen als Gattung möglich, alle anderen Kreaturen auszupunkten und zu überflügeln; denn beim Zusammenleben in der Gruppe (Horde, Haufen, Großfamilie, Gang oder wie immer man es nennt) kann jeder sich sowohl unterordnen als auch im gegebenen Moment eine dominante Rolle spielen.

Übertragen auf die alltägliche Auseinandersetzung mit einer feindlichen Umwelt heißt das: Jede menschliche Gruppe ist imstande, geschlossen alle Kräfte unter einer Führung auf ein Ziel zu konzentrieren, gleichzeitig aber dem einzelnen Individuum den völlig freien Gebrauch seiner 5 Sinne und seines Verstandes zu gestatten.

Bei plötzlicher Änderung der Ausgangslage - bei der Großwildjagd etwa - war es für jedes vollwertige Mitglied der Jagdgruppe nicht nur möglich, den ursprünglichen Plan zu ändern ohne beim Anführer zuvor um Erlaubnis einzukommen,

sondern oft genug war diese Eigenmächtigkeit die Voraussetzung für das Überleben der Gruppe.

Dabei ist es nicht nur theoretisch möglich, sondern im Laufe der vielen hunderttausend Jahre menschlicher Jagdgeschichte dürfte es wahrscheinlich unzählige Male vorgekommen sein, daß die Führung in solchen Zwischenfallsituationen plötzlich ein ganz junger Unbekannter hatte, dem sich alles unterordnete, einschließlich des Anführers

Der Fall des jungen Soldaten, der plötzlich die Führung einer Panzerkompanie übernimmt, weil der Panzer des Kompaniechefs genauso ausgefallen ist wie der seines rangordnungsmäßigen Stellvertreters, dieser Fall ist kein Beispiel besonderer soldatischer Tugenden, sondern eine ganz normale menschliche Handlungsweise. Sie wird nur im festgefrorenen Gefüge unserer hierarchischen Zivilisationsstruktur nie gefragt.

Biologisch gesehen ist der Mensch also ganz eindeutig auf das Team hin angelegt, in dem es wohl Ein- und Unterordnung gibt, aber doch auf der Basis einer prinzipiellen Gleichberechtigung. Im Laufe der Zeit - entwicklungsgeschichtlich jedoch sehr, sehr spät - erhielt diese Teamstruktur dann den hierarchischen Oberbau, der die moderne menschliche Gesellschaft auszeichnet.

Wie die vielen Revolutionen der vergangenen 2000 Jahre jedoch beweisen, ist dieser hierarchische Oberbau keineswegs tief im Menschen verankert. Schulbildung und Erziehung haben allerdings die früher klaren Wertvorstellungen verwischt. Die Menschen begehrten wohl immer wieder gegen die hierarchischen Strukturen auf - aus einem zutiefsten Empfinden. Kaum aber hatten sie die eine Hierarchie überwunden, konstruierten sie bereits eine neue, weil die angebotenen Bildungsgehalte gar kein anderes Denkschema zuließen.

Bei einem Rückblick auf die Wurzeln der heutigen Bildungsangebote erkennt man sehr bald den Grund. Alle unsere Schulen und Ausbildungsstätten wurzeln im einzigen Bildungsangebot des Frühmittelalters: in den Klosterschulen. In die

sondern oft genug war diese Eigenmächtigkeit die Voraus-
setzung für das Überleben der Gruppe.

Dabei ist es nicht nur theoretische

3

rekter Linie haben sich daraus unsere heutigen Schulformen und -Systeme entwickelt. Paradoxerweise sind selbst ausgesprochen antichristliche Lehrer eifrige Vertreter dieses hierarchisch-autoritären Systems. Genauso interessant ist aber andererseits, daß dieses hierarchische Klosterschulsystem von der modernen Industriegesellschaft bereits überwunden ist und zwar aus rein technischen Gründen. Wer schon tiefere Einblicke in komplizierte technische Produktionen nehmen konnte, etwa in Druckereien oder auch in das Entstehen einer Fernseh- oder Rundfunksendung etwa, oder im militärischen Bereich bei einem technischen Truppenteil, der sucht vergeblich die alte Klosterschulhierarchie.

Ob die Sache nämlich läuft, das hängt nicht mehr vom hierarchischen Oberbau ab, sondern vom Zusammenspiel aller, die an einer großen Rotationspresse etwa arbeiten. Da der letzte Mann hier genauso wichtig ist wie der erste, ist die Frage durchaus berechtigt, ob es überhaupt einen letzten gibt.

Und daß eine Live-Übertragung beim Rundfunk oder beim Fernsehen nicht "geschmissen" wird, das ist vielleicht das Resultat des richtigen Handelns eines bescheidenen Technikers irgendwo im Hintergrund. Und alle Bemühungen des Stars oder Redners oder des Spielleiters sind völlig irrelevant, wenn dieser "unbedeutende" Mann im richtigen Moment nicht auf Draht ist. Die gleiche Situation haben wir im militärischen Bereich. Welche Rolle spielt der Chef einer Panzerkompanie, wenn seine Fahrzeuge technisch nicht in Ordnung sind?

In der modernen Industriegesellschaft ist für hierarchische Klosterschulstrukturen kein Platz. Bisher zogen sich die hierarchisch programmierten "Typen" in die Verwaltungen der großen Industriebetriebe zurück, dorthin, wo technisches "know how" und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit nicht gefragt sind, sondern wo die Position auch dem größten Hohlkopf Macht verleiht. Dort bauen sie dann komplizierte Verwaltungsapparaturen auf mit Sektionen und Abteilungen und den dazugehörigen Leitern und einem eindrucksvollen Aufwand an Statistiken, Tagesberichten, Aktennotizen und sonstigem Kinkerlitz.

Wer schon in einem solchen Unternehmen mit offenen Augen gearbeitet hat, ist erstaunt, wie die eigentliche Arbeit durch das direkte Zusammenspiel von Leuten zustande kommt, die hierarchisch gesehen überhaupt nicht miteinander zu tun haben dürften. Gelegentlich werden solche Querverbindungen von einem "Boss" entdeckt. Es kommt zu schlimmen Szenen mit Entlassungen, mangels Kooperation und ähnlichen Vorwürfen.

So schlimm die Auswüchse dieser Verwaltungsbürokratie zur Zeit auch noch sein mögen, es gibt doch viele Anzeichen für Teamarbeit gerade in den Bereichen der Produktion. Je komplizierter die technischen Einrichtungen auch in den Verwaltungen werden, umso entscheidender werden "know how" und "Fähigkeit zur Zusammenarbeit", so daß eigentlich von dieser Seite her auch ein allmählicher Abbau der hierarchischen Strukturen zu erwarten sein müßte.

Langsam beginnen sich ja auch die heutigen Schulen von der alten Klosterschulmaschine zu lösen. Es werden - wenn auch noch zögernd - Arbeitsgruppen gebildet, die in etwa das Zusammenarbeiten in einem modernen technischen Betrieb simulieren. Arbeitsgruppen, in denen die schwächste Einzelleistung wohl das Tempo der Gruppe diktiert, wo aber andererseits die Gruppe dazu angehalten wird, um des Überlebens willen auch mit dem Schwachen irgendwie zurechtzukommen, der auf einem wichtigen Spezialgebiet vielleicht etwas ganz besonderes bietet.

Um es noch einmal kurz zusammenzufassen: Das Team ist also entwicklungsgeschichtlich nichts Neues. Es hat vielmehr den Menschen bis in die Neuzeit hinein geprägt. Der hierarchische Überbau kam verhältnismäßig spät. Er fand seine stärkste Ausprägung im Feudalismus der vorindustriellen Zeit, im Militär und im Frühkapitalismus, solange primitive Technik und große Handarbeitsintensität die Industrialisierung bestimmten. Mit der Anwendung verfeinerter technischer Arbeitsverfahren in allen Wirtschaftsbereichen wurde der scheinbar unbedeutende Maschinist immer wichtiger. Im gleichen Maß sank die Bedeutung des hierarchischen Oberbaus, oftmals bis zur völligen Bedeutungslosigkeit.

5

Stark hierarchisch geprägte Menschen flüchten sich in den Aufbau von Pseudo-Hierarchien in großen Verwaltungen. Mit dem Einzug der Technik auch in diesen Bereich wird aber auch dieses Reservat immer kleiner. Die Fähigkeit zur Arbeit im Team - zur Zusammenarbeit - wird immer mehr gefordert. Je weiter die Technisierung voranschreitet, umso stärker wird die Fähigkeit gefragt, sich einzuordnen.

Das Team in der Entwicklungshilfe ist also keine Utopie, sondern nur die konsequente Übertragung der menschlichen Zusammenarbeit auf die Arbeit in der Entwicklungshilfe - eine Zusammenarbeit, wie wir sie in jedem technischen Produktionsbereich selbstverständlich finden.

Die immer wieder geäußerten Befürchtungen, die Menschen seien zu einer Kooperation nicht fähig, haben zwei Ursachen: eine theoretische, die auf die calvinistische Lehre zurückgeht, die den Menschen als absolutes Individuum anspricht. Diese theoretische Überlegung trifft sich dann mit der praktischen Erfahrung aus unserer hierarchisch strukturierten Gesellschaft, daß das Leben ein ewiges Gerangel um einen besseren Platz ist.

Dem widerspricht aber die praktische Erfahrung in modernen Industriebetrieben und im technisch-militärischen Bereich, daß nämlich dieses Gerangel derart zum Erliegen kommt - daß es kaum mehr möglich ist, wirkliche Führungskräfte zu rekrutieren, weil sich jeder in seiner Position in der Gruppe so wohl fühlt.

Wirklich neu an der Teamsituation in der Entwicklungshilfe ist also lediglich der Einbezug der Frauen.

6. Das Team in der Entwicklungshilfe.

1) Die Vorzüge des "Einzelkämpfers".

In den vergangenen Jahren hat man im allgemeinen den Typ des Einzelkämpfers in der Entwicklungshilfe angetroffen. Das war und ist nichts Verwunderliches, wenn man sich darüber klar ist, daß ja die Entwicklungshilfe vorwiegend von Ländern mit einer ausgeprägt individualistisch angelegten Wirtschafts- und Sozialstruktur geleistet wird, in der praktisch alle im pausenlosen Wettbewerb zu einander stehen.

Diese Einzelkämpfersituation ist nicht ohne Vorteile. Schließlich - und das muß wohl auch der zugestehen, der der individualistisch-kapitalistisch organisierten westlichen Gesellschaft skeptisch gegenüber steht - schließlich beruht ja die Effizienz eben dieser westlichen Gesellschaft auf dem Einzelkämpferprinzip. Persönliche Verantwortung und persönliche Leistung werden bei dieser Einzelkämpfersituation voll ausgeschöpft.

Im Hinblick auf den Entwicklungshelfer selbst hat die Einzelkämpfersituation unbestreitbare Vorteile: Er kann völlig frei über sich und damit über seine speziellen Fähigkeiten verfügen. Vorausgesetzt, daß der Wille zur Leistung und zur Verantwortung da ist, erlebt der Entwicklungshelfer, der allein eingesetzt ist, eine geradezu phantastische Entfaltung seiner Anlagen und Begabungen. Das marxistische Ideal der "Selbstverwirklichung" ist in diesem Falle fast erfüllt.

Das bezieht sich zunächst einmal auf die Arbeit selbst. Da es in der Einzelkämpfersituation weder Vorgesetzte noch Mitarbeiter gibt - auf die der Entwicklungshelfer Rücksicht nehmen muß - kann er sich die Arbeit so einteilen, wie es ihm am besten paßt, vor allem aber auch seinen eigenen Stimmungen entsprechend. Gerade dieser Faktor spielt bei einer Tätigkeit in einem fremden Land eine große Rolle. Gerade deshalb wirkt sich auch die Einzelkämpfersituation positiv auf die Transportproblematik aus. Der Einzelne ist nicht darauf angewiesen, seine Arbeitsgänge aus Gründen der Transportkostensparnis mit anderen abzustimmen. Das heißt, er

muß nicht an einem bestimmten Tag das und das tun, nur weil es mit dem verfügbaren Auto zur Zeit nicht anders geht, obwohl eine andere Tätigkeit von der Sache her viel dringender wäre. Das gilt für Urlaub und Dienstreisen im gleichen Maße. Der Einzelkämpfer geht in Urlaub, wenn es von der Arbeit her am ehesten möglich ist und nicht dann, wenn er in einer größeren Arbeitsgruppe "dran" ist. Auch die Vertragsgestaltung kann ganz auf die persönlichen und familiären Verhältnisse abgestellt werden - ohne daß dann andere kommen und sagen: wieso muß der nur 3 Jahre und wir müssen 5? Eben weil es keine anderen gibt.

Der Einzelkämpfer hat es selbst dann leichter, wenn er nicht sehr geschickt ist im Umgang mit Einheimischen, weil die Vergleichsmöglichkeiten fehlen. Solange er den Einheimischen gegenüber ehrlich ist und gerecht, sind sie viel leichter geneigt, über seine persönlichen Schwächen und Unvollkommenheiten hinwegzusehen, wenn kein zweiter oder dritter da ist. Sie müssen sich nur auf diesen einen einstellen. Man könnte endlose Listen zusammenstellen mit Namen von Sonderlingen, die als Missionare auf sich allein gestellt Großartiges geleistet haben und bei den Einheimischen hoch geachtet waren.

Wenn man von den Fällen absieht, in denen die Frau einen "Call" hat, in der Entwicklungshilfe zu arbeiten, ist es doch in der Regel so, daß die Frau mit dem Mann hinausgeht als Gefährtin, weil sie ihn liebt - aber nicht primär, weil sie hinaus will. Die Motivation der Frau ist in der Regel also sekundär. Sie geht mit ihrem Mann durch dick und dünn, aber lieber wäre sie zu Hause im Kreise ihrer eigenen Familie. Eine Frau in solcher Lage tut sich in der Einzelkämpfersituation leichter, weil sie im Erfolg ihres Mannes, in seinem Anerkanntwerden die Bestätigung dafür sieht, daß ihr "Opfer" sinnvoll ist. Solange sie mit der Einsamkeit fertig wird, ist die Normal-Ehefrau mit sekundärer Motivation viel weniger frustriert als in einer größeren Gruppe.

Auch im Hinblick auf die Kinder ist es einfacher. Sie bleiben bis zum Internatsalter bei den Eltern. Beim späteren Internatsbesuch gibt es keinen Streit, weshalb der eine seine

Kinder in eine teure Schule schicken darf und der andere nicht - weil die Vergleichsmöglichkeiten fehlen.

Der Einzelkämpfer wird natürlich mit seiner Entsendeorganisation ein sehr gutes und enges Verhältnis aufbauen - ganz einfach, weil er den Kontakt und oft auch den Zuspruch braucht. Die Gefahr, daß er sich verliert - seine eigenen Wege geht - ist beim Einzelkämpfer wohl auch gegeben, aber sie ist kleiner als bei Gruppen. Jede Gruppe - auch eine hierarchisch-autoritär organisierte - entwickelt ihre Eigengesetzlichkeit zum Verdruss der Entsender, die nur noch zahlen dürfen.

Gerade weil er allein ist, wird der Einzelkämpfer gegenüber dem Vertragspartner kaum so auftrumpfen wie eine Gruppe. Man könnte aus der Erfahrung fast sagen, daß dieses Unabhängigwerden bei hierarchisch-autoritären Gliederungen besonders militant ist und daher besonders unangenehm für den Vertragspartner in Übersee sowohl als auch für den Entsender und Finanzier zu Hause. Der Einzelkämpfer bringt viel weniger Probleme.

2) Die Nachteile des Einzelkämpfers.

Die Einzelkämpfersituation ist natürlich nicht ohne Nachteile. Um ein klares Bild zu erhalten, müssen diese Nachteile genauso klar gesehen werden wie die Vorzüge.

Wir haben in der Einleitung gesagt, der Mensch ist in erster Linie ein soziales Wesen. Wir haben aber andererseits auch gehört, daß unsere abendländische Gesellschaft heute in erster Linie eine individualistische Gesellschaft ist. Die daraus entstehende Spannung überbrückt der abendländische Mensch durch seine Zugehörigkeit zu zahllosen Vereinen und Organisationen. In der Mitgliedschaft in diesen Organisationen und Vereinen besitzt der moderne Abendländer ein Substitut für das, was er im Laufe seiner industriellen Entwicklung in den letzten beiden Jahrhunderten verloren hat. Menschlich gesehen sind diese Vereine - angefangen beim Kaninchenzuchtverband bis hin zur Mitgliedschaft im DGB oder bei irgend einem Berufsverband wichtiger als der Beruf selbst. Wer keine derartige Bindung hat, ist entweder schwer frustriert oder ein Neurotiker.

Der Entwicklungshelfer als Einzelner sieht sich nun auf einmal einer Situation gegenüber, die es ihm nicht erlaubt, Mitglied des Gesangsvereins "Harmonie" oder Mitglied seines Kirchenchors zu sein. Das Mitgliedsein in den bestehenden Strukturen im Entwicklungsland ist ihm aber unmöglich gemacht; denn dafür mangelt es ihm an den nötigen Voraussetzungen. (Das ist eine Erfahrung, die man draußen immer wieder macht: Die dortige Gesellschaft ist absolut intakt. Was nicht entwickelt ist, das ist die moderne Technik und die Anpassung an die Erfordernisse der Neuzeit.)

Wer schon in Europa auf dem Lande gelebt hat, weiß wie schwer es ist, Mitglied einer bestehenden Community zu werden. Die Flüchtlingserfahrung zu diesem Problem ist weithin bekannt. Es dauert Jahrzehnte, bis ein "Reingeschmeckter" akzeptiert wird. In der ähnlichen Situation ist der Entwicklungshelfer draußen in Afrika oder Asien. Praktisch wird er als Mensch nicht integriert!

Was gefragt ist, ist sein technisches "know how". Als Mensch aber bleibt er isoliert. Allenfalls ist er Gast. Das ist schon viel. Aber das Gefühl der Vereinsamung bleibt. Jeder, der längere Zeit draußen isoliert gearbeitet hat, wird das bestätigen. Keiner hat dies aus eigenem Erleben so klar beschrieben, wohin das führt, wie Th. E. Lawrence in seinem Buch "Die sieben Säulen der Weisheit". War der Entwicklungshelfer vorher ein Sonderling, so wird er nach jahrelanger Isolation in einer anderen ^{Kultur} ein "Spinner".

Aber die vielen, die draußen gearbeitet haben - als Arzt, als Techniker, als Handwerker oder als Landwirt - sehen sich gerade durch die auftretenden außerberuflichen Probleme nur zu bald mit einer Tatsache konfrontiert: mit den Grenzen des eigenen "know how". Der Landwirt, der in einem malarieverseuchten Gebiet arbeitet, erkennt ~~nur zu~~ bald, daß er ohne medizinischen Beistand mit seiner Arbeit nicht weiter kommt. Der Arzt, der in einem Hospital tätig ist, sieht schon nach kurzer Zeit, daß er es immer wieder mit den gleichen Fällen und Problemen zu tun hat: mit Unterernährung und Mangelkrankheiten. Ganz logisch sagt er sich: "Da müßte doch landwirtschaftlich etwas getan werden, aber ich kann es eben nicht. Dazu fehlt mir das nötige Wissen". Der Handwerker, der draußen tätig ist, sieht tagtäglich das Problem mit der Unterernährung und den Krankheiten. "Wenn nur wenigstens eine Krankenschwester mit da wäre und ein Landwirt", so denkt er, "damit ich effizienter arbeiten könnte. Dem Techniker geht es genau so."

Es gibt kaum etwas frustrierenderes als wenn man zu einer Mutter mit einem schwerkranken Kind sagen muß: "Ich würde Dir furchtbar gern helfen, aber ich kann es einfach nicht. Ich bin ja nur Landwirt."

Man kann ähnliche Fälle durchspielen in allen möglichen Variationen. Das Resultat ist immer das gleiche: Das Nicht-helfen-können - weil man nicht weiß wie - belastet das Verhältnis zu den Einheimischen. Interessanterweise aber nicht, weil einem die Eingeborenen das übel nehmen, sondern weil man es als Europäer offensichtlich nicht verkraftet, auf ein bestimmtes Problem keine Antwort zu wissen. Das Re-

4

sultat: Der Entwicklungshelfer wird immer zynischer, je länger er draußen ist. Das ist eine Tatsache, über die jeder Bescheid weiß, der viele Entwicklungshelfer kennt. Dieser Zynismus belastet aber das Verhältnis zu den Einheimischen. Es hat keinen Sinn, darum herumzureden.

Wir haben schon gesagt, die Motivation der Frau ist meist sekundär. Sie ist nicht aus innerem Antrieb in dem Entwicklungsland, sondern weil sie mit einem Entwicklungshelfer verheiratet ist. Es ist zwecklos, davor die Augen zu verschließen. Würde man die Entsendung von Ehepaaren auf jede beschränken, wo auch die Frau einen "call" hat, dann hätte man nicht allzu viele Entwicklungshelfer.

Wenn eine Frau in dieser Situation mit der Isolierung fertig wird, dann ist das trotzdem o.k. Wenn ihr die Familie genügt, wenn sie gern liest und sonst keine gesellschaftlichen Ansprüche stellt, dann kann es mit der Einzelkämpfersituation klappen. Es kommt aber ganz auf den Typ der Frau an. Nicht jede kann sich mit totaler Isolation abfinden, wenn sich der gesellschaftliche Kontakt auf das Einkaufen in der Provinzhauptstadt alle 6 Wochen beschränkt und auf den Botschaftsempfang einmal im Jahr.

Der Mann - selbst wenn er kein Sonderling ist - verkraftet die Isolierung leichter, schon weil er seinen "call" hat und zum anderen die Abwechslung in seinem Beruf. Natürlich, die Frau, die aus ihrer Umwelt herausgerissen und in eine heterogene Gruppe hineingestellt wird, tut sich schwer. Gossip, Neid, Mißgunst, das alles kann eine isolierte Gruppe schwer belasten, unabhängig davon, ob sie hierarchisch-autoritär oder als Team organisiert ist. Aber wie belastend wirkt es auf die sozial frustrierte Ehefrau des Einzelkämpfers? Und wieviel wissen wir darüber?

Kinder, die isoliert aufwachsen ohne das Gruppenerlebnis in Großfamilie oder Schule, sind in der Regel geprägt für ihr weiteres Leben. Vielleicht muß man es so sehen: Der Einzelkämpfer ist effizienter - darüber besteht kein Zweifel - nur, ist er nicht auch eingebettet in eine vertikale Struktur?

Was hilft es letzten Endes, wenn der Vater Optimales leistet und dann seine Kinder sozial problematisch sind? Wird das Werk des Vaters nicht dadurch annulliert? Livingstone ist in dieser Hinsicht kein Einzelfall, wenn auch besonders signifikant. Jeder, der viel mit Menschen aus dieser Sp^häre zu tun hat, weiß: Missionarskinder tun sich im allgemeinen besonders schwer - nicht weil sie schlechter sind, sondern als Folge der sozialen Isolation in der frühen Kindheit. Verhaltensstörungen sind bei ihnen überproportional häufig.

Für den "Einzelkämpfer" ist es eine große Versuchung, sich seiner Entsendeorganisation gegenüber als Messias der Entwicklung aufzuspielen. Weil die soziale Kontrolle fehlt, neigt er zur Selbstüberschätzung. Für die Headquarters daheim ist dies dann leicht irreführend. Sie werden mit "Erfolgsberichten" eingedeckt und tendieren danach logischerweise dazu, auch nur noch von Erfolgen zu reden. Wer in den "Berichten aus dem Missionsfeld" zwischen den Zeilen zu lesen versteht, dem ist dieses Fehlen an Orientierungspunkten für den Missionar im Einzeleinsatz deutlich sichtbar. Beim Entwicklungshelfer ist es genau die gleiche Problematik.

Weil der Einzelkämpfer praktisch mit niemand verglichen werden kann, macht er natürlich auch nichts falsch. Zumindest er selbst bekommt diesen Eindruck - und mit diesem Selbstgefühl tritt er dann auch den Vertragspartnern in Übersee gegenüber. Bis zu einem gewissen Grad wird dies toleriert. Von einer bestimmten Schwelle an jedoch wird er von den Vertragspartnern in Übersee als "Spinner" eingestuft. Das Tragische daran ist, daß auch die wirklich guten Sachen, die er vertritt, mit dem Image seiner Person belastet werden. Paradebeispiel dafür ist die an sich richtige Idee des Game-Cropping. Durch dieses absolute Isoliertsein - ausgelöst ursprünglich von völlig belanglosen Kleinigkeiten - wird der Einzelkämpfer immer verbitterter gegenüber seinem Vertragspartner in Übersee. (Merfin Temple, Dr. Dillmann).

~~Einzelkämpfer~~

3.) Vorteile der Teamsituation.

Es ist nun nicht einfach so, daß die Teamsituation alle Nachteile der Einzelkämpfersituation automatisch ausschaltet. Die Sache ist viel komplexer, weil auch das Team eine Eigengesetzlichkeit entwickelt. Vor allem aber: ein Team ist nichts statisches. Es ist genau wie die Einzelperson einem permanenten Lernprozeß unterworfen - und das ist vielleicht das besonders Hervorstechende: es kann sich diesem Lernprozeß nicht so entziehen, wie eine hierarchisch-autoritär organisierte Gruppe dies kann.

Weil im Team jedes Mitglied gleichberechtigt ist, sind auch die Informationen und Einflüsse von außen her gleichberechtigt. In der hierarchischen Gesellschaft besteht eine - oft verblüffende - unterschiedliche Wertigkeit im Informationsempfang und in der Informationsweitergabe. Informationen, die das Oberhaupt einer autoritären Gruppe empfängt, erhalten allein durch diese Tatsache eine spezielle Weihe, auch wenn diese Informationen objektiv gesehen absolut wertlos sind.

Wertvolle Informationen hingegen, die ein untergeordnetes Glied einer autoritär organisierten Gruppe empfängt, werden von der Gesamtgruppe - und speziell vom Oberhaupt - als inferior betrachtet, auch wenn sie von höchster Signifikanz und Bedeutung sind. Durch diese unterschiedliche Wertung eingehender Informationen wird in der autoritär organisierten Gruppe jede Information gewissermaßen gefiltert - aber das ist eben die Tragik daran: nicht nach sachbezogenen Werten, sondern subjektiv, nach der Rangordnung des Informationsempfängers in der Gruppe.

Im Team mit gleichberechtigten Einzelmitgliedern werden alle eingehenden Informationen gleichberechtigt an das ganze Team weitergegeben. Alle Informationen werden vom Gesamtteam verdaut in einem Prozeß, der natürlich äußerst langwierig sein kann, aber die Informationen werden verdaut ohne zuvor gefiltert zu sein. Es werden im Team nicht Informationen ausgeschieden, nur weil sie von inferioreren Empfängern empfangen worden sind, ganz einfach, weil es keine

inferioren Empfänger gibt. Der Meinungsbildungsprozeß mag im Team langwierig sein, dafür ist er korrekt.

Typisch für eine Meinungsbildung im Team ist das japanische Management. Hier werden Entscheidungen erst getroffen, wenn nach totaler Information - u.U. sind dazu kostspielige Reisen sämtlicher Angehöriger des Leitungsteams einer Firma nötig - wenn nach totaler Information alle einem möglichen Weg zugestimmt haben. Aber gerade weil dann diese Entscheidungen von allen Teammitgliedern voll unterstützt werden, wird eine extrem hohe Durchschlagskraft erreicht.

Entscheidungsprozesse im Team erfordern Zeit. Sie erfordern auch sehr viel Geduld. Aber wenn sich ein Team einmal zu einer Entscheidung durchgerungen hat, dann ist diese Entscheidung auch mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit richtig.

Das einzelne Teammitglied findet innerhalb des Teams den Ersatz für all das, was es als Einzelkämpfer mit europäischen Background im Einsatz als Entwicklungshelfer vermissen würde. Das Team kommt der menschlichen Ursituation am nächsten. Und es gibt wenige Menschen, die sich nicht in einem Team wohl fühlen, nachdem sie einmal die Zwangsjacke der calvinistisch geprägten, kapitalistisch-individualistischen Gesellschaft abgelegt haben. Die Älteren kennen alle das Erlebnis der Kameradschaft im Krieg. Und man muß wohl durch beides hindurch gegangen sein - durch die Kameradschaft im Krieg und durch das Teamerlebnis - um die nahe Verwandtschaft beider Situationen zu verstehen.

Kein technischer Fortschritt, kein Wohlstand, auch kein beruflicher Erfolg geben dem Einzelnen dieses erhebende Bewußtsein - wie das Bewußtsein, zu einer Gruppe zu gehören und zwar so wie er ist, mit allen seinen Fehlern und allen seinen Schwächen. Das Gefühl, voll und ganz akzeptiert zu sein, ist ein tiefes, biologisches Grundbedürfnis, und im Team wird dieses Bedürfnis befriedigt.

Wir haben schon weiter vorn unter den Nachteilen der Einzelkämpfersituation erwähnt, wie unbefriedigend es ist, wenn

der Einzelkämpfer nur zu bald an die Grenzen seines eigenen, technischen know how gerät. Im Team - im richtig aufgebauten Team - besteht diese Schwierigkeit nicht. Der Arzt im Team kann, wenn er auf ein Ernährungsproblem stößt, dieses Problem innerhalb des Teams mit dem Landwirt oder dem Jagdexperten lösen. Umgekehrt kann der Landwirt, wenn er auf medizinische Probleme stößt, den Team-Mediziner einschalten.

Der Metallfachmann im Team ist für seine Schmiedearbeiten vielleicht auf ein Problem der nachhaltigen Holzkohlenachfuhr gestoßen. Der Forstmann des Teams - und nur er - weiß darauf die Antwort. Er muß sie vielleicht zwei Jahre oder noch länger suchen, aber nur er kann sie wirklich finden, und ohne den Forstmann würde die Antwort vielleicht nie gefunden. Das heißt also, von der Arbeit her ist beim Einzelkämpfer die Effizienz seiner Tätigkeit nur zu bald schwer gefährdet, weil er das nötige knowhow nicht hat und auch gar nicht haben kann, das erforderlich wäre, um wirklich allen Entwicklungsaspekten gerecht zu werden.

Genau genommen ist auch unsere moderne Industriegesellschaft aus diesem Zusammenwirken entstanden. Aber das war eine unbewußte Entwicklung, weil nie jemand hergegangen ist und gesagt hat, wir müssen Europa entwickeln. (Das stimmt aber nur zum Teil. Die Württembergischen Herrscher z.B. haben von dieser Möglichkeit des Informations- und Erfahrungsaustausches verschiedener Experten schon immer Gebrauch gemacht - um ihr an sich armes Land zu "entwickeln").

Einer der wichtigsten Informationsfaktoren für den Entwicklungshelfer sind die Einheimischen. Viele Informationen, die der Einzelkämpfer von den Einheimischen erhält, kann er in ihrer Signifikanz gar nicht erfassen. Und wenn er es kann, dann hat er keine Möglichkeit, diese Informationen zu verwerten. Er sieht sich in der ähnlichen Situation wie die autoritär organisierte Gruppe. Nur die Informationen, die zufällig den "Boß" interessieren, werden verwertet. Nur sie haben ein entsprechendes Gewicht. Alle anderen Informationen - unabhängig von ihrer Wichtigkeit - werden ignoriert.

Bei der Arbeit mit einem Team finden die Einheimischen ~~sehr~~
~~schon~~ bald heraus, wer vom Team an bestimmten Fragen besonders
 interessiert ist. Und sie geben die Informationen an den
 weiter, der offensichtlich die beste Verwendung dafür hat.
 Die Gefahr also, daß entwicklungsbedeutsame Informationen
 ausgefiltert werden, ist in der Teamsituation relativ ge-
 ring. Selbst wenn das Team die Bedeutung einer bestimmten
 Information nicht gleich voll würdigt - die Aussicht, daß
 eine solche Information auf die Dauer ganz unter den Tisch
 fällt, ist gleich Null.

Je länger das Team in einer bestimmten Region tätig ist,
 desto mehr werden die Einheimischen von dieser Tatsache pro-
 fitieren. Das erleichtert natürlich die Arbeit für das Team
 immer mehr, je länger es im Einsatz ist. Vor allem weil bei
 nicht-europäischen Völkern der Zeitbegriff bei weitem nicht
 die Rolle spielt wie bei uns, ist für sie in erster Linie
 entscheidend, daß auf ihre Vorschläge überhaupt eingegan-
 gen wird.

Oft genug wird gesagt, die Teamsituation wäre schön ohne
 die Ehefrauen. Entwicklungsgeschichtlich gesehen ist das
 absoluter Unsinn. Die Frau kann sich genauso in ein Team
 einfügen wie der Mann. Gerade in der Teamsituation hat die
 Frau viel eher die Möglichkeit, an der Arbeit aktiv teil-
 zunehmen, weil man sich teilen und abwechseln kann in der
 Aufsicht über die Kinder und im Erledigen bestimmter Auf-
 gaben innerhalb des Teams. (Kibbuzsituation)

Das falsche Bild ist wohl entstanden durch die bei uns üb-
 liche hierarchisch-autoritäre Struktur der Gesellschaft mit
 der puritanischen Geringschätzung der Frau. Die Frau, die
 ja von ihrer Art her viel mehr zum Tradieren neigt hat im
 Grunde diese relativ moderne Struktur der Gesellschaft nie
 akzeptiert. Daher tut sich die normale Frau schwerer als der
 Mann, diese hierarchischen Strukturen zu akzeptieren. Die
 normale Frau respektiert menschliche Werte, aber sie respek-
 tiert nicht die "hohe Stellung" in der Hierarchie.

Die Gefahr der verhaltensgestörten Missionarskinder besteht für Kinder aus Teamsituationen nicht. Sie wachsen innerhalb einer normalen Gesellschaft heran. Sie wissen, daß es außer Eltern und Geschwistern auch noch andere Bezugspersonen gibt. Ihre Eingliederung in eine Normalgesellschaft westlicher Prägung dürfte daher keine besonderen Schwierigkeiten machen; höchstens, daß diese Kinder zu sehr an einem Miteinander orientiert sind und daß es für sie später eine gewisse Schwierigkeit bedeuten könnte, sich an die individualistisch geprägte, westliche Gesellschaft anzupassen. (Kibbuzkinder) Gerade aber weil sie so gemeinschaftsfähig sind, wird ihnen diese Anpassung nicht allzu schwer fallen; denn im Prinzip wird auch in der westlichen Gesellschaft die Gemeinschaftsfähigkeit hoch gewertet.

Der Vorteil des Teams für die Entsendeorganisation besteht darin, daß die Probleme und Wünsche und Anliegen des Teams vorgefiltert sind. Wenn eine Einzelperson draußen in der Entwicklungshilfe steht, dann kann eine bestimmte Idee überwertig werden. Auch das Gespräch mit der Ehefrau schützt davor nicht.

Im Team aber kommt es kaum zu einer solchen Entwicklung. Bis im Team eine bestimmte Idee Allgemeingut wird, vergeht eine lange Zeit mit endlosen Diskussionen. Wenn aber ein Team einmal ein bestimmtes Anliegen hat, dann ist die Aussicht groß, daß die Sache von allen möglichen Aspekten her durchdiskutiert worden ist.

Die größte Gefahr liegt vielleicht darin, daß das Team aus seiner Isoliertheit heraus und aus seiner räumlichen Trennung zur Entsendeorganisation Antworten entwickelt auf brennende Fragen, die für die Entsendeorganisation schockierend wirken. Das Problem ist hier aber nicht, daß das Team falsch urteilt, sondern daß der Informationsfluß von der Entsendeorganisation zu den einzelnen Teammitgliedern unterbrochen war. Es ist oft eine rein mathematische Ungleichgewichtung.

Die lokalen Informationen erhält jedes Team-Mitglied einzeln und direkt durch den Kontakt mit den Einheimischen und mit den Vertragspartnern in Übersee. Die Informationen von der Entsendeorganisation dagegen werden nur zum Teil den

einzelnen Team-Mitgliedern vermittelt, zum Teil gehen sie an den Teamleiter. Der Teamleiter hat aber im Team nicht die Position des autoritären Managers, d.h. die Informationen, die er weitergibt, erhalten nicht durch seine Rolle als Teamleiter eine besondere Weihe. In einem Team von 8 oder 15 Leuten stehen diese Informationen von seiten der Entsendeorganisation ständig im Wettbewerb zu allen möglichen anderen Informationen. Werden jedem Team-Mitglied von der Entsendeorganisation alle Informationen zugänglich gemacht, dann existiert dieses Phänomen nicht. Die Wettbewerbskraft dieser Informationen ist wieder hergestellt.

Dann werden auch diese Informationen im Team verdaut und irgendwelche disziplinarischen Maßnahmen, die sonst vielleicht nötig wären, erübrigen sich. Beispiel dafür:

Ein Team-Mitglied kommt zu der Ansicht, es könne keinen Urlaub nehmen. Im Team selbst wird dies von einigen bezweifelt. Bei der Entsendeorganisation auch. Die Entsendeorganisation kann nun unter Ausschluß des Teams "Strafmaßnahmen" über das Team-Mitglied verhängen und zwar bilateral.

Geht die Information nur an den Teamleiter, dann wird dieser vom Team buchstäblich exkommuniziert, und das betroffene Team-Mitglied sucht und findet Schutz bei den anderen. Sie kann aber auch die gleiche Information multilateral, d.h. an das gesamte Team vermitteln mit dem Vorteil, daß das Team diese Information verwertet. Das mag lange gehen. Trotzdem aber übernimmt das Team die Initiative. Und es findet "seine" Lösung.

Das Team enthebt also die Entsendeorganisation von gewissen Verpflichtungen und von disziplinarischen Funktionen, die von Seiten der Entsendeorganisation ohnehin nur platonisch wahrgenommen werden können. Wichtig ist nur, daß das Werkzeug "Team" von der Entsendeorganisation richtig gehandhabt wird.

Den Vertragspartnern in Übersee ist der Umgang mit autoritär organisierten Strukturen vertraut. Daher auch die Forderung nach einem Teamleader, nach einem Verantwortlichen, mit dem sie verhandeln wollen. In der Praxis erkennen sie

aber nur zu bald, wie vorteilhaft es ist, jeweils auch mit dem entsprechenden Experten direkt verhandeln zu können. Während bei der autoritär strukturierten Gruppe der Boss im Rahmen einer Verhandlung oft genug Entscheidungen nicht treffen kann, weil er die nötigen Kenntnisse nicht hat - vielleicht trifft er auch Entscheidungen ohne die Kenntnisse zu haben, nur um sein Gesicht nicht zu verlieren - können bei einer Teamstruktur bei solchen Verhandlungen verbindliche Entscheidungen getroffen werden, weil der jeweils kompetente Mann diese Verhandlungen führt.

Das mag vielleicht theoretisch klingen. In der Praxis arbeitet ein solches Team aber ^{1 oder} mehrere Tagereisen von der Hauptstadt, also vom Entscheidungszentrum entfernt. Inkompetente Verhandlungspartner können große Verzögerungen zur Folge haben. Durch die Zäsur Regenzeit/Trockenzeit und umgekehrt können aufgeschobene Entscheidungen aber einen Zeitverlust von einem halben Jahr bedeuten.

Oftmals aber auch, weil man die Begeisterung der Einheimischen nicht ewig auf Sparflamme kochen kann, wird vielleicht aus einer notwendigen Sache dann gar nichts. Bei komplexen Entwicklungsvorhaben ist die Teamstruktur geradezu die Grundvoraussetzung für den Kontakt und den Verkehr mit den Vertragspartnern in Übersee.

4) Nachteile der Teamsituation.

Der größte Nachteil der Teamsituation ist zweifellos die Langsamkeit und Schwerfälligkeit der Entscheidungsbildung.

Für das einzelne Team-Mitglied bedeutet diese Tatsache oft eine schwere Belastung. Mancher ist tatsächlich nicht in der Lage, die nötige Geduld aufzubringen, bis das Team - also bis der letzte Mann - einer nötigen Sache zugestimmt hat. Oftmals sind es besonders befähigte Fachleute, denen diese Geduld fehlt. Sie scheiden dann vorzeitig aus dem Team aus und schwächen dadurch das Team in seiner Entscheidungsbildungsfähigkeit noch mehr.

Gerade weil dies so ist, leidet oft auch die Arbeit darunter. Dinge, die dringend getan werden sollten, werden in endlosen Debatten nur akademisch behandelt. Die Langsamkeit des Entscheidungsprozesses frustriert den Experten, vor allem dann, wenn die Teamstruktur etwas zu dicht gestrickt ist.

In den ersten Jahren des Teameinsatzes haben zudem auch die Einheimischen nur zu leicht das Gefühl, das Team sei total zerstritten. Informationen, die an verschiedene Team-Mitglieder gegeben werden, werden in der verschiedensten Weise interpretiert. Es wird anscheinend endlos diskutiert, und es geschieht definitiv nichts. Dieser Eindruck schlägt sich dann natürlich auch in direkter Kritik nieder gegenüber dem Team - was zu neuen Diskussionen führt und gegenüber dem heimheimischen Vertragspartner, was u.U. sehr gefährlich sein kann.

Für die Ehefrauen besteht das große Problem einer Teamsituation darin, daß sie sich in der Regel erst in einem ~~langwierigen~~ langwierigen Prozeß daran anpassen müssen, daß der hierarchische Kampf um die Hackordnung im Team sehr abgemildert ist. Am schwersten zu akzeptieren ist dies vielleicht für die Frau des Teamleaders. Anstatt "erste Dame" zu sein, wird sie genauso behandelt wie jede andere Frau im Team auch.

Vor allem Frauen, die aus Berufen kommen, wo die Einzelleistung sehr stark bewertet wird - etwa Sekretärinnen, Dol-

metscherinen, Lehrerinnen usw. - tun sich schwer, die Team-Situation zu akzeptieren. Frauen aus ausgesprochenen Team-berufen, wie Krankenschwestern, haben es leichter. Unmöglich ist es nicht, diese berufliche Prägung zu überwinden, aber es ist oft so schwer, daß es darüber zum persönlichen Scheitern kommt.

Bei den Kindern mögen gewisse Probleme auftreten, wenn es sich um größere Kinder handelt, die in die Oberschule müssen. Gerade weil die Gruppe so klein ist, sind natürlich Leistungen und Versagen jedem Einzelnen bekannt. Das kann bei empfindlichen Naturen zu Komplexen führen.

Das größte Problem für die Entsendeorganisation ist das Entstehen des Gruppengeistes. Jede Beeinflussung von außen, im akuten Falle jeder Brief, wird als Aggression auf das Team betrachtet. Das "Sich-wehren" gegen jede Art von Einflußnahmen läßt aber keineswegs darauf schließen, daß die Gruppe in sich einig ist. Eher möchte man das Gegenteil annehmen. Es ist ähnlich wie bei einem jungen Menschen in der Pubertät. Gerade weil er sich selbst seiner nicht sicher ist, entwickelt er diese aggressive Ablehnung gegenüber allen Einflüssen von außen. Wie weit man solche Entwicklungsphasen eines Teams verhindern kann und wie ernst man sie zu nehmen hat, das steht auf einem anderen Blatt.

Dieser Gruppengeist beeinträchtigt natürlich auch das Verhältnis zu den Vertragspartnern in Übersee. Je länger desto mehr bedeutet das Team so sehr geistige Heimat des Einzelnen, daß er geradzu instinktiv auf jede vermeintliche Bedrohung der Team-Idylle reagiert. In der Regel ist das nicht allzu tragisch. Die Vertragspartner in Übersee sind meist durchaus wohlmeinend, und die Aggressivität des Teamgeistes wird selten provoziert.

In den ersten Einsatzjahren eines Teams, wenn die einzelnen Team-Mitglieder noch verunsichert sind, besteht allerdings die Gefahr viel eher, daß es zu Frontenbildungen kommt zwischen dem Team und dem Vertragspartner in Übersee. Mit zunehmender Einsatzerfahrung des Teams wächst auch die Selbst-

sicherheit und die einzelnen Team-Mitglieder sind weniger "touchy". Diese Phase der Empfindlichkeit dauert beim Team naturgemäß länger als beim Einzelkämpfer; denn das Selbstbewußtsein des Teams wird bestimmt vom schwächsten Mitglied der Gruppe. Schwäche heißt in diesem Falle nicht Unfähigkeit. Vielmehr kann die Schwäche verursacht sein durch eine besonders schwierige oder undankbare, wenn nicht gar unlösbare Aufgabe.

Der Einzelkämpfer in einer solchen Situation wird zurückgezogen. Im Team aber ist dieser Mann oder diese Frau Glied einer Kette. Daß sich das Team in einer solchen Lage nach außen hin als Einheit fühlt, ist im Grunde positiv zu werten. Man darf aber nicht übersehen, wie negativ es auf die Außenstehenden wirkt.

Zusammengefaßt läuft es darauf hinaus, daß der Einsatz von Teams in der Entwicklungshilfe den auftauchenden Problemen eher gerecht wird als der Einsatz von Einzelkämpfern oder von hierarchisch organisierten Gruppen. Von der menschlich-entwicklungsgeschichtlichen Seite sind die Voraussetzungen für das Funktionieren von Teams gegeben.

Von der Aufgabe her ist eine erfolgreiche Lösung nur über das Zusammenspiel von Angehörigen verschiedener Berufe und Begabungsrichtungen möglich. (Es ist, nebenbei bemerkt, ein gefährlicher Irrtum, nur Akademiker könnten sinnvolle Entwicklungshilfe leisten. Ein Team ohne Handwerker verliert sich genauso in Einseitigkeit wie ein Team ohne Akademiker.) *Gossner Team?*

Ein Einsatz von hierarchisch organisierten Gruppen ist wenig sinnvoll, weil die hierarchische Struktur sich in menschlichen Grenzsituationen nicht bewährt - Situationen, in denen es auf das verantwortliche Mitdenken und Handeln jedes Einzelnen ankommt. Nur dadurch kann sichergestellt werden, daß sich die normalen, menschlichen Fehlentscheidungen nicht zur Katastrophe auswachsen.

Die Schwierigkeiten, die bisher mit Entwicklungs-Teams aufgetreten sind, lassen sich bei genauer Analyse immer

auf 3 Gründe zurückführen, die oft miteinander vermischt auftreten und sich dadurch gegenseitig verstärken:

1) Das Team war nicht genügend vorbereitet. Die Team-Mitglieder suchen auf den Teamleiter ständig eine Vaterrolle zu projizieren. Er soll die Verantwortung für alles übernehmen, weil sie selbst dem anerzogenen, autoritär-hierarchischen Denken noch nicht entwachsen sind. Der Teamleiter unterliegt in einer solchen Situation nur zu leicht der Versuchung, diese Vaterrolle zu spielen - und das Team ist kein Team mehr, sondern eine hierarchisch organisierte Gruppe mit all den Problemen einer solchen Struktur. (Chisera Team von Oxfam).

2) Das Team ist im Hinblick auf die Persönlichkeits- und Berufsbilder nicht sorgfältig genug ausgewogen. Ein Überhang einer bestimmten Berufsgruppe wirkt genau so störend wie ein Überhang nur bedingt teamfähiger Mitarbeiter. Es kann aber auch sein, daß einige Team-Mitglieder nur deshalb nicht teamfähig erscheinen, weil das Team zu eng gestrickt ist. Ein gutes Team ist aber keine Orgie der Gemeinsamkeit, sondern es ist ein Verbund von voll verantwortlichen, freien und unabhängigen Fachleuten, die an einem gemeinsamen Ziel arbeiten. Gemeinsames Ziel heißt aber nicht, daß man sich von früh bis spät gegenseitig auf die Zehen tritt.

3) Das Team wird von außen, vor allem von der Entsendeorganisation, falsch angesprochen - nämlich als hierarchisch-autoritär strukturierte Gruppe. In der Regel geschieht dies unbeabsichtigt und ist auch nie so gemeint, sondern der Einfachheit halbe schrieb man dem "Teamleader" und dummerweise nur ihm. Dadurch wird er vom Team isoliert mit allen negativen Folgen für das Gesamt-Team.

5) Das Entwicklungsteam in der Praxis.

Wenn wir versuchen, das Für und Wider von Einzelkämpfer- und Teamsituation gegen einander abzuwägen, dann erhält das Team generell ein leichtes Übergewicht. Das schließt aber nicht aus, daß es Aufgaben und Probleme gibt, die besser von einem Einzelnen gelöst werden können. Das Übergewicht der Teamsituation ist zu gering, um sagen zu können: Das Team ist die alleinige Antwort in der Entwicklungshilfe. Andererseits sind die Fakten, die für das Team sprechen, so stark, daß es leichtsinnig wäre, die Möglichkeiten des Team-einsatzes einfach auf die Seite zu schieben.

Bestimmendes Element - ob Team oder Einzelkämpfer - sollte daher nicht irgendeine vorgefaßte Meinung sein, sondern bestimmendes Element sollte die Aufgabe sein, und zwar nach dem Motto: Ist die gestellte Aufgabe leichter zu lösen durch ein Team? Oder ist sie leichter zu lösen durch einen Einzelnen? Das heißt also, je nach der Aufgabenstellung gibt es ein sowohl als auch.

Aber auch wenn die sachbezogene Entscheidung für das Team gefallen ist, vor einem muß man sich hüten, nämlich davor, daß das Team zu eng gestrickt wird. Das heißt:

die Team-Mitglieder dürfen nicht zu dicht beieinander wohnen,

sie sollten in puncto Transport von einander unabhängig sein,

und sie sollten auch unabhängig von einander arbeiten.

Wer das Wort "Team" ideologisch auffaßt, wird nun prompt fragen: Wo ist denn dann das Team, wenn sie nicht zusammen wohnen, wenn jeder sein eigenes Fahrzeug hat und jeder unabhängig vom anderen arbeitet?

Diese Fragestellung ist nun a) typisch deutsch und b) falsch. Es liegt wohl ein wenig in der Art der Deutschen, alles ein bißchen zu überziehen, und so wird wohl nur bei Deutschen das Team als eine Orgie der Gemeinsamkeit verstanden.

Tatsächlich kann man den Teambegriff auch viel liberaler auslegen und man muß es wohl auch nach der praktischen Erfahrung, sonst wird daraus ein Schildbürgerstreich.

In der Praxis bildet sich das Team nicht durch das dichte Zusammenleben, sondern durch die verschiedenen Gemeinsamkeiten:

- a) die gemeinsame Motivation,
- b) durch das gemeinsame Oberziel (etwa Entwicklung eines Distrikts),
- c) ähnliche Probleme (mit den Menschen, dem Klima usw.).

Das heißt aber, die Gemeinsamkeiten des Teams liegen nicht im ideologischen Bereich. Vielmehr ist es eine eigenartige Mischung von Praxis und Idee, viel eher ähnlich dem israelischen Kibbuz. (Auch wenn ein Kibbuznik aus dem Kibbuz Negba in Tel Aviv arbeitet, seine persönliche, seine geistige und seine materielle Heimat ist der Kibbuz Negba. Und es gibt auch Kibbuzniks, die als FAO-Angestellte irgendwo in Zentralafrika tätig sind, aber nicht nur für ihr Gehalt, auch für sie selbst bleibt der Kibbuz immer Bezugspunkt.)

Tatsächlich ist ein Team in der Entwicklungshilfe auch nicht anders zu verstehen. Es ist nicht nur möglich, daß die einzelnen Teammitglieder 10, 20, 30 oder noch mehr Kilometer von einander entfernt wohnen - auf lange Sicht gesehen ^{scheint} ~~es~~ es sogar notwendig.

IV Auswahl.

Kriterien der Auswahl.

Unabhängig davon, für welche Aufgabenbereiche ein Team zusammengestellt wird, müssen eine Reihe von Basis-Fähigkeiten von jedem Einzelnen gefordert werden, und zwar müssen diese Fähigkeiten auch bei den "angeheirateten" Team-Mitgliedern so weitgehend wie möglich vorhanden sein.

- 1) Die Bereitschaft und Fähigkeit, ständig hinzuzulernen;
- 2) die Fähigkeit zu logischem, analytischem, kritischem und strukturierendem Denken;
- 3) die Fähigkeit zu dispositivem Denken (Einteilung von Zeit und Mitteln;
- 4) die Fähigkeit, sich selbst erreichbare Ziele zu setzen, sich zu entscheiden;
- 5) die Bereitschaft zum persönlichen Engagement;
- 6) die Fähigkeit, sich vor den Gefahren der Entfremdung und Manipulation zu bewahren ohne andere zu manipulieren;
- 7) die Fähigkeit zur Muße;
- 8) die Fähigkeit, mit Körper und Seele so umzugehen, daß Störungen die Ausnahme sind;
- 9) die Fähigkeit zur Zusammenarbeit;
- 10) die Fähigkeit zur Ausdauer (Stehfähigkeit unter harter Beanspruchung);
- 11) die Fähigkeit zur Anpassung an andere Zeit-, Wert- und Moralvorstellungen, ohne darüber die eigenen Maßstäbe zu verlieren;
- 12) die Fähigkeit zur Improvisation;
- 13) die Fähigkeit, jeden Menschen so zu respektieren wie er ist;
- 14) die Fähigkeit, Konflikte rational auszutragen.

Nicht alle Bewerber für ein Team haben diese Fähigkeiten im gleichen Maße, und nicht in allen Berufen werden diese Fähigkeiten gefordert. Wer aber die Fähigkeiten 9 bis 14 nicht hundertprozentig besitzt, ist teamunfähig, und er scheidet auch bei großer fachlicher Qualifikation für den Einsatz in einem Team aus.

Das gilt auch für die Frauen, die nicht unter Vertrag stehen. Bei diesen kommen als unabdingbare Grundforderungen noch die Punkte 7 und 8 dazu.

Auswahl von Ledigen.

Beim DED, bei den British Volunteers und bei ähnlichen Organisationen werden Ledige bevorzugt. Ledige sind billig, beweglich und nicht mit familiären Problemen belastet. Sie können ohne weiteres auch in sehr schwierigen Situationen eingesetzt werden - in Situationen, die für Familien mit Kindern unzumutbar wären.

Meist sind die ledigen Bewerber jung. Dem zufolge sind sie auch unerfahren. Diese Unerfahrenheit ist nicht unbedingt ein Nachteil in einer Teamsituation, wo die jungen Ledigen voll integriert sind. Die normalen Auswahlkriterien des DED dürften für junge, ledige Bewerber genügen.

Nun gibt es aber auch Ältere Ledige - Männer und Frauen. Sie sind nicht mehr unerfahren, ja oft haben sie eine ausgesprochen reichhaltige, einschlägige Erfahrung.

Doch wie steht es bei ihnen um die Teamfähigkeit?

Unabhängig von jeder fachlichen und sonstigen persönlichen Qualifikation ist hier ein Vorurteil am Platze.

Trotzdem: 1 bis 2 auch Ältere Ledige verträgt jedes ansonsten gesunde Team.

Auswahl von Ehepaaren.

Die Auswahl von Ledigen ist leicht; denn man hat es mit einer in sich geschlossenen Persönlichkeit zu tun. Bei Verheirateten ist die ähnliche Situation gegeben, wenn beide - Mann und Frau - die gleiche Motivation haben. Im Idealfall lernt ein Bauingenieur vom DED draußen im Busch eine Krankenschwester von DED kennen. Solche Ehepaare haben vielleicht daheim in Europa größere Probleme als draußen in einem Team.

In der Regel ist aber die Motivation der Frau sekundär. Sie geht eben mit. Das muß nicht unbedingt negativ sein, wenn sie einen Beruf hat, der ihr draußen von Nutzen ist.

Die Schwierigkeit bei der Beurteilung von Ehepaaren für die Eignung zum Teameinsatz liegt darin, daß beide isoliert betrachtet durchaus teamfähig sein können; daß sie aber als Ehepaar im Team scheitern, weil bei einem von ihnen oder bei beiden eine gewisse neurotische Veranlagung latent ist.

Das kann sich darin äußern, daß entweder er oder sie vor dem Partner als "ganz toll" dastehen wollen.

In dem permanenten, gruppendynamischen Prozeß eines Teams wirkt ein derartiges Haschen nach Imponier-Affekten äußerst störend, und ein solches Ehepaar zieht den Unmut der Gruppe auf sich. Das kann in schweren Fällen zum Scheitern im Team führen.

Die Situation mit Kindern.

Kleine Kinder finden die Teamsituation im allgemeinen fabelhaft. Sie leben wie in der Großfamilie auf dem Lande; es wimmelt von Onkels und Tanten. Es gibt auch kein Problem mit den kleineren Kindern, wenn die Eltern mal ohne Kinder fort wollen. Sie werden halt bei der nächsten Teamfamilie abgeliefert.

Größere Kinder können von der Schule her eine Belastung bedeuten. Irgendwelche Arrangements sind immer nötig. Sie betreffen sowohl die Entsendeorganisation - finanziell - als auch die Eltern. Grundsätzlich können Kinder in Entwicklungsländern die lokale Volksschule (Primary School) besuchen. Auch wenn in dieser Volksschule die lokale Sprache Unterrichtssprache ist, sind die Europäer Kinder auf lange Sicht gesehen kaum benachteiligt. Der Brauch - vor allem englischer Eltern - ihre Kinder vom Schulalter an ins Internat zu schicken, ist sinnlos.

Das eigentliche Problem mit Kindern beginnt, wenn sie ins Real- oder Oberschulalter kommen. Es sollte von den Eltern aber nicht überbewertet werden. Der Kern des Problems liegt tatsächlich in den Zwangsvorstellungen der Eltern begründet, als ob die Art oder die Form der Schule signifikant für das Lebensglück ihrer Kinder sei. Nebenbei bemerkt, es wäre traurig, wenn es so wäre.

Immerhin, ein Wechsel von der Secondary School zur Deutschen Oberschule bringt Schwierigkeiten für das Kind. Deutsche Lehrer sind nicht gewöhnt Kinder zu unterrichten, die vom Ausland kommen. Für englische Lehrer ist dies selbstverständlich. Darum, wenn immer man es ermöglichen kann, sollte man das Vertragsende mit dem Oberschulalter der Kinder irgendwie in Einklang bringen. Ein Jahr verlieren die Kinder ohnehin, wenn sie zurückkehren. Es wäre unfair, die Kinder in ihre altersgemäße Klasse zu stecken.

Die Alternative ist: Ausdehnung des Vertrages, daß die Kinder das ortsübliche Schulsystem komplettieren können. Diese Alternative stellt gewisse finanzielle Anforderungen an die Entsendeorganisation. Es wäre unfair dem Entwicklungshelfer gegenüber, ihm die Mehrkosten für den Oberschulbesuch im Entwicklungsland (meist Internate) aufzubürden. Folglich müssen diese Kosten von der Entsendeorganisation übernommen werden.

Genauso unfair aber wäre es, würde der Entwicklungshelfer verlangen, daß die Entsendeorganisation die Kosten für den Internatsbesuch in Deutschland oder in der Schweiz und die Flugkosten in den Ferien übernimmt. Wer immer meint, seine Kinder müßten in Deutschland in die Schule gehen, obwohl eine vergleichbare Schule im Entwicklungsland verfügbar ist, der soll diese Mehrkosten dann auch selbst tragen.

Es scheint aber unerlässlich, diese Dinge schon in der Auswahl klar zu stellen und zwar mit allen negativen Konsequenzen auch für den Entwicklungshelfer, der ja in der Regel keine einschlägige Erfahrung hat.

Die Auswahl nach Berufen.

Daß in der Entwicklungshilfe die akademischen Berufe überwiegen ist nicht erstaunlich, denn erfahrungsgemäß haben Akademiker eine größere Mobilität als andere Bildungsgruppen. Bei der Zusammenstellung eines Teams aber sollte versucht werden, diesen Trend zu durchbrechen - ganz einfach deshalb, weil auf die einen Probleme der Akademiker leichter eine Antwort findet, und auf die anderen Probleme findet sie der Praktiker leichter. Grundsätzlich sollte es daher auch keinen Unterschied in der Bezahlung geben. Der eine ist so wichtig wie der andere.

Die Auswahl von Akademikern hat durch die meist bessere Redegewandtheit gewisse Schwierigkeiten. Da der Akademiker eben gerade durch seine Vorbildung die Kriterien der Auswahl schnell durchschaut, ist er auch in der Lage, die geforderten Antworten zu geben - wenn er, aus welchem Grunde auch immer, mit hinaus will.

Dieser Tatsache ist relativ leicht zu begegnen, wenn nur die Auswählenden sich ihrer bewußt sind.

In der Regel verhalten sich die Angehörigen praktischer Berufe meist umgekehrt. Es ist für sie schwieriger, Motivationen zu formulieren. Geht man davon aus, daß Akademiker in der Regel überschätzt werden, Praktiker dagegen unterschätzt, dann kann im Grunde nicht mehr viel daneben gehen.

Andere Auswahlkriterien.

Für die Missionsgesellschaften war die Auswahl immer einfach. Es wurden eben Angehörige und Bekenner der jeweiligen Gemeinschaft entsandt. Eines der schönsten Beispiele aber für die Entwicklungshilfe ist, mit welchen Schwierigkeiten Albert Schweitzer zu tun hatte, als er sich bei der Basler Mission bewarb. Und damit sind wir schon mitten drin in der Problematik.

Es ist die Tragik - aber auch die Herausforderung - unseres christlichen Abendlandes, daß wir uns über sekundäre Fragen

hoffnungslos entzweit haben. Versuchen wir nun, ein "reirrassiges" Team hinauszusenden, dann entspricht dies genau der früheren Missionsstation. Das ist ein Faktum, von dem die Einheimischen meist "profitierten", das sie sich aber nie zu erklären wußten.

Toleranz - für den Deutschen nicht nur linguistisch ein Fremdwort - ist aber das A und O der Effizienz in der Entwicklungshilfe. Neben vielen anderen Voraussetzungen ist daher bei der Team-Zusammenstellung die absolute Toleranz in religiösen Fragen unbedingte Voraussetzung. Wichtiger als die Frage, ob einer Herrnhuter ist, Methodist oder Katholik, ist daher die Frage, ob er bereit ist, die religiöse Überzeugung des anderen zu tolerieren.

Genau dies fällt im allgemeinen Angehörigen pietistisch-calvinistisch-puritanisch ausgerichteter Glaubensgemeinschaften mehr als schwer. Meist sind sie intolerant - aber nicht etwa, weil sie Pietisten sind, sondern sie wurden Pietisten und Calvinisten, weil sie intolerant sind. Jeder, der schon in ökumenischen Teams gearbeitet hat, weiß, wie schwer sich die Angehörigen dieser Richtungen tun, den anderen zu akzeptieren. Der Anteil von überzeugten Angehörigen solcher Kirchen in einem Team sollte daher nicht zu groß sein.

Andererseits kann ein zu großer Überhang von Angehörigen lutherisch-liberaler Glaubensgemeinschaften wohl durchaus teamfördernd sein - gerade aber durch diese liberale Grundhaltung eine gewisse Richtungslosigkeit des Teams begünstigen.

Nach allen Erfahrungen scheint ein gewisser Fundamentalismusvertreten von einer Gruppe im Team essentiell - aber weniger für die Arbeit und gleich gar nicht für das Zusammenleben - doch notwendig für die Bewußtseinskontrolle innerhalb des Teams. (Vielleicht in dem Sinne, wie die orthodoxen Juden für den Fortbestand des Judentums notwendig sind.) Das heißt also, ein Team braucht neben den Liberalen als Gegengewicht auch orthodoxe Kräfte - soweit diese in der Lage sind, sich damit zu arrangieren, daß nicht alle

ihre Normen im Team und vom Team erfüllt werden. Die Zusammenstellung des Teams in dieser Hinsicht ist also nicht eine einfach mathematische Funktion, vielmehr müssen die Persönlichkeitsfaktoren sorgfältig in Ansatz gebracht werden.

Es wurde schon darauf hingewiesen, daß es eine große Rolle spielt, ob die Ehefrau eines Team-Mitglieds aus einem Beruf kommt, der Individualleistungen verlangt (Sekretärin, Dolmetscherin), oder ob sie aus einem Beruf kommt, in dem es auf gute Gruppenarbeit ankommt (Krankenschwester usw.). Grundsätzlich, das wurde auch schon gesagt, ist die Frau zur Teamarbeit viel besser geeignet, als ihr im allgemeinen unterstellt wird. Andererseits hat sich die Frau natürlich an die Anforderungen anpassen müssen, die man in der Leistungsgesellschaft bisher an sie gestellt hat.

Kurz und einfach heißt das: die Frauen bereiten zunächst einmal Schwierigkeiten. Entscheidend ist nun die richtige Beurteilung, ob eine Frau aus einem Leistungsberuf kommend in der Lage sein wird, sich in kurzer Zeit auf die Teamsituation umzustellen oder nicht. Es ist klar, daß diese Anpassung schon in der Vorbereitung erfolgen muß. Es ist aber ebenfalls klar, daß dies in manchen Fällen nicht ohne schwere Krisen - auch ehelicher Art - abgeht.

Die Verantwortung bei der Auswahl ist daher doppelt groß; denn es hat ja keinen Wert, eine Ehe aufs Spiel zu setzen, die unter hiesigen Umständen durchaus funktioniert, die aber nur in der Teamsituation nicht möglich ist. Ein "Misjudgement" in dieser Beziehung könnte u.U. Regressforderungen nach sich ziehen, wenn in der simulierten Teamsituation während der Vorbereitungszeit eine Ehe zerbricht, ganz abgesehen von dem Schaden für die Kinder.

Für die Auswahl nach politischen Standpunkten.

Hier gilt im Prinzip das Ähnliche, wie bei der Auswahl nach Religionsgemeinschaften: die Toleranz ist wichtiger als der eigene Standpunkt.

In der Praxis hat sich allerdings gezeigt, daß einigermaßen intelligente "Linke" bei der Arbeit draußen sehr schnell erkennen, daß sie hier gefordert sind, ihre Theorien in die Praxis umzusetzen, vor allem aber - und das ist das Positive daran - daß sie die Gelegenheit haben dies zu tun. Daher ist die Befürchtung, durch "Linke" würde die Arbeit gestört, praktisch unbegründet.

Wenn sie gestört wird, dann viel eher durch die Anhänger einer rechts-konservativen Einstellung. Dabei ist dies ein ganz einfacher Mechanismus: Der Rechtskonservative schwört auf die Einzelleistung. Persönlicher Erfolg ist Zeichen seiner Tüchtigkeit. Unbewußt schwingt bei ihm immer mit, daß die Armen in den Entwicklungsländern arm sind, weil sie nicht genug arbeiten wollen. De facto wird dabei die Kausalität umgekehrt. Trotzdem sind die Rechtskonservativen in einem Team unentbehrlich; denn ein Team nur aus "Linken" würde Gefahr laufen, sich in sozialistischen Experimenten zu verlieren.

Einer der wichtigsten Gesichtspunkte bei der Auswahl von DÜ-Leuten ist das Ausscheiden von Menschen mit einem Flucht-komplex. Im Prinzip sollte dieser Gesichtspunkt auch die Grundlage für die Auswahl von Personen für ein Entwicklungsteam sein. Es ist aber nicht zu übersehen, daß auch Flucht-komplexe diverse Ursachen haben können. Da bei DÜ praktisch Einzelkämpfer gesucht werden heißt das, es müssen Leute sein, die sich auch in unserer heimischen Gesellschaft - wie twisted die auch sein mag - zurechtfinden. Denn die Gesellschaften - Missionsstationen, ökumenische Centren usw. in Übersee - in die DÜ-ler vermittelt werden, sind ja in der Regel Karikaturen unserer heimischen Gesellschaft.

Eine Teamsituation ist anders. Beim Begriff Fluchtkomplex muß hier also differenziert werden. Es kann nämlich sein, daß gerade extrem teamfähige Leute mit diesem Fluchtkomplex behaftet sind. (Kein Zweifel allerdings darf darüber bestehen, daß für solche Menschen das Problem nach Ablauf ihrer Vertragszeit eher noch größer geworden ist.)

Primäres Ziel der Entsendeorganisation ist aber ein optimales Funktionieren des Teams. (Die Frage, was die Teammitglieder nach Ende der Vertragszeit tun, ist zunächst einmal sekundär.)

Für viele Menschen ist der Dienst in Übersee heute ein Teil ihrer beruflichen Karriere. Das ist ja nun an und für sich nichts Negatives. In unserer Gesellschaft wird im Gegenteil Strebsamkeit hoch bewertet. Nur - in einem Team kann dies zur unerträglichen Belastung werden und zwar für die anderen.

Gerade weil in einem modern organisierten Entwicklungsteam die Zielsetzung nicht irgendein weißer Elefant ist, sondern die Entwicklungsrelevanz, die oft erst nach vielen Jahren, wenn nicht Jahrzehnten sichtbare Erfolge zeigt - ist der Karriere-Mensch in einem Team immer darauf aus, sich selbst irgendwie mit einer besonderen Leistung in den Vordergrund zu stellen. Auch dann, wenn diese Leistung tatsächlich existiert: die Gesamtleistung des Teams leidet darunter.

Deshalb ist es von großer Wichtigkeit, karrierebezogene Menschen wenn irgend möglich nicht in einem Team einzusetzen. Falls ein Bewerber eine dringend erforderliche spezifische Qualifikation besitzt, ansonsten aber ein Karrieretyp ist, muß für in im Rahmen des Teams eine Sonderfunktion geschaffen werden können. Andernfalls muß er trotz seiner spezifischen Fähigkeiten abgelehnt werden.

Das Versagen in der Normalgesellschaft muß nicht notwendigerweise eine Ablehnung für ein Entwicklungsteam zur Folge haben. Manche Menschen haben Fähigkeiten, die in unserer Normalgesellschaft einfach nicht gefragt sind. Sie sind offenkundige Versager. Die Fähigkeiten, die sie besitzen, können aber haarscharf das sein, was draußen in einem Team gefordert wird.

Ähnliches hat sich auch bei Leuten gezeigt, die zu Hause gegen die bestehende Gesellschaft violent opponieren. Gerade sie können in der Konfrontation mit der Not im Übersee und mit den Erfordernissen eines Teams geradezu ins Gegenteil umschlagen. Eine Beurteilung nach beruflichen und gesellschaftlichen Erfolgen muß daher bei der Auswahl diesem Umstand Rechnung tragen.

Das Suchen nach mehr Sinn und Erfüllung als Motivation ist geradezu typisch für Akademiker und Möchte-gern-Akademiker. Entscheidend bei der Auswahl ist, was sich dahinter versteckt. Tatsächlich steckt schon eine gehörige Portion Wahrheit darin, daß es schwer ist, in unserer westlichen Industriegesellschaft irgendeinen Sinn zu sehen. Andererseits ist es eben auch verführerisch leicht, keinen Sinn zu sehen. Es ist nämlich auch gar nicht so einfach, irgendwo draußen im Busch, abgeschnitten von aller "Kultur" einen Sinn darin zu sehen, die Tage mit allerlei primitiven Vorrichtungen zu verbringen. Leute, die auf der Suche nach der "Blauen Blume" sind, haben in der Entwicklungshilfe allgemein, und in einem Team im besonderen keinen Platz.

Zweifellos spielt auch das Motiv Abenteuerlust bei vielen Bewerbern eine Rolle. Man kann es auch umgekehrt sagen: ohne Abenteuerlust geht bestimmt keiner hinaus. All die altruistischen Rationalisierungsversuche eines David Livingstone oder eines Albert Schweitzer können über diesen Faktor nicht hinwegtäuschen. Aber, ist Abenteuerlust etwas Negatives?

Fraglich ist nur vielmehr, ob diese Abenteuerlust in einem Entwicklungsteam wirklich befriedigt werden kann; denn so viel passiert da gar nicht. Seine Sternstunde erlebt der Entwicklungshelfer ja erst, wenn er wieder zurückkommt und im Zeitrafferverfahren aufregende Dinge erzählt, die er im Prinzip - oder gemessen am Grade der Aufregung - wahrscheinlich zu Hause hätte auch erleben können.

Die Konfrontation mit einer schwarzen Mamba entspricht in ihrem Aufregungsfaktor wahrscheinlich der Konfrontation mit einem wild gewordenen Hauswirt. Es ist nur das Exotische - beim Erzählen, das der Geschichte den besonderen Reiz verleiht.

Auf jeden Fall, wenn die Abenteuerlust bei einem Bewerber überwiegt ist, dann hat er in einem Entwicklungsteam keinen Platz; denn er wird die Abenteuer dann eben konstruieren auf Kosten der Team-Zusammenarbeit. Was eher gefragt ist, das ist eine Bereitschaft zum Abenteuer, zum Außergewöhnlichen - aber nicht ein Suchen des Abenteuers.

IV. Die Vorbereitung

Es gibt neben dem DED, Misereor und Dienste in Übersee noch andere Entwicklungsorganisationen, die ihre Leute mehr oder minder intensiv ausbilden. Wir wollen hier einmal unterstellen, daß die normale DÜ-Vorbereitung einem Optimum nahe kommt.

Obwohl die eigentliche Vorbereitungszeit (Auswahlurs, Vorbereitungskurs, Länderkundlicher Kurs, Sprachkurs) im allgemeinen 6 Monate kaum übersteigt, geht es doch meist 9 - 12 Monate von der Auswahl bis zur Ausreise.

Die Ausbildungsfreien Intervalle dazwischen haben zweifellos einen sehr positiven Effekt: der normale Mensch mit Familie kann sich ja gar nicht so schnell von seinen Denkklišees und von seinem gewohnten Lebensrhythmus lösen. Dem nötigen "Entwurzelungsprozeß" wird durch diese ausbildungsfreien Intervalle die genauso nötige Zeit gegeben.

Wenn wir aber sagten: die DÜ-Vorbereitungskurse kommen einem Optimum nahe, dann gilt das nur für Fachkräfte die als Einzelkämpfer in bestehende Projekte vermittelt werden.

Wie aber ist es, wenn nun ein Team vorbereitet werden soll? Kann man dann auch das DÜ-Schema ohne weiteres übernehmen, kann man es teilweise nutzen oder ist es für die Teamvorbereitung völlig unbrauchbar?

Der entscheidende Unterschied zwischen Team und Einzelkämpfer ist nun, das wurde in den vorangegangenen Seiten erklärt, die ganz andere Lebenssituation, in die der Entwicklungshelfer im Team hineingestellt wird. Da die

wenigsten Bewerber für ein Entwicklungsteam einschlägige Erfahrungen haben - die meisten kommen eben doch aus städtischen, wenn nicht großstädtischen Verhältnissen - scheint es zweckmäßig, die Teamsituation schon in die Vorbereitungszeit mit hinein zu nehmen.

Dies kann nun auf verschiedene Art und Weise geschehen: man könnte grundsätzlich davon ausgehen, daß das Team ohnehin erst im Laufe der Zeit zusammenwächst. Und man kann sich in diesem Falle darauf beschränken, die künftigen Teammitglieder gemeinsam durch eine DÜ-ähnliche Vorbereitungszeit zu schicken.

Aus praktischer Erfahrung wissen wir aber bereits, daß dann der Druck eines echten gruppodynamischen Prozesses im Grunde erst einsetzt, wenn das Team ins Einsatzgebiet kommt.

Zur gleichen Zeit aber werden dann im Einsatzgebiet ^{schon} Forderungen an das Team gestellt - das ja im Grunde noch gar kein Team ist - etwa, daß die Grundbedürfnisse (Wohnen, ^{Essen} ~~SEHEN~~, Wasser, Hygiene) auf einmal in Eigenleistung befriedigt werden müssen, und zwar unter Bedingungen, die schockierend sein können.

Meist kommt es auch dann schon zu den ersten Arbeitsforderungen für die Mitglieder dieses "unreifen" Teams. Und diese drei Belastungen gleichzeitig können die Funktionsfähigkeit der ganzen Gruppe auf lange, lange Zeit hinaus lahmlegen. Die einzelnen Mitglieder des Teams sind menschlich effektiv überfordert.

Ob ein Team mit solchen Startbedingungen es schafft diese Krise zu überwinden hängt ab von der menschlichen Qualität der ausgesandten Leute, aber auch vom Verständnis der Entsender. Natürlich gibt es keinen Zweifel darüber, daß

die Entsendeorganisation vom Vertragspartner in Übersee unter Umständen so unter Zeitdruck gesetzt wird - bei aktuellen Hungersnöten etwa - daß für eine sorgfältige Optimalvorbereitung auf die Teamsituation hin keine Gelegenheit ist. Wenn irgend möglich sollte aber dem Vertragspartner in Übersee klargemacht werden, daß die spätere Effizienz eines Teams weitgehend von einer guten Vorbereitung ohne Zeitdruck abhängig ist.

Ein weiterer Nachteil dieser "Vorbereitung im praktischen Einsatz" ist, daß es kein Zurück mehr gibt. Wohl ist anzunehmen, daß bei sorgfältiger Auswahl dieser Fall selten eintritt, aber hin und wieder dürfte es eben doch wohl vorkommen, daß einer oder ein Ehepaar einfach nicht durchhält. Die Konsequenzen in diesem Falle sind immens.

Die andere Möglichkeit der Vorbereitung auf die Teamsituation wäre das Einschalten eines weiteren Vorbereitungskurses mit spezieller Ausrichtung auf die spätere Teamsituation. Es könnte durch diesen Kurs etwa ein Gap zwischen Sprachkurs und normalem DÜ-Vorbereitungskurs überbrückt werden. Da diese Zwischenzeit meist ohnehin von der Entsendeorganisation bezahlt wird, entstünden relativ geringe zusätzliche Kosten.

Natürlich müßte dieser Spezialkurs ein besonders auf die spätere Teamsituation zugeschnittenes Sensitivity Training enthalten.

Trotzdem: eine Gefahr ist groß, daß die ganze Sache in akademischen Ansätzen stecken bleibt.

Und es ist fraglich, ob nicht unter Umständen ein "Training on the spot" letzten Endes doch besser ist.

Eine Lösung wäre vielleicht die Kombination der beiden Verfahren. Dann aber

ist doch zu fragen, ob nicht auch die Möglichkeit bestünde, diese Kombination der beiden Verfahren schon hier in Deutschland durchzuführen.

Sinn der speziellen Teamvorbereitung ist es doch gewisse Prozesse anzulernen und einzuschleifen, die einfach notwendig sind, wenn ein Team draußen funktionieren soll.

Das was angelernt und eingeschliffen werden muß ist aber vorab bekannt:

1) Der Prozeß der Entscheidungsbildung im Team:

Dazu gehören das Beschaffen von Informationen, das Verarbeiten der Informationen, die richtige Diskussionstechnik, das Umsetzen der getroffenen Entscheidungen in die Praxis.

2) Die Abgrenzung zwischen Eigenverantwortung und Teamverpflichtung.

Jeder einzelne ist im Prinzip völlig gleichberechtigt gegenüber dem anderen und in seinen Entscheidungen völlig frei, soweit er nicht in Zielkonflikt mit anderen Teammitgliedern gerät. Im Grunde ist auch jeder einzelne dem Gesamtteam Rechenschaft schuldig.

3) Der Prozeß der Kommunikation

Das Team steht und fällt mit seiner Kommunikationstechnik. Die Kommunikation muß in drei Richtungen erfolgen:

- 1) von Teammitglied zu Teammitglied vica versa,
- 2) von Teammitglied zu Einheimischen Institutionen vica versa, (Vertragspartner in Übersee)
- 3) vom Teammitglied zur Entsendeorganisation vica versa.

Es steht wohl außer Zweifel, daß es möglich ist, diese Techniken auch in Deutschland zu erlernen und einzuschleifen.

Was nicht sicher ist, das dürfte die Zeitspanne sein, die ein neues Team braucht bis die "Griffe auch im Schlaf" sitzen.

Es hat schon seinen Grund, daß man bei Dienste in Übersee verheiratete Fachkräfte am liebsten aussendet. Mit einer Diskriminierung der Ehelosigkeit hat dies nichts zu tun. Es ist ganz einfach die praktische Überlegung, daß für Verheiratete gewisse Probleme nicht existieren.

In der Teamsituation kommt noch ein weiterer Gesichtspunkt hinzu: die Isolierung einerseits und ein gewisses Aufeinander-Angewiesen-sein andererseits. Beim Chisera Team hat dies zu sehr schwierigen Problemen geführt. Unverheiratete Mitglieder des Teams fanden sich auf einmal in eheähnlichen Verhältnissen mit anderen Teammitgliedern. Aber so wie sie hineinschlidderten, genauso schlidderten sie wieder hinaus; nur für die Arbeit im Team, für die spätere Zusammenarbeit war diese Sache katastrophal. Es ist eben sehr schwer - auch für Fachkräfte - nachdem sie einmal Tisch und Bett und der Kuckuck weiß noch was geteilt haben, und nachdem sie sich verzankt haben, dann auch noch sachlich zusammenzuarbeiten.

Die Verantwortung bei der Auswahl von unverheirateten Teammitgliedern ist daher groß; denn das was genauso gern passiert, daß ein unverheiratetes Teammitglied sich draußen im Einsatzgebiet einen Partner unter den Einheimischen sucht, das bringt am Ende genauso große Probleme für die Entsendeorganisation.

Moralisieren ist hier schwer und vor allem fehl am Platze. "Blessed with selfcontroll" sind eben im allgemeinen nur alte fromme Damen. Wahrscheinlich ist die Antwort entweder kürzere Vertragszeiten für ledige Teammitglieder oder aber - und das ist vielleicht das einfachere - die Kooperation mit dem Deutschen Entwicklungsdienst. Dann sind die moralischen Verpflichtungen und auch die "worries" auf andere Schultern gelegt. Natürlich wird dadurch der Status des Teams aufgelockert, aber das kann man unter Kontrolle halten. Im Hinblick auf diese externen Mitarbeiter ist die Rolle des Teamleaders ein klein wenig

anders: er ist in diesem Fall der DED-Beauftragte für die dem Team zugeordneten DED-Leute. Wichtig ist, daß dieser Status allen Beteiligten völlig klar ist. Natürlich kann es unter Umständen praktischer sein, daß irgend ein anderes Teammitglied diese Funktion offiziell übernimmt. Etwa dann, wenn es sich um eine Gruppe von Baufachleuten handelt, die vom DED abgestellt werden, ist vielleicht der ~~Beameigene~~ Bauingenieur der richtige Mann für die Wahrnehmung der DED-Interessen.

Im Hinblick auf die anderen unverheirateten Teammitglieder kann es natürlich die oben genannten Probleme geben. Überbewerten jedoch sollte man diese Probleme jedoch nicht. So sehr natürlich in einer Teamsituation die Versuchung besteht daß sich zwei zusammenfinden, eben nur, weil sie gerade beide ledig sind, genauso breit ist natürlich oft auch die gemeinsame Basis.

Völlig unproblematisch ist von dieser Seite her die Entsendung von ein oder zwei ledigen Männern oder ledigen Frauen mit einem Team. Es mag lächerlich klingen - aber sie sind so notwendig, wie der ledige Onkel oder die ledige Tante in einer Großfamilie auf dem Lande. Es gibt Situationen gerade genug, wo der bewegliche "Unverheiratete" die Lösung ist. Voraussetzung ist, daß das Team diese "Onkels oder Tanten" richtig einschätzt. Das große Problem des Unverheirateten ist, daß er alle Schwierigkeiten selbst ohne Partner bewältigen muß. Er braucht Ansprache. Das aber ist mehr als ein freundliches "Hallo". Auch er hat ein Recht auf "grooming". Oft sind gerade diese Unverheirateten, ob Mann oder Frau besonders empfindsam. Sie sind dankbarer als jeder andere für ein wenig Fürsorge. Daß sie in eine Ehe einbrechen könnten aber, diese Gefahr besteht bei diesen Menschen kaum.

V Der Einsatz.

Man kann natürlich auch an dieser Stelle wieder fragen, ob sich denn die ganze Sache mit dem Team überhaupt lohnt. Warum legen wir nicht einfach eine "bewährte" hierarchisch-autoritäre Struktur zugrunde? Vielleicht eine, die nach dem Harzburger Modell modifiziert ist?

Diese Frage wäre wahrscheinlich gerechtfertigt, wenn reichliche Finanzmittel für die Optimierung der Transportsituation zur Verfügung stünden, d.h. daß der Leiter der Gruppe in der Lage ist, seine Mannschaft optimal zu führen, (das erfordert Zeit) gleichzeitig die Verbindung zu den 500, 1000 oder noch mehr km entfernten Regierungsstellen zu pflegen und bei allen wichtigen Sitzungen der Regional Committees anwesend zu sein.

Aber selbst dann, wenn die Voraussetzungen für eine optimale Transportsituation gegeben sind wäre noch die Frage gerechtfertigt, wie der Leiter dieser Entwicklungsgruppe den Kontakt zur Entsendeorganisation pflegen soll, wann er seine Briefe und Berichte schreibt. Mit großer Wahrscheinlichkeit ist er verheiratet - auch die Familie stellt Ansprüche - und seinen Urlaub sollte er auch nehmen.

Tatsächlich ist der Leiter der Gruppe nur dann in der Lage diese Aufgaben zu erfüllen, wenn er Verantwortung echt delegiert. Je schwieriger die Ausgangsbasis ist (Transportsituation, Entfernung zu den Entscheidungszentren und Einkaufsplätzen, Größe des Arbeitsgebietes), desto mehr Verantwortung muß er delegieren. Aus der ursprünglich hierarchisch-autoritär organisierten Gruppe wird ein Team - mit allen Nachteilen des Provisorischen behaftet, weil:

- 1) die Team-Mitglieder wahrscheinlich gar nicht nach den Gesichtspunkten der Teamfähigkeit ausgewählt worden sind,
- 2) die Team-Mitglieder auf die Teamsituation nicht vorbereitet worden sind und
- 3) der so unversehens zum Teamleiter gewordene Leiter der Gruppe sicherlich mit ganz anderen Vorstellungen seine

Aufgabe übernommen hat. Er muß nun in einem schmerzlichen Prozeß, der immer nahe am menschlichen Scheitern vorbeiführt, versuchen, im Do-it-yourself-Verfahren ein neues Organisationskonzept zu finden.

Deshalb scheint es eben doch richtiger, die Entwicklungshelfer schon von vornherein auf ihre Rolle in der Praxis vorzubereiten. Vor allem die Rolle des Teamleiters unterscheidet sich so stark von der Rolle des Chefs, daß hierzu einige Worte notwendig sind

Im Hinblick auf das Team ist die Rolle des Teamleiters im wesentlichen darauf beschränkt, Katalysator, Vermittler und Ausgleicher zu sein. Keiner sollte annehmen, es ginge in einem Team ohne Spannungen ab. Die Hauptaufgabe des Teamleiters aber ist es, Arbeitsfreude, Einsatzbereitschaft und Verantwortungsfreude der Team-Members zu erhalten.

Im Hinblick auf die Entsendeorganisation aber heißt dies, daß sich der Teamleiter eben aus diesem Grunde u.U. gegen die Entsendeorganisation vor seine Leute stellen muß. Das wird jedoch umso weniger der Fall sein, je mehr bei der Entsendeorganisation klar ist, daß der Teamleiter eben nicht ihr Vollzugsorgan ist. Besteht die Entsendeorganisation jedoch darauf, den Teamleiter hierarchisch anzusprechen, dann bleiben schwere Vertrauenskrisen nicht aus.

Im Hinblick auf die Vertragspartner in Übersee ist die Rolle des Teamleiters insofern einfacher, als er derjenige ist, der bei wichtigen Entscheidungen für das Team verantwortlich zeichnet. Ansonsten aber ist er eben für den Vertragspartner ein Angehöriger des Teams wie die anderen Fachleute auch.

Aus diesem Rollenbild heraus ergibt sich aber schon, was der Teamleiter nicht sein darf: ein Techniker, dem es nur um objektiv richtige Lösungen geht. Im Mittelpunkt der Aufgabe des Teamleiters steht der Mensch, die Vermittlung von Mensch zu Mensch im Team und nach außen. Wenn der richtige Mann für diesen Posten gefunden ist, dann tritt er bereitwillig ins zweite Glied, wenn ein anderer in einer bestimmten Frage

die bessere Lösung weiß, und er übergibt diesem dann die Führung.

Dem entspricht natürlich auch die Rolle der Team-Mitglieder in Bezug auf den Teamleiter - aber eben nur, wenn ihnen von vornherein völlig klar ist, welche Funktionen er tatsächlich hat und welche nicht. Das gilt ebenso für die Team-Mitglieder untereinander. Wenn einer auf die Idee kommt: dafür bin ich zuständig, und da lasse ich mir nichts dreinreden - dann ist irgendetwas faul. Wer wirklich kompetent ist, kann immer mit offenen Karten spielen. Wer sich aber inkompetent fühlt, muß dies ja im Team - Gottseidank - nicht verbergen. Früher oder später kommt jeder einmal in eine Situation, wo er nicht weiter weiß.

In Bezug auf die Entsendeorganisation sollten die Team-Mitglieder schon aus Gründen der Fairneß vermeiden, daß sich der Teamleiter in der Vermittlerrolle zwischen Team und Entsender verschleißt. Schon um seiner Rolle als Leader gerecht zu werden, muß er sich automatisch immer vor seine Leute stellen. So wenig dieser Zustand von der Entsendeorganisation provoziert werden sollte, ebenso wenig sollte dies seitens der Team-Mitglieder geschehen.

Im Hinblick auf die Vertragspartner in Übersee ist es wichtig zu erreichen, daß in den verschiedenen Gremien und Komitees die Team-Mitglieder vertreten sind (oder wenigstens einer von ihnen) und nicht unbedingt der Teamleiter. Es ist aber auch wichtig, daß der jeweilige Vertreter des Teams dann auch wirklich kompetent ist und daß nicht irgendeiner hingeht.

Die Rolle der Ehefrauen im Team ist umso einfacher, je stärker sie in der Teamarbeit engagiert sind. Für Hausmütterchen-Typen "Und drinnen waltet züchtig die Hausfrau" ist es in einem Entwicklungsteam sehr schwer. Der erlernte Beruf ist letztlich nicht so wichtig - es findet sich für jede etwas zu tun. Da es an dienstbaren Geistern nicht fehlt, steht auch bei Müttern mit Kindern ohne weiteres ein halber Arbeitstag zur Verfügung.

Diese Halbtagsbeschäftigung gibt nicht nur den Frauen Anregung, sie soll ja in erster Linie entwicklungsrelevant sein, und den Menschen dort zu einem besseren Leben verhelfen. Zugleich aber gibt diese Halbtagsbeschäftigung den Frauen volles Mitspracherecht im Team.

Es ist daher empfehlenswert, die Ehefrauen von vornherein mit uner Vertrag zu nehmen. Das mildert auch gleichzeitig den Einkommensvorsprung der zum Team gehörenden Junggesellen.

VI. Die Wohnungsfrage

Das Einfachste scheint das Wohnen im Camp zu sein. Es gibt eine zentrale Wasserversorgung, vielleicht gibt es sogar Strom, bei Notfällen ist schnell Hilfe zur Hand, das tägliche Zusammenkommen verursacht keine zusätzlichen Kosten, die Kinder fühlen sich in der Dorfsituation des Camps sawohl, die Kindergartenfrage ist einfach zu lösen und ebenso der Transport zur Schule.

Dem aber stehen auch eine ganze Reihe von Nachteilen gegenüber. Oberflächlich mag vor allem der kritische Beurteiler aus der Großstadt meinen: das größte Problem ist das Fehlen jeglichen Privatlebens. Das stimmt in der Tat. Nach kurzer Zeit wissen die Bewohner eines Camps nicht nur, wann der und der zu Bett geht, wann er ist und was - sie wissen auch noch eine ganze Menge mehr, darunter oft sehr intime Dinge.

Tatsächlich aber ist dies die geringste Belastung in einem Team. Denn was immer auch die einzelnen tun mögen ob da mal eine Mißstimmung herrscht in der Familie, ob es trouble gibt mit der halberwachsenen Tochter, ob die Frau in anderen Umständen ist - das weiß man ohnehin; denn sowas passiert in der eigenen Familie genauso. An der Dorfsituation ist noch keiner zerbrochen.

Der viel größere Nachteil ist die Isolierung von den Menschen im Entwicklungsland. Ein Team, das in einem Camp lebt entwickelt binnen kurzem eine ganz eigene Dynamik. Darüber gibt es sehr viele und durchweg negative Erfahrungen. Die Probleme des Campdaseins können so groß werden - von der Müllbeseitigung angefangen bis hin zur Belästigung durch Kindergeschrei - daß das Camp viel größere Probleme liefert als der Entwicklungsauftrag. Die Gefahr ist groß daß ein solches Entwicklungsteam dann zur Enklave wird.

Das Wohnen zu zweit oder allein in einem kleinen Compound öffnet in erster Linie den Kontakt zur einheimischen Bevölkerung. Viele Nachteile des Wohnens im Camp aber werden außerdem vermieden: vor allem dieser Enklavengeist. (Eines der größten Probleme der Mindolo Ecumenical Foundation zum Beispiel war es sich so gut wie möglich einzuzäunen und eine Privatpolizei aufzubauen, die dann jeden Morgen vor dem Office exerziert hat.) Wer allein wohnt zusammen mit seinen Afrikanern oder wo immer es auch ist für den existiert dieses Problem nicht.

Es ist erstaunlich, welche tiefen Kontakte möglich sind, wenn ein einzelner Europäer irgendwo am Rande eines Dorfes seine Bleibe errichtet.

Natürlich hat die Einzelsituation auch ~~seine~~ ihre Nachteile. Aber die sind mehr indirekter Natur. Vor allem bei Notfällen, Unfällen, plötzlich ~~schweren~~ Erkrankungen - und der Mann ist irgendwo im Busch mit dem einzigen Kraftfahrzeug. Das Wohnen von zwei Familien in Rufweite hat natürlich auch seine Nachteile, vor allem, wenn es gerade die im Team sind, die am wenigsten miteinander gemeinsam haben. Trotzdem aber ist dies der völligen Einzelsituation vorzuziehen.

Bei einem Team, das neben den eigentlichen Mitgliedern auch noch DED- oder Peace-Corps -Leute enthält ist die Sache einfacher. Tatsächlich aber dreht es sich auch hier darum, das Wohnen nicht dem Zufall zu überlassen, sondern ganz systematisch auf "emergencies" hinzuplanen. Ob ein Team wirksam ist und wie sehr hängt in ganz starkem Maße von einer entwicklungsrelevanten Wohnplanung ab.

Eine Zwischenlösung, die sorgfältig geprüft werden sollte ist die Kombination von Arbeitswohnung und Camp.

Oftmals kann dies die Antwort sein; denn dann wird der Vorteil des Camps wahrgenommen, ohne dass der Enklavengeist entsteht. Am Wochenende kommt alles

im Camp zusammen. Die nötigen Meetings können auf diese Zeit verlegt werden und wer wirklich mal die Nase voll hat bleibt einfach in seiner einfachen Arbeitswohnung.

Der Vorteil der Arbeitswohnung liegt zweifelsohne darin, daß der Entwicklungshelfer dort wohnt, wo er arbeitet. Nicht nur, daß die Transportkostenfrage dadurch vereinfacht wird - er hat auch mehr Zeit für seine Familie und für die Einheimischen. Trotzdem ist er nicht auf Gedeih und Verderb einem Leben in einer ihm im Grunde ~~fremden~~ Gesellschaft ausgeliefert - spätestens am Samstagmorgen fährt er ins Camp.

Das monotone Campdasein jedoch lernt er nie kennen: die zwei Tage im Camp sind zu kurz, um monoton zu werden. Das Camp wiederum kann vergleichsweise klein bleiben, weil es nur an den Wochenenden benutzt wird. Ein oder zwei ~~Mann~~^{Männer}, die wochüber für Ordnung sorgen und aufpassen, die auch Gäste unterbringen, genügen vollauf. *Ein oder zwei Teamfamilien haben ihre Arbeitswohnung ohnehin im Camp.*

Offen ist die Frage, wie die Arbeitswohnung aussieht. Die Antwort ist einfach: es kommt auf die Art der Arbeit an. Der Surveyer des Teams wird einen ordentlichen Wohnwagen brauchen, vielleicht auch zwei, in denen er seine Familie unterbringen kann; denn er muß ständig seinen Arbeitsplatz wechseln.

Andere Teammitglieder bleiben wahrscheinlich für 5 Jahre am gleichen Platz. Für sie ist eine feste Wohnung das Richtige. Auf jeden Fall aber sollte ein Wechsel zwischen fester und mobiler Arbeitswohnung vermieden werden. Ganz einfach deshalb, weil viele von einer allzugroßen Beunruhigung ihres Privatlebens überfordert werden und darunter leidet schließlich die Arbeitsbereitschaft als erstes.

An den Wechsel zwischen Arbeitswohnung und Camp dagegen gewöhnt sich jeder schnell.

VII. Die Transportfrage

Es ist für jeden der mit Fahrzeugpools seine Erfahrungen gemacht^{hat} immer wieder erstaunlich, wie wenig die durchweg negativen Erfahrungen zur Kenntnis genommen werden. Man sieht immer nur die Vorteile:

- a) daß die Fahrzeuge besser ausgenutzt werden,
- b) daß sie von einem dafür beauftragten Mann turnusmäßig überwacht werden,
- c) daß bei relativ geringen Investitionskosten dennoch genügend Fahrzeuge verfügbar sind,
- d) daß auch Leute, die keine geborenen Wagenpfleger sind dennoch immer ein Fahrzeug zur Verfügung haben das einsatzbereit ist.

Man vergißt aber darüber, daß alle diese Vorteile des Fahrzeugpools nur in der Theorie existieren. Natürlich könnte man mit Hegel sagen: .."umso schlimmer für die Praxis!"

Aber für den praktischen Entwicklungseinsatz ist dies ein geringer Trost. Ohne Zweifel funktioniert der Fahrzeugpool gut etwa bei der Firma Daimler-Benz, wo eben jeder Angestellte für ein Dienstreise einen Dienstwagen beantragen kann. Er bekommt einen fabelhaft gepflegten Wagen vorgeführt und am Ende der Dienstreise liefert er den Wagen wieder im Pool ab. Er meldet alles, was an dem Wagen nicht in Ordnung ist und der Wagen wird sofort wieder einsatzbereit gemacht - auch wenn er mitten in der Nacht zurückgebracht wird. Er wird gewaschen, geschmiert, Öl kontrolliert, aufgetankt und und und, in einer Werkstatt wo nicht nur sämtliche technischen Hilfsmittel vorhanden sind, die man sich denken kann, sondern wo auch die besten Fachleute vorhanden sind, die man sich denken kann.

Einen solchen Apparat kann sich die Firma Daimler-Benz wohl leisten - besser

gesagt: sie ist genötigt es zu machen.

Wenn nun aber eine Firma kleiner ist, und sie sich weder einen erstklassigen Stab von Monteuren leisten kann, noch eine Komfortwerkstatt, was tut sie dann? Im Prinzip bleiben ihr zwei Möglichkeiten: die eine Möglichkeit ist, daß jeder der eine Dienstreise vornimmt, dafür seinen Privatwagen benutzt. Das ist wirtschaftlich ohne weiteres legitim, solange eine gewisse Kilometerzahl pro Zeiteinheit nicht überschritten wird; denn dann halten sich die Spesenabrechnungen noch durchaus in Grenzen.

Wird aber aus beruflichen Gründen mehr gefahren, dann gehen viele Firmen dazu übernehmen ihren "Fahrern" betriebseigene oder Leasingfahrzeuge zur Verfügung zu stellen. Diese Fahrzeuge können nach Belieben auch für Privatfahrten benutzt werden. Pro Monat erhält der Benutzer eines solchen Fahrzeugs eine Allowance, die in etwa kostendeckend ist für eine vernünftige Mindestfahrstrecke. Alle Mehrfahrten zahlt der Fahrzeugbenutzer aus der eigenen Tasche - ob dienstlich oder privat spielt keine Rolle.

Man hört, daß immer mehr Firmen bei uns zu diesem System übergehen, vor allem Firmen, die viele Vertreter beschäftigen mit hohen Fahrleistungen. Das Verfahren hat noch den Vorzug, daß es die üblichen Schwindeleien mit Fahrtkostenabrechnungen völlig ausschaltet. Jeder fährt so wenig wie möglich und die kürzestmöglichen Strecken und jeder schont und pflegt den Wagen so gut es geht, denn nach ein zwei Jahren wenn der Wagen wiederverkauft wird, bekommt er noch eine Prämie entsprechend dem Verkaufserlös. Daß zu viel privat gefahren wird ist unwahrscheinlich; denn jeder der beruflich viel fahren muß will nicht auch noch in seiner Freizeit viel fahren.

Mit diesem kurzen Abstecher in heimische Gefilde sind aber auch schon die Möglichkeiten abgesteckt, wann bei uns der Fahrzeugpool funktioniert und unter welchen Voraussetzungen er schwieriger wird und welche Alternativen dann bei uns möglich sind.

Die Frage ist, was aus den europäischen Erfahrungen ist auf die Situation im Entwicklungsland übertragbar, und im speziellen Fall, was ist aufs Team übertragbar?

Grundlage für das Funktionieren eines Fahrzeugpools ist das Vorhandensein einer guten Werkstatt mit reichhaltigem Ersatzteillager. Dieser Faktor ist in einem Team schon aus Kostengründen nicht gegeben. Aus diesem Grunde scheitert der Fahrzeugpool in der Regel aus.

Die andere Grundlage des Fahrzeugpools ist das Vorhandensein einer erstklassigen Werkstattkraft. Diese Fachkraft ist aber meist nicht verfügbar, und selbst wenn sie verfügbar wäre: einen Fahrzeugpool in einem Entwicklungsland einsatzbereit zu halten ohne ausreichende technische Hilfsmittel und ohne die nötigen Ersatzteile ist ein Ding der Unmöglichkeit.

Es gibt einschlägige Erfahrungen dafür, daß Mechaniker in einer solchen Situation zu Trinkern wurden.

Der Einsatz von Privatfahrzeugen mit Abrechnung von Spesen ist in einem Entwicklungsland die Basis ständigen Streits mit dem Geldgeber. Wegen des höheren Verschleißes der Fahrzeuge muß ein kostendeckendes Kilometergeld für Privatfahrzeuge um ein Mehrfaches höher sein als in Deutschland. Selbst dann geht es aber immer noch um die Frage, wieviele km darf der einzelne fahren und wer kontrolliert das, ob dies nun wirklich eine Dienstreise

war oder eine als Dienstreise deklarierte Privatfahrt. Man könnte natürlich für dienstlich benutzte Privatfahrzeuge eine fest monatliche Allowance gewähren. Aber da das Privatfahrzeug in der Regel doch von der Entsendeorganisation vorfinanziert wird, kann man natürlich auch gleich sagen: jeder bekommt ein Dienstfahrzeug, das er beliebig privat nutzen kann und für den Unterhalt des Dienstfahrzeuges bekommt er eine monatliche Allowance.

Wenn die Allowance in vernünftiger Höhe festgelegt wird sind Steitereien in Zukunft weitgehend ausgeschaltet.

Die ideale Lösung dürfte es sein, daß jedes, auch das nur halbtags beschäftigte Teammitglied ein Fahrzeug zur Verfügung hat, daß eine durchschnittliche Gesamtallowance ermittelt wird für das ganze Team, und daß das Team selbst dann aus dieser Gesamtallowance die Quoten für die einzelnen Mitglieder festlegt.

Hinsichtlich der Fahrzeugtypen sollte man flexibel sein. Nicht jeder braucht einen Landrover - nicht jeder will einen. Die nur halbtags arbeitenden Frauen brauchen nur einen kleinen Wagen, die ganztägig arbeitenden Männer mit viel Tätigkeit im Busch einen größeren. Da der Dienstwagen auch privat benutzt werden soll spielt auch die Familiengröße eine Rolle: nicht jeder kann also mit einem Pickup fahren. Das Ideal ist wahrscheinlich, wenn diese ganze Autofrage während der Vorbereitungszeit zu Ende diskutiert werden kann und jeder sich dann das Auto kauft, das er für richtig hält, soweit seine Wünsche sich innerhalb der gegebenen finanziellen Limits bewegen. Hat er falsch gewählt, dann kann er immer noch nach 2 Jahren, wenn der ganze Fuhrpark verkauft wird einen anderen Fahrzeugtyp wählen.

VIII. Die Schulfrage

Die Unterrichtung der Kinder im Team selbst wird nur in Ausnahmefällen möglich sein: wenn genügend Kinder der gleichen Alterstufe etwa vorhanden sind. Dann aber kann dies eine recht gute Sache sein. Daß verschiedene Jahrgänge dann in einer Klasse unterrichtet werden ist ein Nachteil, der wettgemacht wird, weil nur sehr wenige Kinder überhaupt in der Klasse sind. Mit großer Wahrscheinlichkeit ist unter den Teamehefrauen eine qualifizierte Lehrerin, die den Unterricht übernehmen kann.

Der Vorteil in diesem Fall: die Kinder haben keine Rückschulungsproblem bei Vertragsende.

Das Rückschulungsproblem ist aber wesentlich geringer als allgemein angenommen wird. Kinder sind anpassungsfähiger als man ihnen im allgemeinen unterstellt. Viel schwerwiegender ist die Isolierung der Kinder in der Teamsituation, wenn sie auch noch im Team eine eigene Schule besuchen.

Die Alternative wäre, daß die Teameigene Lehrerin unbezahlt - sie wird ja vom Team ohnehin mitbezahlt - an der nächstgelegenen öffentlichen Schule mitunterrichtet. Die Teamkinder im Primärschulalter könnten dann diese lokale Schule mitbesuchen. Damit wären gleich drei Fliegen auf einmal geschlagen:

- 1) Die Teamkinder würden nicht zu Ghettokindern
- 2) Die einheimischen Kinder hätten ein besseres Bildungsangebot
- 3) Das Verhältnis zwischen Team und lokaler Bevölkerung und örtlicher Regierung würde auf einfache Weise schnell verbessert.

Eine Unterrichtung von Kindern über 10 Jahre im Internat sollte nicht ausgeschlossen werden. Im allgemeinen sollte man dann aber doch den Grundsatz beherzigen, daß Eltern mit größeren Kindern möglichst nicht im Team sind. Es ist hart, für die

56

KLAUS SCHÄFER

7261 Stammheim / Calw

In der Halde 1 - Telefon 07051 - 3574

Postcheck: Stuttgart 101 831

Eltern, für die Kinder und für die Entsendeorganisation.

Ein belassen der Kinder im Lande hat viele Vorteile ^ufinanzieller Art, man darf jedoch nie vergessen, daß die Erlebniswelt dieser Kinder gerade in der Verarbeitungsintensivsten Phase schwer beschnitten wird. Daß heißt also Kinder zwischen etwa 10 und 14 oder 15 Jahren sollten wenn irgend möglich im Mutterland heranwachsen. Es dürfte wahrscheinlich keine Schwierigkeiten machen Kinder über dieser Altersstufe im Einsatzland in einem Internat weiter zu unterrichten.

IX. Gesundheitsfürsorge

Es ist sehr nett und freundlich, wenn in einem Entwicklungsland die Entwicklungshelfer eingeladen werden, die vorhandenen Einrichtungen der öffentlichen Gesundheitsfürsorge genau wie Einheimische mitzunutzen. Praktisch aber ist dies Unsinn, denn die vorhandenen Facilities reichen ja bei weitem nicht aus um die einheimische Bevölkerung ordentlich zu versorgen. Sollen dann diese begrenzten Möglichkeiten auch noch von den "reichen" Entwicklungshelfern blockiert werden? Damit die Einheimischen noch länger auf Behandlung und Medizin warten müssen?

Normalerweise sind die ausgesendeten Entwicklungshelfer nicht krank. Da wo ein Fürsorgesystem arrangiert werden muß handelt es sich auch nicht um Krankheiten, sondern um meist höchst natürliche Dinge. In erster Linie, daß für optimale Sicherheit bei Entbindungen usw. gesorgt ist. Das ist eine Verpflichtung jeder Entsendeorganisation, genauso wie, daß nach der Entbindung eine vollbezahlte aber ausreichend bemessene Ruhezeit gewährt wird.

Wenn ein Arzt im Team ist, ist kostenfreie Behandlung der Teammitglieder wohl ohnehin keine Frage. Ist kein Arzt im Team, dann sollten trotzdem nötige Behandlungskosten jeder Art übernommen werden.

Auch Medikamente sollten kostenlos zur Verfügung stehen - vor allem auch die Medikamente für jede Art von Prophylaxe. Schließlich braucht ja der Entwicklungshelfer diese Dinge nur, weil er draußen ist, sie sind einsatzspezifisch.

Nicht gerade einsatzspezifisch - aber kostensparend für die Entsendeorganisation

ist die Ausgabe von Antibabypillen an alle weiblichen Teammitglieder.
Die American Methodist Mission gibt schon seit Jahren Pillen an alle
Missionarsfamilien, die drei Kinder haben. Nun gibt es freilich Leute,
die bewußt und gern viele Kinder haben. Das soll nicht heißen, daß
die das nicht dürfen.

Aber die Regel ist doch, daß die meisten Familien ein oder zwei Kinder
mehr haben, als sie eigentlich wollten. Aber vielen - gerade kirchlich orientierten -
Menschen ist es peinlich, die Pille zu verlangen. Daher sollte diese Frage
schon während der Vorbereitung zunächst im Einzelgespräch, dann aber auch
vielleicht in der Gruppe offen erörtert werden.

Und dann sollte die Pille während des Einsatzes auch allen zur Verfügung stehen,
ohne daß jede Schachtel - wie beim DED - extra beantragt werden muß.

X. Urlaub, Urlaubspflicht

Es herrscht wohl bei allen möglichen Entsendeorganisationen grundsätzliche Übereinstimmung darüber, daß der pro Jahr zur Verfügung gestellte Urlaub auch wirklich genommen werden sollte. Die Anforderungen im Einsatz sind so außergewöhnlich, daß es nicht nur für die Gesundheit - vor allem für die seelische Gesundheit des Entwicklungshelfers - nötig ist einmal was anderes zu sehen, sondern es ist auch für den unmittelbaren Fortgang der Arbeiten oft unerlässlich, daß der Entwicklungshelfer ausspannt. Und vielleicht sind die anderen im Team auch ganz froh, wenn er eine Weile nicht da ist.

Die Entwicklungshelfer selbst sind aber meist ganz anderer Ansicht zu diesem Punkt. Meistens halten sie sich für so unabkömmlich, daß sie aus dem Grunde schon nicht wegkönnen. Zum anderen sind es oft familiäre Gründe - wohin soll einer schon in Urlaub gehen mit zwei kleinen Kindern und einer hochschwangeren Frau. Das ist ein echtes Problem. Und es sollte nicht von Seiten der Entsendeorganisation verharmlost werden.

Des weiteren wird oft gefragt: wohin sollen wir denn überhaupt gehen? Dies ist der albernste Grund - er wird aber am häufigsten angeführt.

Notig scheint daher auf jeden Fall schon während der Vorbereitungszeit eine Urlaubsberatung. Viele Menschen sind so phantasielos, daß sie mit dieser phantastischen Gelegenheit, Urlaub in exotischen Ländern machen zu können, ohne diese kostspielige Anreise, überhaupt nichts anfangen können. Der zweite Fehlschluß, dem fast alle erliegen, ist der, man müßte Urlaub mit

dem Auto machen. Darüber kann man schon in Deutschland streiten. Im Entwicklungsland ist der Urlaub mit dem Auto - und dann noch womöglich mit kleinen Kindern eine ungeheure Strapaze.

Grundsätzlich sollte daher zum Urlaub das Flugzeug benutzt werden. Natürlich wird der Urlaub dann teurer, aber man hat dann auch etwas davon.

Dann entfällt aber auch der Zwang, den 4-wöchigen Urlaub direkt im Lande zu nehmen. Mit dem Flugzeug kann man auch in andere vielleicht viel schönere Gebiete in der Nähe des Einsatzgebietes gelangen.

Etwa vom Einsatzgebiet Zambia: Urlaub nach Madagaskar, Mauritius, Seychellen, Tanzania, Kenia, Uganda das ist auch für eine 4 köpfige Familie für 4 Wochen jedes Jahr drin.

Vielleicht muß eine Urlaubskasse zwangsweise angelegt werden, von Seiten der Entsendeorganisation. Das müßte diskutiert werden.

Heimatururlaub ist auf keinen Fall zu Vertreten. Jeder der während der Vertragszeit auf Heimatururlaub war klagt über den ungeheuren Streß. Empfehlenswert aber ist die Urlaubsregelung von Mindolo: 6 Wochen im Jahr, 4 davon müssen genommen werden, 2 kann man aufsparen bis zum Ende der Vertragszeit. das gibt bei 3 Jahresverträgen schon 10 Wochen insgesamt, bei 5 Jahren sind es 14 Wochen, die man früher heimkann.

Die Frage der Urlaubsvertretung sollte nicht überbewertet werden. Die Aufgabe des Entwicklungshelfers in einem Team für Regionalentwicklung ist ja nicht das Wahrnehmen von Routinearbeiten - das liegt ohnehin in der Hand der Einheimischen.

XI. Das ^uZusammenspiel im Team

Es wurde schon vorher einmal angesprochen, daß ein Team mit seiner Kommunikationstechnik steht und fällt. Die Kommunikation nach Außen mit der Entsendeorganisation und den Vertragspartnern in Übersee wurde bereits besprochen. Wie aber sieht es um die interne Kommunikationstechnik aus?

Das normale Mittel der Kommunikation ist die Zusammenkunft - das Meeting. Man kann Meetings formell gestalten oder informell. Weder die eine Technik noch die andere gibt die Gewähr für ein Funktionieren der Kommunikation. Vor allem in Teams, in denen einer oder einige besonders reddegewandt sind, besteht die Gefahr, daß die anderen oder andere an die Wand gedrückt werden.

Wie immer ein Team auch im Prinzip die Durchführung der Meetings gestaltet - formell oder informell - eins sollte nie geschehen, daß über eine Sache die heute als Problem ins Meeting eingebracht wurde auch heute entschieden wird. Natürlich gibt es dringende Probleme. Daher führt diese Forderung zu der Frage, was soll überhaupt im Meeting besprochen werden. Genauer gesagt was muß im Meeting besprochen werden, was darf im Meeting besprochen werden, was darf unter keinen Umständen im Meeting besprochen werden.

Bei nur geringer Teamerfahrung besteht die Versuchung, technische Sachentscheidungen ins Meeting einzubringen, andere Dinge, wie etwa Urlaub oder die Frage in welcher Klinik wer entbindet, ohne Meeting zu entscheiden. Die Erfahrung lehrt aber, daß genau das Umgekehrte richtig ist. Technische Sachentscheidungen können von einem Meeting nicht getroffen werden - dafür

hat man ja die Fachleute oder die Sachbeauftragten. Jeder Fachmann, der einigermaßen sein Geschäft versteht, wird es sich verbitten, daß in seine Arbeit andere hineinreden. Und jeder Sachbeauftragte eines Teams wird sehr wahrscheinlich genauso sauer reagieren, wenn das Gesamtteam im Meeting etwa jede seiner Einzelentscheidungen diskutiert.

Wenn dieses Unterscheidungsvermögen zwischen technischer und Sachlicher Verantwortung einerseits und Engagment des Gesamtteams andererseits nicht in der Vorbereitungszeit geschult und eingeschliffen wird, dann braucht das Team im Einsatzgebiet Monate, wenn nicht Jahre bis es aus der Erfahrung gelernt hat.

Man sollte sich hüten, den negativen Einfluß einer Verlagerung des Selbstfindungsprozesses auf die eigentliche Einsatzzeit zu unterschätzen.

Scheinbar private Dinge, wie der bereits angeführte Urlaub oder die fällige Entbindung gehören aber in das Teammeeting; ganz einfach, weil früher oder später jeder vor dieser Frage steht. Natürlich sind Urlaub und Kinderkriegen Privatangelegenheiten aber sie haben einen ausgesprochen sozialen Aspekt. Es ist für den Nutritionworker im Team völlig irrelevant ob die Zuleitungskanäle für die Bewässerung X in Beton ausgeführt, mit Ziegeln verkleidet oder als einfache Erdgräben ausgeführt werden. Das sollen mal die Landwirte mit den Bautechnikern unter sich ausmachen.

Es betrifft aber jeden im Team, ob der oder jener seinen Urlaub nur alle drei Jahre nimmt und sich in Einzelverhandlungen mit der Entsendeorganisation

mit seinen Vorstellungen durchsetzt. Und es betrifft auch jeden Einzelnen, zumindest alle weiblichen Teammitglieder und die verheirateten männlichen in welche Klinik das Teammitglied A geht und in welche das Teammitglied B. Denn früher oder später wird jeder einmal davon betroffen. Solche Dinge können nicht im Alleingang beschlossen werden andere dagegen müssen ~~xxx~~ im Alleingang beschlossen werden. Und eine Reihe von Entscheidungen sind interessenneutral.

Dies aber muß dem Team klar sein, bevor es hinausgeht. Dies ist doppelt nötig, bei Menschen, die aus der Stadt kommen und die nicht gewöhnt sind, daß sich für ihre "privaten" Angelegenheiten jemand interessiert. Für jeden, der in einer ländlichen Gemeinde lebt und dort auch groß geworden ist, ist die "tätige" Anteilnahme Aller an diesen scheinbar privaten Dingen nichts Neues.

Meetings müssen, das ist wohl allgemeine Überzeugung, zumindest in ihrem Kern festgehalten werden. Traditionell werden "Minutes" angefertigt. Diese Gepflogenheit ist angesichts unserer heutigen technischen Hilfsmittel überholt. Wir dürfen froh darüber sein; denn was in diesen Minutes tatsächlich festgehalten wird, ist alles andere als die Aussagen, die während eines Meetings gemacht werden. Dahinter muß kein böser Wille stehen - kann aber. In der Regel kommt es auf die Intelligenz des Sekretärs an, aber eben leider nicht nur auf diese. Es kommt auch darauf an, woran der Sekretär besonders interessiert ist und woran er überhaupt kein Interesse hat. Und die Versuchung ist groß, daß der jeweilige Sekretär - ansonsten gar nicht böswillig - in dem einen oder anderen Punkt manipuliert. Grundforderung ist auf jeden Fall, daß alle Meetings konsequent mit einem Tonbandgerät oder einem Cassettengerät mitgeschrieben werden. Schon allein das Wissen um diese Tatsache dient der Versachlichung.

Der Vorteil ist nicht nur, daß eventuelle strittige Fragen jederzeit "zurückgeholt" werden können. Es können auch routinemäßig oder von Zeit zu Zeit zu besonders interessierenden Themen Kopien oder Teilkopien hergestellt werden, was den Kommunikation mit der Entsendeorganisation nur förderlich sein kann.

Auch hier ist die Vorbereitung wieder wichtig. Wenn dieser Mechanismus vom ersten Tag an eingeschlossen wird, dann wird er später auch kaum mehr in Frage gestellt. Die bei den meisten Menschen bestehende Hemmung gegenüber einem Mikrophon ist bald abgebaut. Schließlich werden ja weder unsittliche noch kriminelle Dinge in einem solchen Meeting besprochen.

Die Begrenzung der Themen, die im Meeting besprochen werden deutet schon darauf hin, daß es Fragen gibt die nur durch persönliche Kontakte beantwortet werden können. Die persönlichen Kontakte sind nicht nur in der Arbeit zu suchen. Sie betreffen den ganzen Lebensbereich. Und es ist wichtig zu wissen, daß manche anhängenden Probleme in persönlichen Kontakten vorgeklärt werden müssen, ehe sie im Meeting zur Sprache gebracht werden. Dies kann schon in der Vorbereitung gar nicht oft genug betont werden.

Je enger das Team zusammenwächst, desto eher ist die Chance gegeben, daß die meisten Probleme in privaten, persönlichen Kontakten vorgeklärt werden. Es ist aber nötig darauf hinzuweisen, daß es vielfach als unhöflich oder unfein gilt über bestimmte Probleme zu reden. Vor allem dann, wenn es um andere Teammitglieder geht, etwa um die Frage des Urlaubs. Wieso sollen die anderen nicht über den einen sich unterhalten dürfen, der für sich entscheidet, ich gehe nicht in Urlaub wie die anderen, ich spare 3 Jahre zusammen. 2 Irgendwie betrifft es ja doch alle, und sie haben ein Recht darüber zu reden.

Bei einem nur leichten Überhang an puritanisch orientierten Teammitgliedern wird das Teamleben schnell eine triste Angelegenheit. Grundsätzlich sollte daher jeder ermuntert werden so oft wie möglich andere aus dem Team, manchmal auch alle einzuladen. Gründe dafür gibt es immer. Das muß nicht übermäßig viel kosten: ein Kasten Bier, ein paar Pfund Fleisch fürs Barbecue, ein oder zwei Kästen Coca Cola für die Kinder.

Dies genügt aber nicht.

Ein Team braucht wie jede menschliche Gemeinschaft offizielle Feste: reguläre und außergewöhnliche. Reguläre Feste können sein: Tag der Auswahl, Beginn der Vorbereitung, Tag der Ausreise oder dergleichen.

Außergewöhnliche Feste sind Begrüßung eines hohen Gastes: Botschafter, Chef der Entsendeorganisation oder dgl.

Grundsätzlich entstehen solche Feste nicht aus dem Nichts. Sie kosten etwas und sie müssen auch angemessen organisiert werden. Schon in der Vorbereitung sollte man Ausschau halten, nach einem ~~TEX~~ ^{oder einer} im Team, der ^{oder die} so etwas hinter den Kulissen gut arrangieren kann.

Auch gelegentliche gemeinsame Ausflüge können der Zusammenarbeit dienen.

Genauso aber braucht das Team auch Gäste, die etwas frischen Wind von Außen herein bringen. Gäste, das heißt aber: es muß Unterkunft da sein und es muß auch die Möglichkeit bestehen für das leibliche und das menschliche Wohl der Gäste zu sorgen. Das Einfachste ist, wenn jedem festen Haus auch gleich eine Art "Guest-Wing" zugeordnet wird. Diese Guest-Wings werden unschichtig belegt, womit sich die Frage erübrigt, wer dafür zuständig ist. Das Schaffen von Sportgelegenheiten: Schwimmen, Tennis usw. sollte eine Selbstverständlichkeit sein - nicht nur der Kinder wegen.

Alle diese Dinge mögen sekundär erscheinen. Sie sind es auch, für den, der in seiner gewohnten, gepflegten - städtischen - Umgebung wohnt. In der Isolation im Busch mit dem gleichzeitigen Angewiesen-sein auf nur wenige Bezugspersonen können diese Dinge sehr vordergründig werden - ja, sie können das, wofür das Team eigentlich ausgesandt wurde überwuchern. Die wichtigste Aufgabe der Vorbereitung ist daher - und das muß immer wieder betont werden - das Einschleifen richtiger Verhaltenstechniken im Team.

Vielleicht sollte daher für die Dauer der Vorbereitung gar kein genauer Termin festgesetzt werden, sondern ^{erst} wenn das Team alle Verhaltenstechniken beherrscht, dann ist es entsendefähig; denn dann ist es in der Lage auch wirklich zu handeln.

Die große Frage ist: soll das Team nun immer als Team handeln - gemeinschaftlich? Der Vorteil läge zweifellos in einer größeren Schlagkraft. Beispielsweise könnten sich Vermessungstechniker, Landwirte und Baufachleute eines Teams darauf einigen zunächst einmal ein Projekt in Angriff zu nehmen, dann das 2. und so fort. Der Vorteil wäre zumindest ein Einsparen an Transportkosten und so sollte man meinen, auch an Zeit.

Tatsächlich hat ein solches gemeinsames Handeln aber auch Nachteile. Sie können ganz äußerlich im unterschiedlichen Arbeitsstil liegen. Es kann sich aber auch um fundamentale Differenzen handeln, etwa so, daß der eine annimmt eine möglichst intensive, marktverbundene Landwirtschaft sei im gegebenen Fall das Richtige, und der andere denkt das Gegenteil. Wer nun objektiv recht hat, läßt sich a priori nicht entscheiden. Das weiß man erst hinterher. Das Resultat: die Kontrahenten befinden sich über Monate im Clinch oder einer gibt nach. Unabhängig davon aber

besteht zu 50 % die Wahrscheinlichkeit, daß sich gerade der mit ~~dem~~ der falschen Ansicht durchgesetzt hat. Gar nicht zu reden davon, daß der Unterlegene sich frustriert fühlen muß.

Beim Handeln als Einzelperson ist die Gefahr von Fehlentscheidungen natürlich nicht geringer. Aber die Gefahr ist ausgeschlossen, daß falsche Ansichten sofort multipliziert werden. Wenn sich nach 2, 3 Jahren herausstellt dieser oder jener Ansatz war falsch gewesen, dann kann das Projekt leicht aufgegeben werden; denn es ist nicht zu viel eingesetzt worden. Gleichzeitig aber hat man in der Zwischenzeit vielleicht mit anderen kleinen Projekten, die grundsätzlich anders aufgebaut waren, positive Erfahrungen. Man hat also gegenüber dem gemeinschaftlichen Handeln auf jeden Fall ein paar Jahre Erfahrungsvorsprung und auf keinen Fall einen völligen Fehlschlag.

Der Nachteil des Handelns als Einzelperson liegt in der Festlegung wertvollen Know Hows. Während beim gemeinsamen Handeln der Landwirt vielleicht schon irgend etwas landwirtschaftliches tun kann, während der Bautechniker sich mit der baulichen Seite eines Bewässerungsprojekts befaßt, muß beim Handeln als Einzelperson der Landwirt vielleicht ein halbes Jahr lang oder noch länger Baumaßnahmen überwachen, eine Sache von der er wohl etwas versteht aber weniger als der Fachmann.

Sein eigenes technisches Wissen kommt erst danach zur Entfaltung. Dies ist zweifelsohne ein wichtiger Punkt und tatsächlich wird immer wieder versucht gemeinsam zu Handeln, weil diese Schwäche des Handelns einer Einzelperson für sehr nachteilig angesehen wird.

Objektiv gesehen hat aber doch das Handeln als Einzelperson vom technischen her

einen kleinen, wenn auch signifikanten, Vorsprung gegenüber dem gemeinsamen Handeln. Rechnet man dazu aber noch das Vermeiden von Friktionen, die beim gemeinsamen Handeln eben unvermeidlich sind, dann liegt das Übergewicht eindeutig bei der völlig unbahängigen Tätigkeit des Teammitglieds.

Der Schritt hin zum Team wird gemacht einmal durch die Verpflichtung zur völligen Information der anderen Teammitglieder; (Das umschließt laufende Berichterstattung im Meeting, das Recht der anderen Teammitglieder zur laufenden Einsichtnahme in alle Pläne und Arbeiten, gegenseitige Besuche usw.) zum anderen aber wird der Schritt hin zum Team gemacht durch die Konsultationspflicht aller.

Jedes Teammitglied hat ein Anrecht auf den fachlichen Rat und Beistand des anderen. Bei schwierigen Aufgaben wird natürlich der jeweilige Fachmann kurzfristig die Überleitung übernehmen, unter normalen Umständen sollte die Konsultation genügen. Die Klippe dieses Systems liegt darin, daß es etwa den Baufachmann graust, wenn er zusieht, wie unter der Aufsicht des Landwirts eine krumme Mauer entsteht. Hier muß der Fachmann lernen, die eigenen Normen zu vergessen.

Darüber hinaus gibt es Probleme deren Lösung ein Poolen von Know How erfordert. Eine Nutritiongruppe kann eben nicht nur aus Krankenschwestern bestehen, weil die nicht wissen, wie man Eier selbst erzeugt. sie kann aber auch nicht nur vom Landwirt gemanaged werden, weil der nicht weiß, wie man kleine Kinder füttert. Das Resultat ist die Bildung von Arbeitsgruppen jeweils nach Bedarf und vorhandenen Fachleuten.

Arbeitsgruppen dieser Art können sein: Nutritiongruppe, Health-Gruppe. Wassergruppe usw.

GOSSNER MISSION

BERLIN

vertraulich

1 Berlin 41 27.6.1970, Lusaka

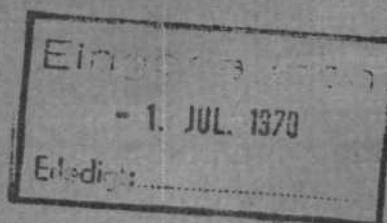
Handjerystraße 19-20

851 30 61

Fernsprecher: 0311 · 83 01 61 · 83 96 33

Postscheckkonto: Berlin West 520 50

Bankkonto: Berliner Bank, Kto. 4/7480



Sehr geehrter Herr Direktor,
Lieber Herr Inspektor!

J. J. A. Jacobs 7/7

Indem nun eine weitere Woche vergangen ist, drängt es mich, Ihnen
wieder einen kurzen Zwischenbericht über unser Ergehen und Erleben
zu geben.

Wir sind noch in Lusaka, jedoch wird dieser Zustand nun in Kürze sein
Ende finden. Für den kommenden Dienstag ist der große Umzug angesetzt.
Vorläufiges Standquartier der Gruppe wird dann das Lager der (euro-
päischen?) ehemaligen Angestellten der Kohlengrube von Nkandabwe wer-
den. Dort sollen vier Häuser mit je zwei Schlaf- und einem Wohnraum
nebst Küche und Bad verfügbar sein. Doch das sollte wohl genauer im
nächsten Bericht beschrieben werden, nachdem ich wirklich an Ort und
Stelle war.

Die vergangene Woche war angefüllt mit Vorbereitungen für diese Umsied-
lung, insbesondere mit den recht umständlichen Formalitäten der Be-
schaffung des Mobiliars. Soweit ich jetzt sehen kann, sind tatsächlich
alle notwendigen und nicht wenige überflüssige Stücke verfügbar ge-
wesen. Es wird sich jetzt zeigen, ob der Lastwagen, den ich gestern
abgeholt habe, die volle Ladung überhaupt bewältigt. Denn er hat zwar
eine große Ladefläche, aber nur sehr niedrige Bordwände. Ich weiß nicht,
wie wir die Sachen verstauen werden. Als wichtigste, nichtvorhandene
Sache kann man vielleicht die Gasherde nennen. In unserem Überseege-
päck sind vier doppelflammige Herde enthalten. Aber das können wir
nicht vor September, frühestens!, erwarten. Andererseits stehen uns
vier Wohnwagen zur Verfügung, die ebenfalls mit vier Herden und vier
kleinen Kühlschränken ausgerüstet sind. Diese könnten wir an sich ge-
nauso gut benützen, wenn sie nur schon durch den Zoll wären. Sie stehen
seit einiger Zeit in Lusaka, aber der Zoll hat sich noch nicht bereit
gefunden, die nötigen Formalitäten zu erledigen. Ich weiß jetzt nicht,
wie sich dieses Problem lösen wird. Wir haben, da ja auch die Küchen-
ausstattungen noch auf dem Wasser schwimmen, eine Art "erste-Hilfe-
Ausrüstung" hier eingekauft, die dann in das allgemeine Inventar über-
führt wird. So ist da an sich alles vorgesorgt. Die Frage der Herde

mir noch nicht ganz im Klaren, inwieweit dies von Kriebel erledigt werden kann oder muß. Denn daneben gibt es eine Fülle anderer Verwaltungsgeschäfte, die ihn sicher ebenso in Anspruch nehmen werden. Ich denke bereits sehr daran, unseren "Mann in der Reserve" Steigstra bald nach meiner Rückkehr einmal auf's Neue anzusprechen.

Was das allgemeine Befinden der Gruppe betrifft, so hat sich besonders das von Frau Kriebel gebessert. Beiden anderen war dies ja ohnehin nicht eigentlich in Frage. Frau Kriebel hatte anfangs der Woche eine unangenehme Bindehautentzündung und einen Schnupfen. Daneben leidet sie, aber dies bereits seit längerem, an Kopfschmerzen. Sie sollte vorgestern deswegen zum Arzt gehen, und alles war entsprechend vorbereitet (Papa bleibt zuhause um Kinder zu hüten), da paßte sie und ging einkaufen, "weil es ja doch jetzt keinen Sinn mehr hat in der Kürze der Zeit", was natürlich ebenso Unsinn wie auch berechtigt ist. Aber es schien mir alles in allem eine gewisse größere Gelassenheit sich zu entwickeln. Wir werden jedenfalls bald am Ort der nun zukünftigen Residenz unter den dann wirklich ernst gemeinten Umständen sehen, wie sich alles weitertut.

Die weitere Fernplanung sieht augenblicklich so aus, daß wir vielleicht am 13.7., wahrscheinlicher aber erst am 20.7. nach Beira fliegen, um die Autos abzuholen. Es gibt nur einen Flug in jeder Woche.

Im übrigen genieße ich das Colonial Life und weiß, daß ich ein besonderes Opfer damit bringe, daß ich den schönen deutschen Sommer mit dem scheußlich kalten afrikanischen Winter vertauscht habe. Wirklich, es ist gemein kalt, und braun werden ist nicht drin. Ich trage immer meine Strickjacke und langärmlige Hemden. "Wie man sich täuschen kann, sagte der Igel und stieg von der Bürste." Und damit denn alles Gute und je nachdem einen schönen Urlaub oder Nachurlaub.

Im Mann Klare

BERLIN

Vertraulich

~~1xBerlin~~ ~~1x~~ Lusaka, 20.6.1970

Händjerystrafe 19-20

851 30 61

Fernsprecher: 0311 · 83 61 61 - 83 96 33

Postcheckkonto: Berlin West 520 50

Bankkonto: Berliner Bank, Kto. 4/7480

Eingetragen

25. JUN. 1973

Enoch

3. J. 7. 7/2
Zentrum
bis sollte ich einen ersten B
Tafelungen schicken. Mit

Am Ende dieser ersten Woche in Zambia sollte ich einen ersten Bericht über unser Ergehen und unsere Erfahrungen schicken. Wir sitzen in Lusaka im Gästehaus der Regierung (das klingt gewaltiger, als es ist. Man könnte eher von einer Regierungsjugendherberge reden, wenn ich mir damit nicht selbst zu viel Ehre antäte), und werden dies nach heute gefaßtem Beschluß wohl auch noch eine weitere Woche lang tun, ehe wir an eine endgültige Übersiedlung nach dem Tal gehen. Die Art der Unterkunft enthebt uns von den Sorgen um's tägliche Brot ebenso, wie um die der Stubenreinigung, des Bettenmachens, ja selbst des Wäschewaschens, wenn man sich da helfen lassen will. Dieses gibt uns die Möglichkeit, die Tage ganz für Besuche, Besorgungen und ähnliche Dinge zu nutzen. So haben wir bisher mehrmals und ausgiebig mit Merfyn Temple geplaudert, Frau Krapf besucht, ebenso Herrn Olf im neuen, wenn auch nicht gerade besseren Büro, in mehreren Anläufen die Arbeitsgenehmigungen für alle Mitarbeiter bekommen, womit gleichzeitig die Aufenthaltserlaubnis für vorerst drei Jahre erteilt wurde, Geld von der UZ (Rest aus dem vorigen Jahr) abgeholt, anderes, was ich per Scheck mit hatte eingelöst, davon zwei 90 ccm Motorräder, sogenannte Bush Bikes, gekauft (aber noch nicht abgeholt), einen sehr lehrreichen Besuch in Merfyns Negerkral gemacht, und last but not least, alte liebe Ortschaften wiederaufgesucht, wie das Motel mit "Muttchen", der Italienerin, die Vogler so wenig leiden konnte, ich umsomehr, und das Interkontinental Hotel mit "Gin and Soda" (aber nur zweimal bisher!). Unseren Fahrzeugpark haben wir um einen alten Landrover (Merfyn: needs motherly care) erweitert, der auch schon seine erste Panne weg hat. Aber so sind wir nun noch beweglicher, was uns in der nächsten Woche gut helfen wird. Denn nun sind unsere Männer so weit landkundig, daß wir uns getrennten Problemen getrennt zuwenden können. Ach, ich habe noch vergessen zu erwähnen, daß das Ehepaar Köhpcke und Herr van Keulen bereits einen ersten Besuch im Tal gemacht haben und gestern Nacht sehr erfüllt zurück kamen. Unterbringung im ver-

2.2.1950

lassenen Camp der verlassenen Kohlengrube von Kandabwe und Möglichkeiten zum Beginn mit der Arbeit sind beide offenbar gut. Das hat den Leuten viel Mut gemacht, und ich glaube, sie sind jetzt kräftig am Drängeln, um "ran" zu kommen. Was uns hindert, sogleich umzuziehen, ist die nicht geklärte Frage der Beschaffung des Mobiliars für die Häuser, die sonst mit allem der Lage nach denkbarem Komfort vorhanden sind. Fast möchte ich sagen, die Häuser sind zu gut, um mit ihnen zu beginnen. Wir verderben die Maßstäbe, fürchte ich. Aber einmal ist sonst nichts anderes da, und dann scheint es mir, daß auch kaum mehr gefordert werden kann, ohne das Risiko ernster Störungen herauf zu beschwören. Und damit bin ich beim Persönlichen.

Köhpckes halten durchaus, was sie vor einem Jahr versprochen haben. Von meinem damaligen Urteil über sie, sie sei Klein-Ilse, brauche ich nichts zurück zu nehmen. Er ist so etwas wie der Kiel am Schiff - er stabilisiert den Kahn. Anja van Keulen hat viele Ähnlichkeiten mit Frau Köhpcke, er ist manchmal ein bißchen plötzlich mit seinem Wort, aber das kann man leicht auffangen, und immer ist auch etwas Richtiges, wenn er irgendwo protestiert. Dem Land, den Leuten und seiner Aufgabe steht er mit nüchterner Begeisterung gegenüber. Herr Kräiebel ist unverdrossen mit mir von Pontius zu Pilatus gezogen und hat sich die zambianische Bürokratie zur Brust genommen - sein zukünftiges "Missionsfeld" neben dem Tal. Es ist mir, zu meinem Kummer und sicher auch infolge meiner Eigenart, bisher nicht gelungen, ihn in die Rolle, die er eigentlich spielen soll, nämlich der Leiter der Gruppe zu sein, hinein zu katapultieren. Aber das mag wirklich zu viel verlangt sein unter den obwaltenden Umständen. Denn die sind nun gar nicht so! Und damit meine ich seine Familie. Gisela macht es ihm wahrlich nicht leicht. Und die lieben Kleinen nicht minder. Daß sie auf dem Flug durcheinander waren, das ist nichts als selbstverständlich. Aber selbst jetzt nach fast einer Woche sind sie kaum mit Mostrich zu genießen. Sie tyrannisieren Vater und besonders Mutter, einfach schrecklich. Erfolg: Mamma muß immer zuhause bleiben und hat entsprechende Laune. Ich ahne nicht, wie sich das entwickeln mag, und was ich ahne, das möchte ich nicht ahnen. In solchen Augenblicken ver falle ich immer in mein altes Laster, die Weisheit der Kirchenväter zu preisen, die den Priestern das (oder den?) Zölibat schenkten.

Um keinen neuen Bogen zu beginnen, schließe ich hier. Nicht ohne Ihnen und allen Damen und Herren des Hauses der Mission meine herzlichsten Grüße gesandt zu haben, verbleibe ich

Hu Klaus Schwik

G O S S N E R S E R V I C E T E A M

S E N S I T I V I T Y T R A I N I N G

12th - 18th September 1971 at Nkandabwe

Consultant: Hans Noak / Lusaka

(1)

T I M E T A B L E

Monday	2 - 5 pm	8 - 11 pm
Tuesday	2 - 5 pm	8 - 11 pm
Wednesday	2 - 5 pm	8 - 11 pm
Thursday	2 - 5 pm	8 - 11 pm
Friday	7.30 - 10.30 am	8 - 11 pm
Saturday	7.30 - 10.30 am	

G R O U P 1

George	---
Heidi	---
Dieter	---
Gisela	---
Isaac	---
Frank	----
Jean	-----

G R O U P 2

Sietske
Siegwart
Gert
Frieder
Ingrid
Anja
Friedrick
Hans

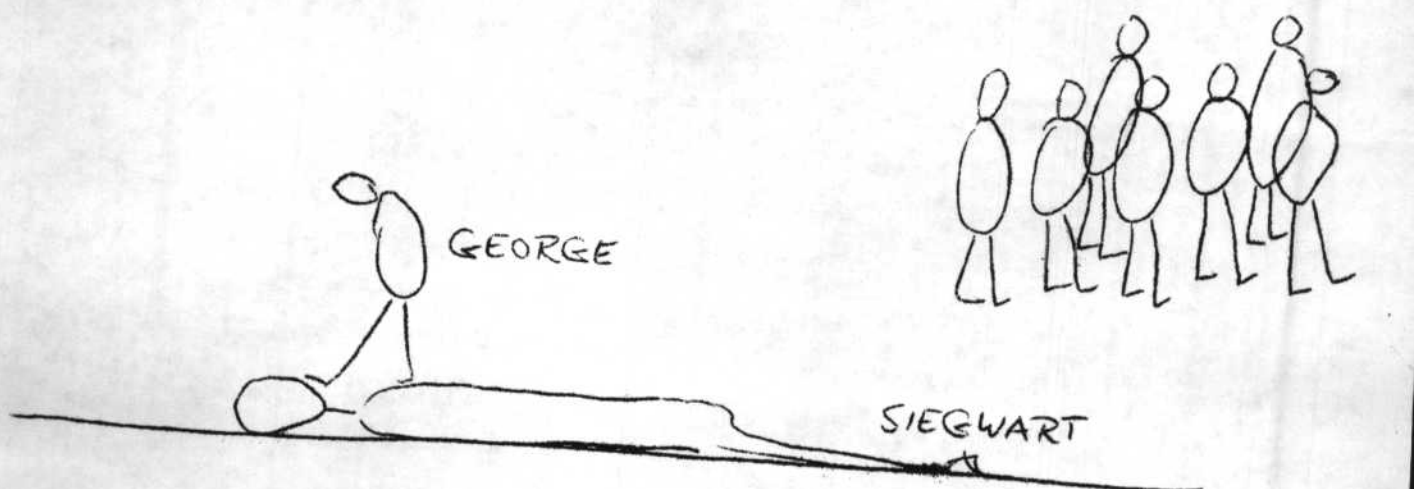
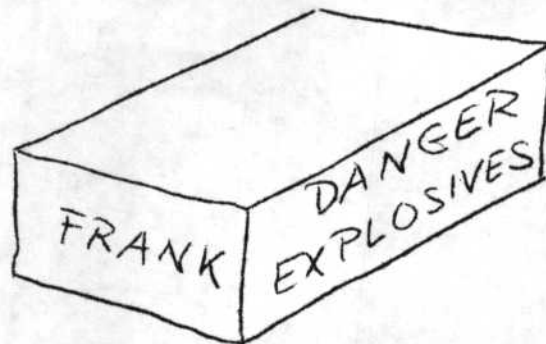
GROUP 1WHAT DO I WANT TO GET OUT OF THIS WEEK.

- 1) That I can work more effectively in our group.
- 2) To learn as much as possible about groupwork, interrelation, interaction e.t.c.
- 3) What is a sensitive Training?
- 4) How to understand my fellow team members better.
- 5) Why are we prepared to take part in a session like this.
- 6) Whether I can work together with Hans.
- 7) To get definition of group and community.
- 8) That my relation with other members be come healthy.
- 9) Are we a team or just workers.
- 10) To learn how to work in teamship.
- 11) Supposed we felt uneasy about the present situation in the groups, why have no other ways been found to solve the problems.
- 12) I want to improve my skill in listening.
- 13) More tolerance for other peoples attitudes.
- 14) To find an common agreement about the aim of ~~work~~ work.
- 15) ~~The~~ The organization aspects of our work need more talking about.
- 16) How to tell and teach somebody else.
- 17) How to live with unstructured programmes.
- 18) How to combine privacy and life as a member of our community.
- 19) How does my work affect ~~that~~ that of ~~my~~ my colleagues and viceversa
- 20) How to transfer work to the labourers.
- 21) How to get to know people further.

(4)

WHAT I THINK ARE REAL PROBLEM IN
THIS GROUP

- 1) Travelling up and down.
- 2) Lack of communication
- 3) Too many people working in individually
- 4) Too many experts working in a small area with too little results.
- 5) Frank-to understand why he is and acts as he does.
- 6) " -to make him aware of the opposition of the group to his autocratic.
- 7) That some people think that their work is for himself.
- 8) That some people like to be a leader of the team or of part of the team doing their work.
- 9) These are subgroups of Agriculturalists and none Agriculturalists
- 10) Policy
- 11) Lack of common agreement of different functions
- 12) Communications
- 13) The way of the leadership.
- 14) The way of Co-operation
- 15) The opinion about each other.



(5)

WHAT I WOULD LIKE TO BE DONE IN
THE FUTURE

- 1) To live at the scheme or near it.
 - 2) Better decision making.
 - 3) Better coordination communication.
 - 4) Group building for better communication.
 - 5) Spiritual sector.
 - 6) New job description for me (George)
 - 7) Team leadership.
 - 8) Syatwiinda-Kanchindu people-how they work together
 - 9) Better communications.
 - 10) Way of leadership.
 - 11) Avoiding usurpation of function
 - 12) Loyalty towards team decisions.
 - 13) Give personal feedback as often as possible.
 - 14) Mutual information about all plants and progress of work.
 - 15) Try a team without a leader.
 - 16) That we work on smaller scheme and that things are better prepared before..
 - 17) That we start more work on the non Agricultural side.
 - 18) To consult more Zambians in making decisions
- =====

- 1) To respect each other privacy.
- 2) Change of the present situation of allocating house-hold foods
pots, pans, & etc
- 3) To laugh-party
 - Open evening
 - Run a bar
 - Have social room
 - Sports.
 - Valley ball to-day
- 4) To except each other feelings.
- 5) To see and acknowledge each other in good points.

FOUR WAYS OF LEARNING.

- 1) TRIAL AND ERROR.
- 2) IMITATING.
- 3) VERBAL SUBSTITUTION.
- 4) DISCOVERY AND IN INSIGHT.

Group 1

Which of the four ways of learning.
Require most effort by the learner.

Group 2

How were decisions made in the groups just observed.

Group 1+2 :

Who had the more difficult job, Group 1 or 2, and why.

<u>For Group 1</u>	<u>for Group 2</u>	<u>Abstent</u>
4	9	1

WHY GROUP 1

- 1) Had make decision as group-questions.
- 2) Had to find real meaning of the question.
- 3) They were the first.
- 4) They were subgroup of 3

WHY GROUP 2

- 1) Comment in what they had observed.
- 2) Draw conclusions from their own observation
- 3) Task was not so clear meanings.
- 4) Fewer people participated
- 5) Hearing difficulties.
- 6) Group 2 had to look at.

Process. At how things happened.

- 1) Group 1 looked at facts.
" 2 Had to tell about something more or less abstract
We did not know what to look for.
More difficulties to talk about what people said or did the
talk about intellectual problem.

DECISIONS MADE IN GROUP 1

To have a chairman .
Ladies to start.
Eliminated 2 possibilities.
Agreed point 3 not ~~take~~ understand.
Frank decide not take part.
" " to come in.
Some members had decided George sums up.

FUNCTIONS IN A DISCUSSION

A) Task Function

- 1) Making the first move.
- 2) Seeking Information.
- 3) Giving Information or opinion
- 4) Clarifying.
- 5) Summarising.
- 6) Testing agreement.

B) MAINTENANCE FUNCTIONS

- 1) Expressing groups feelings
- 2) Helping others to take part.
- 3) Reducting tensions-reconciling agreements.
- 4) Encouraging others.
- 5) Compromising, admitting error-modifying views.

C) NEGATIVE FUNCTIONS

- 1) Aggressiveness.
- 2) Seeking recognition.
- 3) Blocking.
- 4) Competing for attention

DISCUSSION

Is there a relationship between the way you work with people and the way you manage and the way ~~you~~ in which you learn.

Task functions	28/10
Maintanance f	1/2
Negative f	1/3

(9)

GETTING TO KNOW ANOTHER PERSON

- 1) His attitudes and viess.
- 2) The way he thinks and how he uses his preconditions.

(I D E O L O G Y)

- 3) His interest.
- 4) What gets him annoyed.
- 5) What he likes very much.

Ex

HAVE A TALK WITH ANOTHE R PERSON

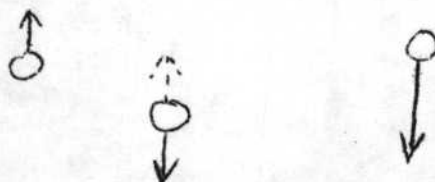
- 1) Lack of concetration in liseners.
- 2) When a speech is long is difficult.
- 3) Too many words and little cintent.
- 4) What the listeners thinks about the subject influences what he hears.
- 5) If a listener does not get the massege right he fills in details himself.
- 6) Working in the second laguage is a difficult.
- 7) If you dont look at the speaker you miss more of what he says.
- 8) Listeners does not know the background.
- 9) The listener~~s~~ is preparing his answer.
- 10) Listeners find it difficult to listen if he is indifferent to the subject.
- 11) Speaker does not know ~~himself~~ himself what he wants to say.
- 12) If the litener~~s~~ is tired it is difficult to listen.
- 13) Too many points in one sentence makes it difficult to take in
- 14) New subjects are more difficult to complehend
- 15) Listeners tends to add to the message.

HOW TO WORK IN A GROUP =====

Fighting for the own (expert) opinion to overcome opposition



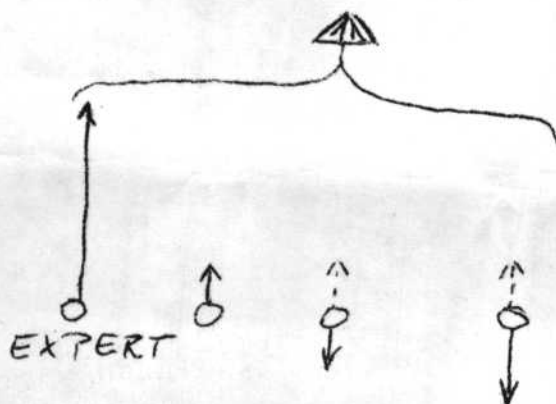
Decision by one man, only confirmed by the others



Result: No support from the ones who were conquered but not convinced

.....

Ask for and take in the opinion and advice of all the others

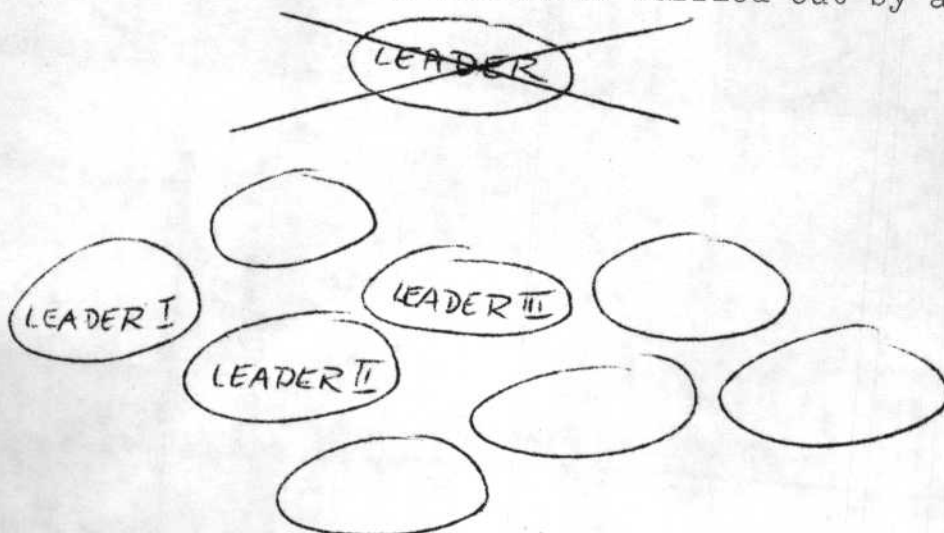


Decision worked out and agreed by the whole group

Result: Support from all the others, because they have been consulted and have agreed

.....

Leadership from competence and experience:
no permanent leader, leadership changing according to matter
discussed, discussion functions carried out by all members



FELLINGS HOW THEY SHOW UP

- 1) Suspicious.
- 2) Anger-in my stomach.
- 3) Shock-in guts goes pale facial expression.
- 4) Obstinate-increased heart beat.
- 5) Defensive-rigid muscles tight lips.
- 6) Uncomfortable-tense, alter-hands to lipspencil to mouth.
- 7) Wanting to be alone-stare.
- 8) Uncertainty and suspicion-staring-not looking at others.
- 9) Anxiety being pressed-presure on chest.
- 10) Nervous-sudden hand movement.
- 11) Guilty-stomach contracted blush.
- 12) Discomfort-wriggling-changing position.

It is alright to have fellings.

WHAT DO I DO WITH MY FELLINGS

- 1) Try to control them-suppressing them.
- 2) Express-saying it a loud
- 3) Act on it-hitting somebody crying.

SUPPRESSED FELLINGS

ALWAYS COME OUT SOMEWHERE

FELLINGS

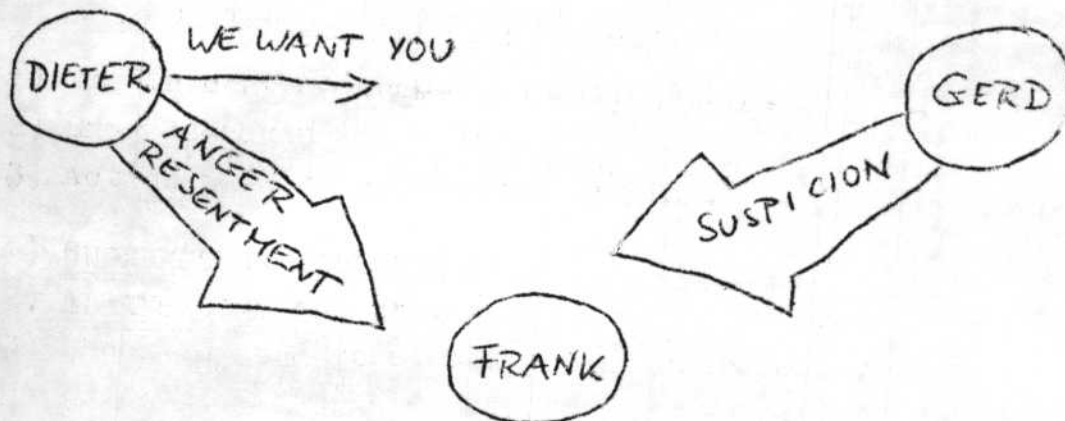
~~Gertr~~

Gertr

I am not wellcome
I am not needed
Suspicious
Uncertain
Being used as a farm
Felling of being the victim
Not fully accepted in his work.

Dieter

Inappropriate-not necessary
necessary for European.
5 Whells-resentful becuase
decision made over his head.
Pleasant surprised to meet G.
Angry.



THURSDAY

Friedrich,

More tense antinospher major explosion.
 Self defence more
 Matter between two couples.
 Pure personal feelings.
 Friedrich and group showed less self control
 Less effort to settle things by the people.
 Less effort to listen.
 Indirect expression of negative.
 Feeling in an acusing way.
 You can do your job feeling expression.
 Was Anger, and Friedrich was being acused.
 Relationship discussed of shorter period (3mon)
 More acusation of persons and more emotions.
 More expression of facts which were seen from
 different opssing points of views.
 People used facts more often to surpport thier
 particular acusations.
 More twisting of facts.

FRIDAY

George.

Less tense antmosphare.
 No explosion.
 Less self defencding.
 Matter between two men and ather men.
 Personal, but concerning the grup.
 George ~~showed~~ and group showed more selfcontrol.
 More effort to settle things by the people.
 More effort to listen.
 Dieter expression of Dieters feeling.
 Relationships under discussion were longstarding (18Mn)
 Less acusations of a persons and expression of emotion
 More talk about feelings less about facts.
~~People used~~ People used facts less often to surpport
 acusation.
 Less Twisting of facts.

Noch'n Vermerk

zum Teamansatz

von A.F. Bruns

Ich habe ein Thema auf- und angegriffen, das für einige von einer Glaubensaussage gleichkommt. Um uns allen den sehr persönlichen Bezug zwischen dem was wir glauben und wünschen und dem was wir tun deutlich zu machen, habe ich kürzlich unsere Namen aufgeführt. Ich meinte, wir würden damit von einer theoretischen Diskussion zu persönlichen Einsichten kommen. Leider ist es nicht gelungen, ein Gespräch über die ERFAHRUNGEN mit dem Teamansatz zu führen. Die Argumente, die für den Teamansatz benutzt werden, wären vor sieben Jahren vielleicht einleuchtend gewesen. Zu einem Gespräch - Seminar oder Meeting - bedarf es keines Teamansatzes sondern lediglich einem vernünftigen Verhalten der Teilnehmer.

Ich bin bereit, den Neuanfang im Team zu sehen und auch zu evaluieren, soweit das jetzt schon möglich ist. Arnold und Ulli betonen das Datum März 1976 so stark, dass man tatsächlich an eine Umkehr denken könnte. Wenn es um eine Umkehr im persönlichen Leben des einzelnen Mitarbeiters ginge, so mag man für eine solche Sinnesänderung sogar ein Datum angeben. Ich glaube aber nicht, daß die Not des Teams wesentlich ein Versagen einzelner Mitarbeiter ist. Das Leiden des Teams ist wohl die Summe des Leidens seiner Mitglieder. Aber die Ursache für das Leiden der Mitglieder ist ihre eigene Teamunfähigkeit. Diese Unfähigkeit ist keine Schuld. Da wir aber den Teamansatz zur Religion erheben, wird mangelnde Teamfähigkeit zur Sünde. Weil soviel vermeintliche Schuld ansteht, sind wir alle dauernd dabei, die eigene Schuld zu verdecken und die Schuld der anderen aufzudecken.

Wenn wir ein funktionsfähiges Team hätten, könnten wir heute frei über die Schwächen eines solchen Teams sprechen. Weil der Teamansatz gescheitert ist, sind wir gezwungen, ihn zu verteidigen. Denn wenn wir unsere Not

mit einem Team eingestehen, dann bedeutet das, daß wir nicht teamfähig sind. So kann es sein, daß wir etwas theoretisch verteidigen, obwohl wir praktisch jeden Tag damit im Knies liegen. Dabei fällt mir auf, daß gerade die unter uns, die in hoffnungsloser Isolation ihrer vermeintlichen Aufgabe nachgehen, auch immer die stärksten Verfechter eines theoretischen Teamansatzes sind.

Gut, nehmen wir die Veränderungen seit März. Für einige von uns ist das Zusammenleben nicht mehr unerträglich, weil Friedrich wegging. Diese Erleichterung hätte man vorher haben können, wenn man nicht alle Mitarbeiter in ein Camp gesteckt hätte. Und war es denn immer Friedrich? Warum erscheint jetzt Frieder in der Rolle Friedrichs? Sicher, sogar die zambianischen Mitarbeiter weisen darauf hin, daß sie jetzt viel glücklicher sind. Ich kann leider nicht so recht glauben, dass dies eine Folge intensiver Teamarbeit ist. Im Gegenteil. Selbst in Briefen aus Berlin liest man jetzt "leader" statt "speaker". Wer soll diese Rolle übernehmen nach Clem Schmidt? Haben wir jetzt einen Leader, weil wir uns selber ein Projekt untergejubelt haben? Trotz der hochgehaltenen Fahne - wer bleibt bei Gossner Zambia? Und wofür? Wo ist der besondere Beitrag der Gossner Mission, über den wir alle seit drei Jahren nachdenken wollten? Trösten wir uns nicht zu leicht mit Schlagworten wie Ganzheitsmission und Solidarität?

Damit unsere Ideale und Theorien nicht in den Himmel wachsen, muß ich, obwohl auch dies wieder böses Blut machen kann, ein paar Beispiele für den neuen Teamgeist und die Solidarität mit dem Volke anführen, die mir allesamt bei meinem letzten Besuch im Valley auffielen. Ich schreibe sie nicht auf, um Personen anzuklagen. Die Beispiele sollten uns helfen, die Praxis zu sehen. Es nützt uns doch nichts, wenn wir theoretisch glücklich sind.

Hier also die Beispiele:

Als der Teamleiter den Werstattleiter bittet, bei der Aufstellung einer von 'Family Farms' entwickelten Pumpe mitzuarbeiten, ist die Antwort: Nein, man hätte mich früher fragen müssen. Als sich später eine Schlauchverbindung löst, müssen ~~xx~~ zwei Leute von Family Farms 200km fahren, um den Schaden zu beheben. Sie bringen ihre Enttäuschung zum Ausdruck, dass man solche Sachen nicht innerhalb des Projektes regeln kann.

Nachdem die Pumpe aufgebaut war, beklagen sich Leute im Dorf nebenan: Die Weißen wollen uns den Brunnen und das Land wegnehmen.

Kürzlich war die Werkstatt für ein paar Tage geschlossen, angeblich weil der Werkstattleiter verreist war. Mißtrauen statt Solidarität?

Der Wasserbauingenieur beklagt, dass der Landwirt in Siatwinda die Bewässerungsanlage verkommen läßt. Der Landwirt sagt, daß er den Ingenieuren wiederholt gebeten hat, ihm in technischen Dingen zu helfen.

Der Ingenieur führt aus, dass das Rural Works Programme mit dem Rural Council nicht gut geplant wurde. Es wird nicht gesagt, daß er selber der Rural Works Engineer ist, der ursprünglich genau für diese Planung angeheuert wurde.

Der Projektlastwagen fährt ohne Rücklicht. Der Werkstattleiter will den Schaden nicht beheben, weil bei ihm kein Report über den Schadensfall vorliegt.

Der Teamleiter verspricht im DDC-Meeting, den LKW für einen besonderen Fall zur Verfügung zu stellen. Man verständigt sich mit dem Ingenieuren, der den LKW normalerweise fährt, dass der D.S. Sinazongwe am Sonnabend einen Fahrer schicken soll, da der LKW in der Woche nicht abkömmlich ist. Nach besonderen Vorkehrungen zu einem Arbeitseinsatz am arbeitsfreien Tag, schickt der D.S. seine Leute nach Nkandabwe, doch da stellt sich heraus, daß der Ingenieur den LKW für andere Zwecke braucht.

A.F.B.
10/76

Heidi Clemens, 19.6.1975, an Familie Kriebel.

vertraulich

Ich bin persönlich sehr froh, diese Nebenbeschäftigung zu haben, denn es ist hier sehr pover geworden an social life. Und wenn Friedrich öfters weg ist, dann bin ich eben alleine, und ich fühle mich auch sehr stark so, ganz im Gegensatz zu früher. Die andern im Camp haben irgendwie gar nicht das Bedürfnis sich zu treffen, und man kann ja auch nicht immer so weit weg fahren um Leute zu besuchen, die dann womöglich gar nicht mal zu Hause sind. Früher haben wir ja öfter über die Kommunikationsarmut gespottet so untereinander, aber nicht einmal das ist übriggeblieben, es ist kaum vorstellbar, wie gross die Sendeflaute untereinander ist. Vielleicht kann der Theologe dann etwas abhelfen und das Gespräch wieder in Gang bringen. Wir schaffen es nicht. Es wäre bestimmt eine grosse Tat, wenn es ihm gelänge, und der Arbeit nur zuträglich. Bachmanns haben eine kleine Tochter bekommen am 6. Juni. Lara heisst sie und ist soo brav. Ich habe sie noch nie schreien hören. Sie sind alle ganz glücklich. Wir haben jetzt täglich eine Horde von Tongajungen im Camp, die alle auf irgendwelchen Fahrzeugen von uns herumrasen. Von van Keulenserbten wir noch ein paar Fahrzeuge dazu. Einige Jungs bringen mir manchmal Süsskartoffeln mit zum Dank fürs schöne Spielen. Ich finde das ganz rührend. Ich hoffe aber nicht, dass sie sie ihren Eltern oder sonst wem vorher geklaut haben und es eines Tages Ärger gibt.

Wiederkehr

mit Frederici

Spitzweg

~~Bonus Plan~~
~~mission - Zambia~~

Seebeg - Bericht über
Zambia-Reise 1975

Seebeg: Bonus: 30. ab Ende

Wiederkehr (Hof) (Hof) in der
in Wedel, wenn Material übergeben? abwarten
Einladung Internationales Forum (Hof) (Hof) (Hof)
Wohnung in der Nähe der Kirche nach Osten? 10,000,-
Gemeinde kommt? Z.B. 3. Bäume
Dangerous Fika S.A.

Bonus-Team: Bundes erst ins Tal

Litungen: viele wollen hin

Di: Albrecht, Friedes, Seebeg
Mi/Do Ende, + Frank + Frederici (ohne Friedes)
eine Woche Tal (Do werden - Freitag)

Chi: Lulunga, Development = Agriculture, 1 1/2 Std.
Nkondani, Verlängerung bis 1981
Kommentar zum Vortrag

Hepleron, interessiert an Formen, empfiehlt nicht unions
non-technical approach (gewerbliche mission)
Formen soll Kirche aus engem Denken helfen

Do: mit Bonus ins Tal

abends bei Jansen: Schlossmuseum Malawi,
Freitag Team: ohne Jense (Ende), Schlossmuseum (Land)

Freitag nachm: Team mit Bonus und Frauen, ohne letzte
Formalend vorm. " " " (kleines Land)
Montag nachm. " (Bonus-Plan) ohne Bonus

Wohnende Landwirte: Gottesdienst in Mzimba, neues Pfarrers
Hilfe angeboten

Prediger sollte eher älter als jünger sein. Di - Lulunga!

Sichtweise: Dard kann an dem Altar überleben,

Monday, 11.11.11: George Bravosores drücken

Mo, nachm, Afrikaner: 1) George Mission
2) wie lange noch im Tal

3) wie verboten zu predigen?

Team members sollten nicht behindert werden.

④ Team Leadership, Vollmacht für Leiter

→ Team: Teamleiter ist durchaus offen (Clemens)

Frederik: ist per se Spektator, er braucht es (Frederik)

Team und Afrikaner müssen
gleich sein,

Team nicht bestimmte Rolle spielen, Verantwortung, vertreten
auch Team übernimmt Verantwortung.

Schlottmann: Interviewer

Verlängerung: Subjekt unzufrieden 2 Tage, Druck ohne Probleme
Frederik überlegt noch.

Team! Vorschläge für Vertragsmuster. (Verlängerung vorsehen)

Dienstag, 12.11.11:

Jansen: Diabasi

Schlottmann: Mifabi, Mandebrot School

George: Ngoma

Mittwoch nachm. Jansen & abends George Abschied

Reden: Gray, Seberg, David, George, Kerk

Mindoto will Frau in Kandinu stationieren.

Team Frauen sollen diese Afrikanerin unterstützen.

Gray scheint already anerkanntes Futur zu sein.

Jansen: Schied bei Begrüßung, hält und tutel von Friedrich begrüßt
als emotional, Helfer-Typen, Jochel hat Kanne behandelt,

Kanzen transport

Alle guten Willens, Kanne, das spielen

Diebe abweist nie vollkommen heimlich kaffen lassen

Arnold arbeitet ziemlich isoliert, hat noch viel für die Afrikaner
spricht schlecht englisch.

Verhalten mit Schlottmann, hatten guten Kontakt mit Kanne

Streit mit Badmann wegen Hühner.

Badmanns können privat und allein, nicht mehr und Clemens.

In Team fehlt zusammenhaltende Persönlichkeit, Geselligkeit.

Bildstunde unmittelbar geschneidet, Clemens-Jansen,

George: 1st/10th in Deutschland

Berndt (Berndt) (Theologen): 24. 4. 1980, Donnerstag

Bonus:

Spachkuss: Friedes Selbstkuss,
wollen: Janssen

gutes persönl. Verhältnis z. Team
unp. im Tal immer allein essen.

Vertragsbestandteil?

allenfalls Schwierigkeiten mit Fam. Clemens

Sachfragen:

Team ist unklar, plant Bonus in HRD oder Janssen-Berlin?

Bonus scheint Arbeit des Teams insgesamt,

aber warum gerade Kapwandtla?

bedeutet, daß Team nicht sein einziges Partner ist,

sondern auch GSD Committee, Partner in HRD.

Team diskutiert Planungsfragen nicht genügend.

Plan-Diskussion Team als Dry-Land-Forming:

Interessant, aber nicht relevant.

Wichtig sind Detailpläne für angefangene Programme

denn Bonus: das Team hat ursprünglich nach Plan geschrien.

jetzt hat jedes seinen Teilplan, jetzt steht Gesamtplan

ähnlich: Altkle-Neckermann

Bonus: Berlin unp. entscheiden, ob nach Plan gearbeitet wird oder nicht,

nach etwa 5 Teile des Gesamtplanes in Arbeit, 1976 etwa fertig.

Jans: in Arbeit.

Team: Frauenverträge nein, dafür Familienverträge.

Israel: Dry-Land-Forming

behrlich

B e r i c h t

Über meine Reise nach Zambia in der Zeit vom 2. Februar bis 3. März 1974

Klaus Schwerk

I n h a l t :

	Seite
A. Chronologie und Personen	1
B. Schwerpunkte Team und Staff	3
C. Einzelbeobachtungen	5
D. Sonderfälle	9
E. Empfehlungen	11

B e r i c h t

über meine Reise nach Zambia in der Zeit vom 2. Februar bis 3. März 1974

A. Chronologie und Personen

- 2.2. Abflug Berlin
- 3.2. Ankunft Lusaka
Unterkunft bei Familie Bruns
- 4.2. Gespräch Bruns
Besuch Deutsche Botschaft, Dr. Barth
Verhandlung Rechtsanwalt Giri (?) von Kemp & Co
Gespräch Krisifoe
- 5.2. Besuch im MRD - Mr Mulenga
Mr Babbar
Mr Nkowani
IDZ-Planungsgruppe
Gespräch Architekt Wycomb (gen. Sparrow)
- 6.2. Gespräch Krawolitzki
Besuch Reinders, DED
Besuch Prof. Dr. B ehringer
- 7.2. Gespräch IDZ-Planungsgruppe
- Dr. Hartmann
v. Boguslawski
Weiß
Bruns
Gespräch Oglethorp
Besuch Musunsa, UCZ
- 8.2. Besuch Olf
Besuch Rev. McPhearson, UCZ
Übersiedlung nach Nkandabwe
- 9.2. Gespräch mit Team, allgemeine Fragen
Gespräch mit Kriebel, Familie
Gespräch mit Clemens, Familie
- 10.2. Gespräch mit Bachmann, Familie
- 11.2. Staff Meeting in Kanchindu, Development and Mission
Gespräch Bredt
Gespräch Krisifoe, Familie
- 12.2. Team Meeting, Constitution, Team Leader
Gespräch Clemens
Besuch Schulbau Sinakasikili
Gespräch v. Keulen, Familie
- 13.2. Staff Meeting, Planning, Liaison Officer
Gespräch v. Keulen
Besuch Nkandabwe Irrigation Scheme
Gespräch Clemens, Familie
Gespräch Bruns
- 14.2. Team Meeting, Gossner Mission
Gespräch Clemens
Besuch Sinazongwe, Makonkoto
Team Meeting, Ergänzung der Constitution
- 15.2. Übersiedlung nach Kanchindu
vergeblicher Versuch des Besuchs von Kafwambila
Gespräch Bredt
- 16.2. Besuch Maamba, Rev. Siatwinda UCZ
- 17.2. Besuch Gemeinde Kanchindu
Gespräch Krisifoe, A. Siatwinda
Besuch Siatwinda Irrigation Scheme

- 18.2. Zambian Staff Meeting
 - G. Malyenkuku
 M. Malyenkuku
 A. Siatwinda
 Rev. Siatwinda
Gespräch Bredt/M. Malyenkuku
 - Kafwambila
Gespräch Krisifoe, Familie
19.2. Übersiedlung nach Nkandabwe
Gespräch A. v. Keulen, S. Krisifoe
 - Schulgesundheitsdienst
Gespräch Kriebel
20.2. Staff Meeting, Mitarbeiter, Nachfolger
 Staff Meeting, neue Programme
 Gespräch Clemens, Familie
21.2. Staff Meeting, Gwembe South Dev. Committee
 Gespräch Kriebel, Tonga Crafts
 Gespräch v. Keulen, Familie
 Gespräch Krisifoe
22.2. Besuch Governor, Gwembe
 Gespräch Kriebel, Familie
23.2. Gespräch Kriebel, Familie
 Gespräch Bachmann, Achtnig, Behringer
24.2. Gespräch Clemens, Familie
 Gespräch Bachmann, Familie
25.2. Staff Meeting, Kriebel als mein Nachfolger
26.2. Team Meeting, Gespräch mit Krawolitzki
 Gespräch Bachmann, Familie
27.2. Gespräch mit Chief Mwemba, Kanchindu
 Übersiedlung nach Lusaka
28.2. Besuch MRD, Mr Mulenga
 Gespräch Meck, Friedrich-Ebert-Stiftung
 Einladung bei Bruns mit
 Merfyn Temple und Frau
 Dr. Hartmann und Frau
 Frau Dr. D. Lehmann
1.3. Besuch K. Mwenda, CCZ
 Verhandlung Rechtsanwalt Giri (?)
2.3. Gespräch Krawolitzki
 Gespräch ANC/Südafrika
 Gespräch Mr M. Nomvete, UNECA
3.3. Gespräch Reinders, DED
 Abflug Lusaka
6.3. Ankunft Berlin

B. Schwerpunkte Team und Staff

Es war für mich Überraschend und ist im Rückblick bezeichnend für die Lage, daß das erste Staff Meeting (am 11.2.) das Thema "Development and Mission" hatte. In abgewandelter Form und mit etwas wandernden Betonungen kehrte es in vielen Meetings und Einzelgesprächen wieder. Und mein letztes Gespräch im Tal mit dem Chief kehrte noch einmal zu ihm zurück. Worum ging es?

Teils in abstrakterer Form (wenn nur die Europäer zusammen waren), teils in konkreten Beispielen wurde sehr eindringlich darüber nachgedacht, was es bedeutet, daß Menschen und Gesellschaften sich unter welchen Einflüssen immer verändern, wobei dies oft, wenn nicht immer mit "Entwicklung" gleichgesetzt wird. Die Mitarbeiter haben bewußt oder unbeabsichtigt einen erheblichen Anteil an dem Wandlungsprozeß in der Bevölkerung des Tales. Es war klar, daß "Entwicklung" kein wertneutraler Vorgang oder Begriff sei, sondern daß sie Werte schafft und zerstört. Die Entscheidung, welche Prioritäten man setzt, und wie man sich den erwarteten Folgen gegenüber verhält, ist mindestens in gleichem Umfang, wenn nicht Überwiegend von geistigen und geistlichen Voraussetzungen geprägt wie von technologischen. Für die Mitarbeiter des Projekts - also die Europäer wie die Afrikaner - kondensierte sich das dann zur Formel "Entwicklung und Mission". Es mündete bei einem Gespräch in die dezidierte Forderung: "Wir verlangen, daß die Gossner Mission ihren (hiesigen) Mitarbeitern erlaubt, auch 'Mission' zu treiben." Dieses Votum hat natürlich seinen realen Hintergrund. Es hat nie und zu keiner Zeit ein solches Verbot seitens der Mission gegeben, wohl aber war es nicht immer allgemein anerkannt, daß es auch - unter gegebenen Umständen - zu einer über das technologische Expertentum hinaus eine Verpflichtung für die Mitarbeiter aus Europa geben könne. Das hat sich nun offenbar gewandelt.

In dieser Richtung gingen auch ausführliche Gespräche über die Struktur und Arbeitsweise der Gossner Mission, wobei es für unsere Mitarbeiter interessant war, in welcher Form und mit welchen Zielen gelegentlich kontrovers argumentiert wird. Die berliner Situation hat hierbei als eine besonders pointierte manchen Aufschluß auf allgemeine Probleme in der Meinungsbildung gegenüber Mission und Dritter Welt gegeben.

Gewissen Raum nahmen Überlegungen zum Sonderproblem "Tongahandwerk" und seine Vermarktung ein. Es ging hierbei nicht um den ökonomischen Bereich, sondern um die Frage: Findet hier Entwicklung oder Ausverkauf, (christlich wünschenswerte) Säkularisierung oder (kommerzielle) Korruption statt? Ich hatte zuvor ein entsprechendes Memorandum geschrieben. Wir stellten fest, daß in dieser Sache nicht leichtfertig oder unreflektiert drauflos gearbeitet wird, sondern daß sich alle Beteiligten, und das sind vom Tal bis nach Lusaka viele, sehr wohl über die besondere Ambivalenz klar sind. Ich habe mich überzeugen lassen, daß hier - nicht erst durch unsere Arbeit übrigens - ein vielschichtiger und heilvoller Prozeß der "Entgötterung" der Welt läuft. Er wird als solcher nicht im Sinn platter Fortschrittsgläubigkeit oder schlichten Materialismus gesehen. Unsere Freunde haben die missionarische Komponente begriffen.

Ein zweiter Schwerpunkt der Gespräche waren Beratungen über die vor einem Jahr entworfene Verfassung des Gossner Service Team. Sie hat sich in den vergangenen Monaten gut bewährt, wurde in ein paar Punkten formal oder inoffiziell revidiert und von allen - mich eingeschlossen - als

hilfreich und brauchbar beurteilt. Dies zeigte sich für mich besonders deutlich bei einer ausführlichen Debatte, bei der es um die Verbindlichkeit dieser Verfassung, die von allen gegenwärtig in Zambia befindlichen Mitarbeitern gegengezeichnet worden war, für zukünftige Mitarbeiter ging. Die konventionellen Standpunkte verkehrten sich hierbei völlig: Das Team ging zu einem Zeitpunkt der Debatte so weit, daß es die ganze Verfassung nichtig erklären wollte, während ich dafür plädierte, sie durch gewisse Ergänzungen allgemeingültig zu machen. Dieser Prozeß war durchaus dialektisch. Das Team hatte die Verfassung total akzeptiert, sodaß es sie eigentlich nicht mehr zu brauchen meinte. Die erwogene Abschaffung entsprach einer bereits vollzogenen totalen Annahme. Das zeigte sich auch in der dialektischen Position des Team Leader, genauer in der Person von Siegwart Kriebel. Seitdem er nicht mehr Team Leader im hierarchischen Sinn und institutionell war, war er tatsächlich zum Team Leader geworden, ohne so zu heißen. Das führte zu der paradoxen Bitte an die Missionsleitung, nun einen Nachfolger aus Berlin zu schicken, wenn S. Kriebel am Ende seines Vertrages zurückkehren. Dieser Bitte habe ich - natürlich, und nicht zuletzt nach Absprache mit dem Zambia-Ausschuß - nicht entsprochen. Das Team hat dann in mehreren geheimen und für mich gesperrten Wahlgängen den nächsten Team Leader aus sich selbst gewählt. Es ist Izaak J. Krisifoe, verantwortlicher Projektleiter der Siatwinda-Bewässerungsanlage. Ich persönlich bin sehr glücklich über diese Wahl, einmal im Blick auf die gewählte Person, zum anderen über den Geist der Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe, die zu dieser Wahl geführt hat. I.J. Krisifoe repräsentiert - als Asiate begünstigt - den Typ des verbindlichen und Konflikte ausgleichenden Moderators.

Ein dritter Schwerpunkt der Beratungen war die Klärung der Position unseres Verbindungsmannes in Lusaka, Herrn Bruns. Die Frage war: Wen verbindet Herr Bruns mit wem, die Gossner Mission mit der Regierung, die Regierung mit dem Tal, die Gossner Mission mit dem Tal, oder? Es hat einige Zeit gedauert, bis wir uns klar wurden, daß die Funktion von Herrn Bruns zwischen der Regierung und der Arbeit im Tal liegt, wobei diese Verbindung nicht die einzige Aufgabe von ihm ist. Die Verbindung für sich ist nicht allgemein oder formal, sondern bezogen auf die Koordinierung der Planung für die Arbeit des Projekts. Während der Zeit meines Besuchs wurde Mr G. Malyenkuku als der direkte Gesprächspartner des Projekts für Herrn Bruns vom Gwembe South Development Committee bestellt. Damit hat Herr Bruns ein persönliches Gegenüber und wird mit ihm zusammen die jeweils nötigen Einzelkontakte knüpfen. Dazu will er regelmäßig, möglichst jeweils in der ersten Woche eines neuen Monats, zu mehrtägigen Besuchen in das Tal kommen.

Schließlich war ein vierter Schwerpunkt unserer Gespräche die Frage nach der personellen Ausstattung des Projekts und insbesondere des Teams. Hinter dieser immer wieder gestellten Frage stand die allgemeinere: Wird die Gossner Mission die begonnene Arbeit fortführen und ausbauen, oder wird sie den status quo halten oder gar sich in Schritten zurückziehen. Ich habe verbindlich und vielmals bestätigt, daß das Kuratorium die Arbeit in Zambia weder beenden noch reduzieren will, vielmehr aber sie den sich aus der Arbeit ergebenden Notwendigkeiten gemäß fördern wird. Das schließt dann, als notwendige Folge, die Verstärkung der Mitarbeiter ein, die z.Zt. noch durch die vor zwei Jahren gebremsten Ergänzungen im Personal sich durch die Rückkehr der ersten Mitarbeiter reduzieren. An dieser Stelle möchte ich darauf hinweisen, daß sich für die Gossner Mission in den kommenden Jahren ein verstärktes Engagement - nicht zuletzt finanziell - nicht umgehen lassen wird. Das sollte bei mittelfristigen Finanzplanungen berücksichtigt werden.

C. Einzelbeobachtungen

Ich hatte reichlich und mit viel Zeit Gelegenheit, jeden einzelnen unserer Mitarbeiter sowohl in seiner Arbeit als auch privat zu sprechen. Wenn ich versuche, die verschiedenen Eindrücke in gedrängter Form widerzugeben, dann geschieht dies nicht, um "Zeugnisse" zu schreiben oder um zu klassifizieren, sondern um für die derzeitige Situation darzustellen, wie sie sich mir bot. Die Beschränkungen dieses subjektiven Verfahrens sind mir bewußt. Die Reihenfolge ist alphabetisch geordnet.

Familie B r u n s . Seit einem Jahr leben Albrecht und Imke Bruns mit ihren vier Kindern in Lusaka, seit etwa 9 Monaten im Haus, das mit Geldern der Berliner Kirche am Rand der Stadt gekauft werden konnte. Das Gebäude ist vielleicht 25 Jahre alt, zählt also für Lusaka sicher zu den Altbauten. Seine Räume sind ineinander verschachtelt und ehemalige Veranden wurden später hinzugenommen und schaffen so eine merkwürdige und reizvolle Unüberschaubarkeit von Innenräumen, Nebengelassen, Fluren und Ein- und Ausgängen. In diesem Haus ist - ohne sichtbare Trennung vom privaten Sektor - die Verkaufsausstellung der Talprodukte integriert, was dazu führt, daß "Kunden" zugleich "Gäste" sind. Die gleichen Gegenstände, die verkauft werden, schmücken auch die Wände und Simse des Wohnbereichs, allerdings ergänzt durch vielerlei indische Reminiszenzen. So atmet das Haus eine gewisse Weltoffenheit aus, die ich selbst oft in den Reaktionen von Besuchern erleben konnte. Dies ist vor allem dem Konto Imke Bruns zuzurechnen, die diese Grenzaufgabe zwischen Geschäft und Atmosphäre trägt. Da es keine "Geschäftszeiten" gibt, bedeutet das eine erhebliche Belastung physischer und auch psychischer Art. Ich beobachtete, daß dies gelegentlich über die vorhandenen Möglichkeiten bei Imke Bruns hinaus ging. Die Errichtung des Gästehauses auf dem Grundstück, die zu einer Entlastung von den regelmäßigen Besuchern aus dem Tal führen wird, wird sicher auch etwas von der sich daraus ergebenden Spannung nehmen (die im übrigen durchaus ambivalent ist: sie regt an und auf). Albrecht Bruns hat sich im Ministerium gut einquartiert. Er arbeitet täglich bis Mittag dort und am Nachmittag - in der Regel - zuhause. Auf diese Weise wird es im Ministerium deutlich, daß er nur zu einem Teil für die "Regierung" da ist, den anderen Teil aber für Belange der Gossner Mission, des Tales und sonst verfügbar hält. Er hat in den Monaten seiner Tätigkeit ein erstaunliches Netz an Kommunikationen aufgebaut, das sich zum wesentlichen Teil auf sachlichen Verschränkungen in oder am Rande der Arbeit gründet. An der Austauschfunktion seines Hauses hat er gleichen Anteil wie seine Frau. Die vier Kinder sind eine reine Freude. Sie haben sich in der kurzen Zeit völlig in der Umgebung integriert, laden regelmäßig Freunde aus der Schule - ohne Unterschied der Herkunft - ein (was dann immer die gemeinsame Mahlzeit einschließt), toben mit den Dienerkindern über die umliegenden Berge und Felder, streiten sich, vertragen sich und sprechen großartig englisch.

Frieder B r e d t . Er lebt seit anderthalb Jahren (?) im Tal in Kanchindu, ungefähr 5 km vom Siatwinda-Projekt entfernt in einem der beiden Neubauten, die seinerzeit noch Dieter Köhpcke erreicht hat. Seine Haus ist für ihn als Junggesellen zu groß und ein bißchen schlackert es ihm um die Beine, wie ein zu langer Mantel. Aber andererseits paßt es ihm damit genau. Er führt ein eindrucklich freies Leben. Seine Behausung ist nie, weder Tag noch Nacht, weder in seiner An- noch seiner (u.U. langfristigen) Abwesenheit verschlossen, ebenso wenig irgend ein Gefäß, von der (in jeder Hinsicht unerschöpflichen) Speisekammer bis zum letzten Koffer oder der Truhe mit den (geistlichen) Getränken. Sein Vertrauen in den Menschen ist unbegrenzt und ansteckend. Er behauptet, noch nie wirklich ernsthaft beklaut worden zu sein - und ich glaube ihm das. Wenn es, was ja denkbar zumindest ist, trotzdem geschehen sein sollte, dann

hat Frieder Bredt es selbst entweder nie bemerkt oder den gestohlenen Gegenstand vermißt, oder er hat dies als den notwendigen Preis des Vertrauens und nicht als Verlust für sich definiert. Er lebt mit seinem Diener in beispielhafter Gemeinsamkeit: Er hat für mich überzeugend einen Weg versucht zu gehen, der zugleich kollegial und doch geordnet ist. Soweit ich es beobachten konnte, hat sich diese Lebenshaltung für die Afrikaner als verständlich und praktikierbar erwiesen. Wenn ich ein Beispiel für "Partnerschaft" nennen sollte, dann würde ich Frieder Bredt nennen. Dabei sind natürlich hier auch Grenzen erkennbar. Ihm selbst ist es bereits mehrfach fraglich geworden, ob er nicht in der Gefahr stehe, idolisiert zu werden. Er nannte Beispiele dafür. Auch gibt es fraglos Situationen, in denen er in einen Rollenkonflikt gerät; denn er ist nicht nur der Mann in Kanchindu unter Afrikanern mit einer eigenen, relativ engen Aufgabe, sondern zugleich auch in vieler Weise außenbezogen und damit -bestimmt. Da ihm dies bewußt ist, ist der Gefahr die Spitze genommen.

Über seine Arbeit kann ich mir kein Urteil erlauben, weil ich völlig inkompetent darin bin und zudem Kafwambila, den Schwerpunkt, nicht sehen konnte. Sorge macht mir seine Gesundheit. Er hat unverhältnismäßig häufige Malariaanfälle, die er mit Gleichmut und Tabletten zu überstehen versucht, was aber sehr an seiner Gesundheit zehrt. Er ist hier gefährdet.

Familie C l e m e n s. Friedrich und Heidi Clemens mit drei Kindern leben seit Ankunft in Zambia in Nkandabwe. Heidi Clemens hat ihren Schneidereibetrieb gegenüber ihrem Haus und ist darum schnell da oder dort. Außerdem hat sie ambulante Schneider, die in ihren Dörfern arbeiten und ihre Produkte nur nach Nkandabwe liefern. Sie selbst wiederum versucht, die umliegenden Schulen für die Abnahme ihrer Uniformen zu gewinnen - mit Erfolg, wie ich erfahren habe. So ist sie nicht nur im "Camp", sondern immer wieder auch unterwegs. Ähnlich ist der Arbeitsradius von Friedrich Clemens. Ihm obliegen eine große Vielfalt verschiedener Aufgaben - Finanzverwaltung des Teams, Verwaltung und Einsatz der Projektfahrzeuge, das sind die zwei Lastwagen vor allem, Aufsicht über die gelegentlich weit verstreuten Bauvorhaben der Bauabteilung, Belieferung einiger Händler mit Gütern, und manches andere mehr. Im Gespräch ist Friedrich Clemens ein intelligenter und zugleich harter Partner, weil er - darin Techniker - alle Probleme auf die Ja-Nein-Formel reduziert. Die damit nötige Verkürzung geschieht bei ihm, jedenfalls in den Fällen, die ich erlebt habe, aufgrund einer bei ihm vorangegangenen gründlichen Überlegung, an der er aber den Partner kaum oder gar nicht teilnehmen läßt. Das Ergebnis ist dann nicht selten Unverständnis oder Ablehnung, weil sein Urteil knapp, unvorbereitet und oft auch unveränderlich scheint oder gar ist. Er ist trotzdem nicht nachträglich und beugt sich, soweit ich das beobachten konnte, dem gegebenenfalls andersartigen Mehrheitsvotum. Wenn er und seine Frau gemeinsam an einem Gespräch teilnehmen, dominiert er sehr stark und sie ordnet sich ihm weit mehr unter, als dies ihrer Potenz gemäß wäre. Seiner knappen, simplifizierenden Art gemäß hat er Probleme mit Menschen, die unklarer, abwägender oder auch kompromissbereiter sind - Afrikanern also, aber auch Mitgliedern des Teams. So unsinnig es ist, dies mit "Rassismus" zu difamieren, so deutlich sind aber doch hier Grenzen der Wirksamkeit gesetzt. Der Staff in seiner derzeitigen Zusammensetzung ist damit fertig geworden und hat die fraglos guten Kräfte von Friedrich entsprechend gewinnbringend einsetzen können. Seine Frau hat vermutlich einen erheblichen mittelbaren Einfluß auf die immer neue Bereitschaft, Dinge nicht endgültig "abzuhaken". Die drei Kinder sind charmant, wenn auch ein bißchen isoliert, was dem merkwürdigen "Lagerklima" sicher wesentlich zur Last geht.

Familie v. K e u l e n. Seit Anfang an leben v. Keulens im gleichen Haus des "Camp" in der hintersten Ecke. Es ist keine aggressive Frontstellung, die sie in dieser Position hält, sondern - wenn ich es richtig beurteile - eine defensive Distanz, die sich gelegentlich sachlich-technisch gibt, ohne es wirklich ernsthaft zu sein. In den Gesprächen waren beide Eheleute sehr offen und gelöst, konnten kontroverse Dinge nennen und ertragen, korrigierten sich gelegentlich gegenseitig und waren wirklich angenehme Partner. Im Konzept, oder was man so nennen mag, tendierte George v. Keulen zu einem sauberen Technologieansatz, der sich dezidiert und bewußt jeder weiterreichenden Meditation entzog, weil sie ihm nicht bewältigbar scheint. Das muß natürlich zu Spannungen zu anderen Methoden im Projekt führen, aber diese werden - jedenfalls soweit ich es beobachten konnte - fair und tolerant ausgetragen. Im Konfliktfall stellt sich George bedingungslos auf die Seite des (von ihm als solchen erkannten) Schwachen und verteidigt ihn mit Haken und Ösen. Das wurde klar im Fall Krawolitzki, der das Team in nahezu einmütiger Form fand - abgesehen von George. Für ihn ging es kaum oder gar nicht um die eigentliche Problematik, sondern darum, daß hier "dem schwächsten Glied der Gruppe am schwersten mitgespielt worden ist". Dieses Engagement läßt sich hinter vielen seiner oft sprachlich mißverständlichen Attacken aufspüren.

Anja v. Keulen hat sich der Schulmedizinischen Arbeit mit viel Engagement angenommen und war zum Zeitpunkt meines Besuchs sehr bedrückt, weil die zambianische Gesundheitsverwaltung offenbar sehr viel mehr die bürokratischen Aspekte, als die heilenden und helfenden im Blick hatte. Sie ließ sich aber von gelegentlichen Mißerfolgen oder Rückschlägen nicht zu sehr beeindrucken, sondern sah ihre Aufgabe, ihre Kräfte und Möglichkeiten nüchtern und deutlich. Es fällt ihr leichter, ihren Empfindungen Ausdruck zu verleihen, und darin ist sie eine hilfreiche Ergänzung zu ihrem Mann.

Die beiden Jungen machten einen guten und gesunden Eindruck, wenn auch sie in ähnlicher Isolierung zu leben scheinen, wie die anderen Europäerkinder im "Camp".

Frank-Lothar K r a w o l i t z k i. Er ist, nicht nur im Rahmen dieses Berichts, ein Sonderfall. Einzelheiten und einen ausführlichen Bericht über meine Gespräche mit ihm gebe ich an anderem Ort. Hier sollen nur Beobachtungen über sein Verhältnis zum Team dargestellt werden.

Schon vor meiner Reise nach Zambia hatte ich von ihm die dringende Aufforderung erhalten, ein Gespräch mit dem Team und afrikanischen Mitarbeitern im Tal über den Gesamtbericht, den das Team im Juni/Juli 1973 verfaßt hatte, zu führen. Er bezog sich dabei nur auf zwei Notizen, die auf ihn, wenn auch ohne Namensnennung, bezogen waren, und zu deren Formulierung er nicht hinzu gezogen worden war. Diese relative Nebensächlichkeit hatte für ihn Schlüsselbedeutung. Es gelang uns - Kriebel und mir - seine Forderung nach Hinzuziehung der Afrikaner zu einem Konflikt zwischen ihm und dem Team zu verhindern. Das Gespräch mit dem Team fand statt, brachte jedoch keine Klärung, da die Unklarheiten auf völlig anderer Ebene liegen, als daß sie durch eine solche auf den Austausch von Argumenten angelegte Debatte behoben werden könnten. Das Team hatte offenbar längst die Verbindung zu Krawolitzki abgebrochen - nicht die einzelnen Personen, wohl aber als Team - während Krawolitzki immer noch Bindungen und Verpflichtungen sieht.

Familie K r i e b e l. Zur Position von Siegwart Kriebel als Team Leader ist über das oben bereits geschriebene hinaus wenig zu bemerken. Bei vielen Gelegenheiten konnte ich beobachten, in welcher Weise er sich in seine schillernde Aufgabe hinein gelebt hat und sie füllt. Seine guten

Sprachkenntnisse verbunden mit viel Einfühlungsvermögen haben ihm dies fraglos erleichtert. Für die diffizilen Probleme, die z.B. mit der Vermarktung der Gebrauchsgegenstände aus den dörflichen Haushalten stellten, war er ein guter Interpret der Belange der Afrikaner, aber auch der Partner (im Geschäft und anders) aus Europa. In Kontroversen Situationen kann er sehr lange moderierend seinen eigenen Standpunkt zurückstellen, freilich gibt es dann auch gelegentliche Stauungen. Seine Statur - physisch ebenso wie psychisch - ist alles andere als stabil und er selbst ist sich vermutlich darüber durchaus im Klaren. Obwohl er nach dem Urteil vieler Personen sich zum allseits anerkannten Vertreter des Teams und des Projekts profiliert hat, ist es gut, wenn das Ende seiner derzeitigen Stellung in Sicht ist. Dies gilt in verstärkter Weise für seine Frau. Ich fand sie physisch in einer mich bestürzenden Weise heruntergewirtschaftet und abgemagert, daß ich mir große Sorge mache und sehr hoffe, daß sie die Monate bis zum Ende ihrer Zeit in Zambia ohne Schaden übersteht. Da sie nie sehr spontan zugänglich war, ist es mir schwer gefallen, Einzelheiten davon zu erfahren, was sie neben der umfangreichen Hausarbeit und Betreuung der (häufigen) Gäste im Camp tut, obwohl ich sicher bin, daß sie auch da noch Aufgaben wahrnimmt. Ihre Kinder sind besonders durch die Isolierung des Camp beeinflusst: Sie haben unproportional viel Umgang mit Erwachsenen, was sie erheblich geprägt hat und oft vergessen macht, wie alt sie wirklich sind, und es fehlen ihnen unproportional viele Erfahrungen mit Ihresgleichen, was sich wiederum in gewissen Rückständen bemerkbar macht. Es wird für die Eltern eine schwierige Aufgabe werden, ihren Kindern in der bevorstehenden Anpassungsperiode nach der Rückkehr nach Deutschland jene Hilfen bereitzustellen, die ^{Sie} fraglos dann brauchen werden.

Familie K r i s i f o e. Das Ehepaar Izaak und Sietske Krisifoe lebt seit seiner Umsiedlung vom Camp im Nebenhaus von Frieder Bredt in Kanchindu, in der Nähe der Arbeitsstelle in Siatwinda. Ebenfalls in der Nachbarschaft befindet sich das Haus des Senior Chief, die Wohnung von Rev. M. Malyenkuku, und nicht sehr weit, unmittelbar im Bewässerungsprojekt Siatwinda selbst die Wohnung des unmittelbaren Mitarbeiters von Izaak Albert Siatwinda. So sind schon äußerlich die Möglichkeiten für eine intensive Querverbindung mit wichtigen Personen im Tal gegeben. Sie werden, soweit ich das beobachten konnte, auch weithin genutzt. Die Lehrer der Internatsschule, die unmittelbar neben den beiden Mitarbeiterhäusern liegt, nehmen gern und regelmäßig Bücher aus dem Regal der Familie, und Sietske hilft gelegentlich bei englischen Arbeiten, die den Afrikanern nicht leicht von der Hand gehen. Izaak ist seiner Anlage nach Bauer, mit der Bedächtigkeit, die dazu gehört, aber auch mit der gewissen Unbeirrbarkeit, die bei ihm durch einen Schuß asiatischer Verbindlichkeit nicht impertinent wird. Seine Aufgabe, die er mit allen bekannten Problemen übernommen hat, füllt ihn ganz aus, und die Schwierigkeiten und Gefahren sind ihm ebenso bewußt, wie er sie fürchtet. Die Afrikaner und ihre Vorsicht dem Neuen gegenüber sind ihm in ihrer Art wohl verständlich. Er erklärt viel öfter ihre Zurückhaltung, als daß er sie beklagt, obwohl gerade diese Zurückhaltung für ihn die große Mühsal ist. Sietske Krisifoe will wieder in den Mütterberatungsdienst und eine entsprechende Arbeit gehen und hat sich um Arbeitsmöglichkeiten bemüht. Ihre beiden Kinder, beide in Zambia geboren, wachsen völlig integriert in der Umgebung auf (soweit man das bei der jüngeren, die noch nicht laufen kann, auch schon sagen kann). Die "Bodenhaftung" der neuen Kleinsiedlung in Kanchindu hat das sicher auch begünstigt. Doch die Krisifoes haben ihren wesentlichen Anteil an diesem - soweit ich sehen konnte - direkten und unbeschwerten Verhältnis zur afrikanischen Umgebung.

D. Sonderfälle

1. Frank-Lothar Krawolitzki

Im Januar 1973 hatte Klaus Schäfer anlässlich seines Besuches beim Team Frank Krawolitzki eine neue Arbeit neben dem Team angeboten, die er auch annahm. Er sollte eine in Israel erprobte Wasserwirtschaftsmethode auf ihre Anwendbarkeit in Zentralostafrika untersuchen. Dieses Projekt sollte gemeinsam mit DÜ und EZE von der Gossner Mission getragen werden. Die Sachmittelfinanzierung war von der EZE sichergestellt.

In den 8 Monaten des Jahres 1973 hatte Krawolitzki jedoch praktisch nicht mit irgendwelchen Vorbereitungen für die neue Aufgabe begonnen, obwohl ein Zeitplan der Arbeitsanfang für Juni 1973 festgelegt hatte. Wiederholte Aufforderungen, über seine Unternehmungen zu berichten, war er weder der Gossner Mission noch Klaus Schäfer gegenüber nachgekommen. Eine ultimative Aufforderung, bis zum Jahresende einen Jahresbericht und eine Projektierung für 1974 der Missionsleitung vorzulegen, war er nicht nachgekommen. Im Januar 1974 hatte sich zuerst eine kleine Gruppe, dann der Zambia-Ausschuß des Kuratoriums mit dieser Angelegenheit beschäftigt und war zu dem Ergebnis gekommen, daß Krawolitzki offenbar krank und nicht arbeitsfähig sein müsse. Ich hatte den Auftrag, ihn in Zambia zu einer gründlichen Untersuchung in Tübingen zu bereden. Dies ist geschehen und inzwischen ist er auch in Tübingen gewesen. Ich hatte ein längeres persönliches Gespräch mit ihm, das in seiner Thematik ganz von ihm bestimmt wurde. Es ging ohne erkennbares Konzept spontan von einem Punkt zum anderen, ausgehend oft von peripheren Details und im Kettensystem dann zu Nebengebieten überspringend, aus denen sich immer wieder andere Nebenzweige herleiteten. In diesem Gespräch versuchte ich, Krawolitzki die Zwangslage deutlich zu machen, in der er sich befand: Da er monatelang nicht das gearbeitet hatte, was ihm aufgetragen war, sei es nun nötig, dafür eine Erklärung zu finden. Entweder sei er lange krank, was nachzuweisen wäre, oder er hätte die Arbeit verweigert, was arbeitsrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen könnte. Uns läge weder im eigenen noch in seinem Interesse etwas an der zweiten Lösung. In diesem Gespräch rastete bereits nur der zweite Aspekt bei ihm ein, wobei ich den Begriff "Arbeitsgericht" gebraucht habe, der sich ihm besonders eingeprägt hat. Er selbst insistierte immer wechselnd einmal auf seine Krankheit, die er auf psychische Belastungen zurückführte, die das Team oder Einzelne daraus zu tragen hätten, oder auf unklare Formalitäten, wie die offizielle Nichtigkeitserklärung eines Arbeitsbeschreibs, den das Projekt (in diesem Fall also der Governor, aber nur nach Empfehlung des Teams) ihm gegeben habe, oder die späte offizielle Übersendung der Arbeitsbeschreibung für die neue Aufgabe, die sich aber genau mit der im Mai bereits abgesprochenen und ihm bekannten deckte, oder die Überweisung der Betriebsmittel zu jeweils zu späten Zeitpunkten. Es würde zu weit führen und es ist mir auch gar nicht mehr möglich, den Gang des Gesprächs zu rekonstruieren. Es schloß mit der Einladung auf den nächsten Abend, "um vor meiner Reise in's Tal noch einmal genauer über das Team zu sprechen". Dafür sollte ich auch Siegwart Kriebel mitbringen. Ich habe diese Einladung - teils aus Ermüdung, teils ohne die Dinge genau zu übersehen - angenommen. Jedoch später kamen mir, gemeinsam mit Kriebel, Bedenken gegen die beabsichtigte "Vorprägung" und ich sagte noch am gleichen Abend dieses Gespräch mit dem Hinweis ab, ich wolle ohne Vorurteil dem Team gegenüber treten, wie ich es auch ihm gegenüber getan habe. Ich stünde ihm aber nach meinem Talaufenthalt zu einem Gespräch zur Verfügung. Er möge sich des Termins wegen mit Herrn Bruns abstimmen, der meinen Terminkalender für die letzten Tage in Lusaka mache. Nach meiner Rückkehr hatte ich meinerseits mehrere Termine wahrzunehmen, Krawolitzki seinerseits hatte keinen vorbereitet. Ich habe ihm noch im Tal einen für Samstag Morgen an-

gebieten, weil wir der Reiseterrnne und -kosten wegen noch etwas zu klären hatten. Ich meinte allerdings auch, daß ich ihm bei diesem letzten Gespräch vor seiner Reise zur Untersuchung nach Tübingen wenigstens die Möglichkeiten seiner Zukunft nennen sollte. Ich habe ihm darum gesagt, er müsse immerhin auch die Möglichkeit eines Vertragsendes einkalkulieren, wenn er sich jetzt auf die Reise mache. Diese Mitteilung traf ihn, wie ich wußte, nicht unvorbereitet, denn bei anderer Gelegenheit hatte Herr Bruns ihm dies bereits privat als Tip mitgeteilt. Trotzdem versuchte Krawolitzki, dies als eine von mir vorweg ausgesprochene Kündigung umzuinterpretieren und mich wenige Stunden vor meinem Abflug (und später dann noch einmal hier in Deutschland) zur schriftlichen Bestätigung zu veranlassen. Ich habe ihm dies in beiden Fällen mit dem Hinweis abgelehnt, nicht ich hätte ihn zu entlassen oder anzustellen, sondern das Kuratorium und in dessen Auftrag der Verwaltungsausschuß.

Die Gespräche mit Krawolitzki waren nie, auch nicht in den vorangegangenen Jahren, sehr lebendig, sondern immer brauchte man viel Zeit um aus einer unsortierten Fülle wichtiger und peripherer Mitteilungen und Fragen Kerne herauszufischen. Bei meinem letzten Besuch kam nun zu dieser Schwierigkeit hinzu, daß das Gespräch von Anfang an defensiv/aggressiv geführt wurde, wobei ich selbst über weite Partien kaum mehr als reaktiv sein konnte. Nach meinem Eindruck ist Herr Krawolitzki tatsächlich arbeitsunfähig infolge einer von mir nicht zu identifizierenden Störung, die ich als Krankheit bezeichnen möchte. Nach meinen Beobachtungen - auch als Folge gelegentlicher Beratungen mit anderen - halte ich eine Fortbeschäftigung für unsinnig, weil es unabhängig von jeder ihm angebotenen Beschäftigung zu keiner ertragreichen Arbeit kommen wird und kann. Die Angelegenheit ist inzwischen im Zambia-Ausschuß ausführlich beraten worden und ein entsprechender Beschlußentwurf wird dem Verwaltungsausschuß zugeleitet werden.

2. Haus in Lusaka

Im Frühjahr 1973 hatte die Gossner Mission mit Geldern der Evangelischen Kirche von Berlin-Brandenburg ein Haus und Grundstück in Lusaka erworben, in dem seither die Familie Bruns wohnt und Gäste beherbergt. Dieses Haus hat sich in der kurzen Zeit vollauf bewährt und ist zu einem anerkannten Zentrum der Information und Begegnung, über den Rahmen Lusakas und Zamias hinaus, geworden. Es konnte aber damals aus formalen Gründen nur als das Privateigentum von Herrn Bruns erworben werden. Ich habe jetzt diese Unkorrektheit zu beseitigen versucht. In mehreren Verhandlungen mit unserem Rechtsanwalt in Lusaka haben wir einen Weg gefunden, der für die Gossner Mission Eigentum in Zambia ermöglicht, ohne daß sie dort niedergelassen sein muß. Das Anwesen soll in die Treuhandverwaltung der Standard Bank übergehen, die es für die Gossner Mission verwaltet. Dies ist möglich, in einer Reihe vergleichbarer Fälle (in anderen überseeischen Kirchen) erprobt und gewährleistet ein Höchstmaß an Sicherheit. Entsprechende Verträge werden jetzt ausgefertigt und werden in Kürze nach Berlin geschickt werden.

Es sollte angemerkt werden, daß auf dem weitläufigen Gelände, das uns gehört, jetzt noch ein Gästehaus mit vier Drei-Betten-Schlafzimmern mit Dusche und WC und einem gemeinsamen Speise/Kochraum gebaut wird. Es soll zur Hälfte dem Team, zur Hälfte Bruns für offizielle Lusaka-Gäste zur Verfügung stehen. Die Finanzierung wird aus Restmitteln des Kaufgeldes und Zuschüssen aus dem Team-Etat und der Gossner Mission erfolgen.

E. Empfehlung

Bei einem Gespräch mit Mr J. Oglethorp in Lusaka machte dieser folgenden Vorschlag, um einen Ausweg aus der offenbaren Unmöglichkeit, afrikanische Mitarbeiter durch die Regierung von Zambia zu bekommen, zu finden:

Die Gossner Mission, Berlin, solle doch überlegen, ob sie nicht eine eigenständige ^Zweigorganisation in Zambia selbst in's ^Leben rufen wolle. Eine solche Organisation könne dann als in Zambia beheimatete und von Zambianern kontrollierte Körperschaft auch Zambianer unmittelbar beschäftigen, ohne daß es zu einer Auslandsabhängigkeit der so Beschäftigten führen müsse. Die finanzielle Unterstützung dieser Organisation könne für eine angemessene Periode von der Gossner Mission geleistet werden, die so ihren Auftrag in Zambia indirekt und nicht mehr direkt wie bisher wahrnehmen könne. Aber es wäre auch eine breitere Basis denkbar, wie ja die ^Basis in Zambia selbst ebenfalls möglichst breit sein solle.

Nach eingehender Prüfung und nach vielen Gesprächen mit Menschen aller Art in Zambia und in Deutschland bin ich zu der Meinung gekommen, daß ich diese Anregung mir zueigen machen und als Empfehlung an das Kuratorium weiterreichen möchte. Sie ist bereits bei der letzten Sitzung des Zambia-Ausschusses beraten worden. Ein entsprechender Beschlußantrag wird durch den ^Zambia-Ausschuß vorgelegt werden.

+ + +

Ich möchte diesen ^Bericht nicht schließen, ohne der Gossner Mission für die großzügige ^Bereitstellung der für diese Reise nötigen Mittel zu danken. Zugleich aber bin ich allen Mitarbeitern in Zambia und allen afrikanischen Freunden in Zambia zutiefst verpflichtet für ihre große Geduld, für Gastfreundschaft und für viele Hilfe bei der oft ermüdenden Arbeit des "Sprechens und Hörens", das uns für Wochen beschäftigte. Möge Gott die vielen Mühsale und Opfer, die die Freunde dort auf sich nehmen, in Gnaden annehmen und zum Segen für das Land werden lassen.

Berlin, Anfang April 1974

Klaus S c h w e r k

GOSSNER MISSION

vertraulich

1 Berlin 41, den 2.4.73
Handjerystraße 19/20

Telefon: 030-851 30 61

An die
Mitglieder des Kuratoriums
der Gossner Mission
und die
Mitglieder des
Beraterausschusses für die Zambia-Arbeit

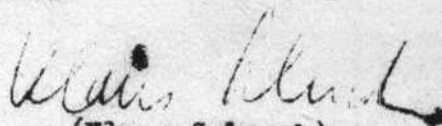
Sehr geehrte Damen und Herren!

Es wurde mehrfach und von verschiedener Seite eine breitere und gründlichere Information über das gewünscht, was mit unserer Zambia-Arbeit zusammenhängt. Insbesondere waren es Fragen, die unsere Mitarbeiter in Zambia betrafen, die zu diesem Wunsch führten. Wir legen Ihnen hiermit den ausführlichen Bericht vor, den Herr Klaus Schäfer nach seinem Besuch bei unseren Mitarbeitern angefertigt hat. Er war auf Beschluß des Beraterausschusses zu Beginn dieses Jahres für ein paar Wochen in Zambia.

Vielleicht erschrecken Sie im ersten Augenblick über die umfangreiche Zusendung. Aber wir möchten Ihnen dieses Papier in aller Ausführlichkeit zugänglich machen, weil es einen Einblick in die Probleme und auch in die Versuche, mit diesen Problemen fertig zu werden, ermöglicht. Es erübrigt sich fast, darauf hinzuweisen, daß Sie den Inhalt nicht ohne gewissenhafte Prüfung einer weiteren Öffentlichkeit zur Kenntnis bringen mögen.

Der Inhalt dieses Berichts, der uns ebenso aufschlußreich wie fragwürdig erscheint, wird Gegenstand einer Beratung des Zambia-Beraterausschusses am 27.4.1973 ab 10.00 Uhr in Berlin sein. Sie sind herzlich zur Teilnahme eingeladen.

Mit freundlichen Grüßen,


(Klaus Schwerk)

Fehler

R

Wiederholung
von
Aufnahmen

Gossner
Mission

Als eine Zugabe zu dem umfangreichen Material füge ich den ersten (und bisher letzten) Brief nach dem neuen Verfahrensmuster bei, den ich von unseren Mitarbeitern erhielt. Er ist noch nicht beantwortet, sondern wartet auf Ihre Empfehlungen. Denn ich sehe mich außerstande, auf Gruppenbriefe individuell zu antworten.

K.S.

Gossner Service Team
P.B. 1xc Choma
1/73

10.2.1973

Dear Mr. Schwerk!

1 Last night we had a small farewell party for Klaus Schäfer. This afternoon he will leave for Lusaka, go to Kalulushi for two days and then return to Germany on Wednesday night. We are very thankful for the way in which he has helped us to clear our minds and to start afresh. He will bring our statements with him and explain them in detail. Now we hope that you will also agree to our ideas.

2 In our Team meeting on 7.2. we discussed some messages which Klaus should take with him to Berlin. They are shortly mentioned in the minutes of that meeting, but I want to explain them a bit more.

X 3 Flight to Europe: Klaus told us that you are prepared to pay for a flight to Europe in the 3rd year of the contract. That was of course good news to us and we appreciate this offer very much. We understand it as an offer to step out for some time not only from the Gwembe Valley but from Africa, from its impressions, people, climate, problems and everything, in order to refresh not only the body but also the mind in a complete different environment with complete different impressions. But some of us do not expect too much refreshment and relaxation out of a visit to Europe. They would rather like to use this chance to visit a different continent so as to see something completely new to them. We therefore like to make clear that some of us would like to use your offer for a flight to a country according to their own choice, as they have made up their mind, not to visit their homes and relatives in Europe during the five years of their contract. We hope that you can agree to this.

4 We understand Klaus, that it is meant, possibly to use part of the time, which is included into our contracts after our return from Zambia, for extending this flight in order to make it most valuable. Could you please explain to us from which part of that time such a prolonged leave would be taken? Klaus was not clear on this.

5 Service in Europe for the Gossner Mission: In this context we also would like to know which ideas you have developed for the so called service for the Gossner Mission which is due for us after our return to Germany, especially with regard to the particular gifts and weaknesses of every Team member.

6 Klaus also mentioned that you are prepared to pay for every Team member yearly a visit to an interesting conference in Zambia or one of the neighboring countries so as to see other people and collect new ideas. This offer is most welcome to us.

X 7 Contracts for married Team members: This proposal is a result of the difficulties to arrange contracts for wives from the distance and so propose contracts for certain activities of some wives which are useful for the project or for the Team but are difficult to

describe for purposes of a job description and work permit. We therefore propose that the wives should principally be included in the contract with the husband or vice versa so that every wife would be expected to do something in the project or for the Team. Klaus may explain this a bit more. If you agree then you may ask the existing members concerned whether they like their contracts amended accordingly.

8 The opinions in the Team concerning a work camp for European students or other young people in the Gwembe Valley, suggested by Klaus, are still rather different. We basically support the idea to give the chance of experiencing life here to some young people. But the details about the best number of participants to start with, the jobs to be done by them, which Zambian young people to invite and so on, we would like to discuss a bit more before we make our proposals on this subject.

9 We have discussed your question about one or two building experts for the Team. We could see enough job for two and we would propose that one of them may assist local people in forming a building firm and organize brick making, whereas the other one may advise the Rural Council in his building programme all over the district, so that they would do something rather different. But it is not us who have to decide on this matter. Therefore we shall refer the question through the Staff Meeting to the Gwembe South Development Committee. The next meeting of the Committee will be in a week.

10 The statement of the Kuratorium (bezieht sich auf die Erklärung des Kuratoriums vom 17.1.1973, wiedergegeben auf Seite 5/6 des Protokolls) does not mean much to us. We just cannot see that it describes the situation adequately. And it is not at all "clear guideline" what it claims to be. We had not enough time so far to discuss the whole matter in detail but we shall do so and send our comments. We would highly appreciate if Klaus Schäfer would not only report to you but also to the whole Kuratorium about his visit to us, and that the Kuratorium would discuss again the whole question of the work of the Gossner Mission in Zambia. Such a discussion should continue in the Kuratorium until at least some of its members have visited us and some representatives of the Zambian Government. We are proposing this because we feel that a dialogue is needed between the Kuratorium and ourselves and that means a continuous dialogue about the aims and targets of the work of the Gossner Mission in Zambia. We are still so much at the beginning and the situation is changing so much from year to year that a single statement really does not help much. And it is not only the situation in Zambia and in the Gwembe Valley which is changing, and not only the worldwide experience in development, but also world mission as such is everything but clear, so that also from that end a Mission Society doing development work has permanently to reconsider what it is doing and how to do it best.

11 We would like very much to take part in the discussions of the Kuratorium and to be informed about their decisions by receiving the minutes of their meetings.

12 We have adopted a proposal of Klaus that all new team members should attend the preparation course of Dienste in Übersee, not because those courses are the best ones one could think of, but because they seem to be the best ones which are offered at present.

Finally I have to report that the rains still have not come properly. Again only a few showers two weeks ago. You will have heard about mines exploding on the border to Rhodesia. This refers to Lusitu area below the Kariba dam. On our side of the Lake it is quiet. But I think I need not write too much, Klaus can tell you much better.

Greetings from all of us,

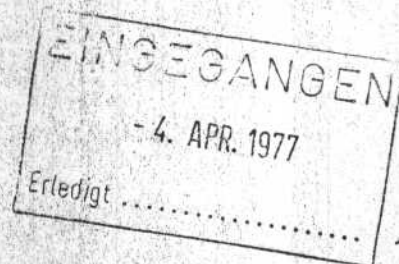
(gez.) Ihr Siegwart Kriebel

Nachwort: Alle Briefe aus Zambia werden - einer Teamabsprache folgend - englisch geschrieben, weil ein paar unserer Mitarbeiter als Holländer nur bedingt deutsch sprechen (wollen bzw. können). Dieser Umweg über eine für unsere Mitarbeiter fremde Sprache bedeutet eine erhebliche Erschwernis, und die sprachlichen Schlingerbewegungen dieses Briefes eines unserer sprachgewandtesten Leute lassen dies gut erkennen.

K.S.

REPUBLIC OF ZAMBIA

DEPARTMENT OF AGRICULTURE



P.O. BOX 42:.....
CHOMA
.....
23rd September, 1976.
.....

The Permanent Secretary,
The Office of the Cabinet Minister,
Southern Province,
P.O. Box 298,
LIVINGSTONE.

Dear Sir,

GWEMBE SOUTH DEVELOPMENT PROJECT

Thank you for yours reference No. CCMS/101/4/6 dated 6th September, 1976, in which you have requested for my views on the above named project.

Before an attempt to answer some of the questions raised on the Appendix to your letter is made, may I make the following observations on this subject in general:-

- (i) The project in question has been directly run by the Ministry of Rural Development with a minimal involvement of the pertinent Departments referred to in the Ministry's minute sub-item (iv). This then makes it difficult for these Departments now to say how the project should work.
- (ii) Activities serving the interests of other Ministries other than the Ministry of Rural Development have been undertaken by this Project; it is therefore difficult for this office to know how the Ministry of Rural Development has been managing these extraneous activities without liaison with the concerned Ministries.
- (iii) Except for an Accounts Assistant who has been posted to the Project at the beginning of the year and an Agricultural Assistant indirectly involved in this project, it seems there aren't many Civil Servants involved in it as such.
- (iv) According to the Project's programme, a dry land farming programme was supposed to be launched this year under the Rural Works programme. This programme according to the project's preamble, should involve our agricultural field staff. But in what capacities these field staff would be involved and how this programme would affect or tie up with our general extension services already in the area, I can not say with precision.
- (v) Who else understands the objectives of this project and the depths at which it should be implemented to achieve the desired goals for the people of the valley, besides the Ministry of Rural Development?

This P.A.O. must be told
he is part and parcel
of the Ministry of Rural
Development.
20/11/76

*Confidential copy for
Mr. Kester, Gossner
Mission only*

AS 8/2/76

In reference to the questions on appendix to your minute,
I have the following to say:-

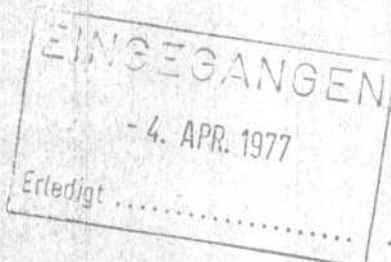
- (i) To avoid further establishment of white elephants in Zambia, I do feel that projects undertaken in the country should be designed to achieve tangible results for Zambians. Scholarly results do not seem to help rural Zambians much. If the time the Ministry is referring to in their first paragraph has actually passed since the inception of this project, I am more than surprised to find that the Ministry is still unable to evaluate the performance of this project. If they are unable to provide such evaluation, I don't see how they can expect a true assessment of the Project's performance from on lookers. This consequently makes it quite difficult for us to judge the committee whose functions we do not know. If the dire need is there to start a fresh and that a fresh look be made to the implementation of the project, I would definitely agree that the present committee be scrapped off and a new one appointed. This however should provide the right for the old members to be reappointed to the new committee if they deserve reappointment.
- (ii) I do agree with the proposal expressed in the Ministry's sub-item two. Due to the complex nature of and diversified interests served by this Project, it is imperative that a co-ordinating officer be provided and he should preferably come from the office of the Provincial Administration.
- (iii) I don't think those already involved in this project and who are not Civil Servants would be interested to be converted into Civil Servants. But here again, I do feel quite strongly that such matters should have been looked at by the Ministry of Rural Development because they know who are actually involved. These individuals' likes and dislikes can not be a matter to be decided by us who haven't worked with them. May I suggest that the Ministry of Rural Development contacts these people and see if they would like to become Civil Servants.
- (iv) In sub-item (iv), I do feel that the best qualified body to answer this question is the Ministry of Rural Development because they know what conditions the Gossner staff are serving. Gossner Mission is a foreign Mission, and since we are not told of the international terms under which they are serving, I don't think it will serve a useful purpose at our level to draw programmes which will integrate this staff in our programmes of work. I feel it is up to the Ministry to tell us how we should deploy these people in our Zambian condition of service. It is also important to realise that these peoples' terms also have to be tailored to fit Zambian conditions of service and not vice-versa.
- (v) Question (v) I think strengthens the proposition of appointing a co-ordinating officer. Just in this question we can see the infusion of the activities of one department with the others. Comprehensive planning will be called for at this level if future embarrassments will have to be avoided.

REPUBLIC OF ZAMBIA

DEPARTMENT OF AGRICULTURE

*Completed copy for
Mr. Leach, Gossner
Mission only*

AS 8/12/76



P.O. BOX 42:.....
CHOMA
23rd September, 1976.

The Permanent Secretary,
The Office of the Cabinet Minister,
Southern Province,
P.O. Box 298,
LIVINGSTONE.

Dear Sir,

*This P.A.O. must be told
he is part and parcel
of the Ministry of Rural
Development. 2 or 3 weeks
ago!!*

GWEMBE SOUTH DEVELOPMENT PROJECT

Thank you for yours reference No. CCMS/101/4/6 dated 6th September, 1976, in which you have requested for my views on the above named project.

Before an attempt to answer some of the questions raised on the Appendix to your letter is made, may I make the following observations on this subject in general:-

- (i) The project in question has been directly run by the Ministry of Rural Development with a minimal involvement of the pertinent Departments referred to in the Ministry's minute sub-item (iv). This then makes it difficult for these Departments now to say how the project should work.
- (ii) Activities serving the interests of other Ministries other than the Ministry of Rural Development have been undertaken by this Project; it is therefore difficult for this office to know how the Ministry of Rural Development has been managing these extraneous activities without liaison with the concerned Ministries.
- (iii) Except for an Accounts Assistant who has been posted to the Project at the beginning of the year and an Agricultural Assistant indirectly involved in this project, it seems there aren't many Civil Servants involved in it as such.
- (iv) According to the Project's programme, a dry land farming programme was supposed to be launched this year under the Rural Works programme. This programme according to the project's preamble, should involve our agricultural field staff. But in what capacities these field staff would be involved and how this programme would affect or tie up with our general extension services already in the area, I can not say with precision.
- (v) Who else understands the objectives of this project and the depths at which it should be implemented to achieve the desired goals for the people of the valley, besides the Ministry of Rural Development?

In reference to the questions on appendix to your minute,
I have the following to say:-

- (i) To avoid further establishment of white elephants in Zambia, I do feel that projects undertaken in the country should be designed to achieve tangible results for Zambians. Scholarly results do not seem to help rural Zambians much. If the time the Ministry is referring to in their first paragraph has actually passed since, the inception of this project, I am more than surprised to find that the Ministry is still unable to evaluate the performance of this project. If they are unable to provide such evaluation, I don't see how they can expect a true assessment of the Projects' performance from on lookers. This consequently makes it quite difficult for us to judge the committee whose functions we do not know. If the dire need is there to start a fresh and that a fresh look be made to the implementation of the project, I would definitely agree that the present committee be scrapped off and a new one appointed. This however should provide the right for the old members to be reappointed to the new committee if they deserve reappointment.
- (ii) I do agree with the proposal expressed in the Ministry's sub-item two. Due to the complex nature of and diversified interests served by this Project, it is imperative that a co-ordinating officer be provided and he should preferably come from the office of the Provincial Administration.
- (iii) I don't think those already involved in this project and who are not Civil Servants would be interested to be converted into Civil Servants. But here again, I do feel quite strongly that such matters should have been looked at by the Ministry of Rural Development because they know who are actually involved. These individuals' likes and dislikes can not be a matter to be decided by us who haven't worked with them. May I suggest that the Ministry of Rural Development contacts these people and see if they would like to become Civil Servants.
- (iv) In sub-item (iv), I do feel that the best qualified body to answer this question is the Ministry of Rural Development because they know what conditions the Gossner staff are serving. Gossner Mission is a foreign Mission, and since we are not told of the international terms under which they are serving, I don't think it will serve a useful purpose at our level to draw programmes which will integrate this staff in our programmes of work. I feel it is up to the Ministry to tell us how we should deploy these people in our Zambian condition of service. It is also important to realise that these peoples' terms also have to be tailored to fit Zambian conditions of service and not vice-versa.
- (v) Question (v) I think strengthens the proposition of appointing a co-ordinating officer. Just in this question we can see the infusion of the activities of one department with the others. Comprehensive planning will be called for at this level if future embarrassments will have to be avoided.

At present, my rating of the achievements of the Project are not very high. This may be as a result of my lack of knowledge of the Project's objectives. I however feel that there must be some changes in implementation of this project and as well as in its administration.

Your Obedient Servant,

C. M. I. Lewanika.
:PROVINCIAL AGRICULTURAL OFFICER:
:SOUTHERN PROVINCE:

GHIL/emmc

- 3 -

At present, my rating of the achievements of the Project are not very high. This may be as a result of my lack of knowledge of the Project's objectives. I however feel that there must be some changes in implementation of this project and as well as in its administration.

Your Obedient Servant,

C. H. I. Lewanika.
:PROVINCIAL AGRICULTURAL OFFICER:
:SOUTHERN PROVINCE:

GHIL/emmc