

## 7. DER STAMM DER EXPERTEN

Die Untersuchungsthemen dieses Kapitels bilden die zentralen Aspekte der formellen und informellen Organisation des Stammes der Experten. Sie bestehen im einzelnen aus den folgenden Bereichen:

1. Vorbereitung auf den Auslandseinsatz.
2. Zugang zum Einsatzland.
3. Prozessbegleitung durch die Zentrale der GTZ.
4. Prozessbegleitung durch das Länderbüro.
5. Das Wissensmanagement.
6. Beziehungen zu Counterparts und den Zielgruppen.
7. Zukunftsvorstellungen und Karriereplanung der Projektextperten.<sup>1</sup>

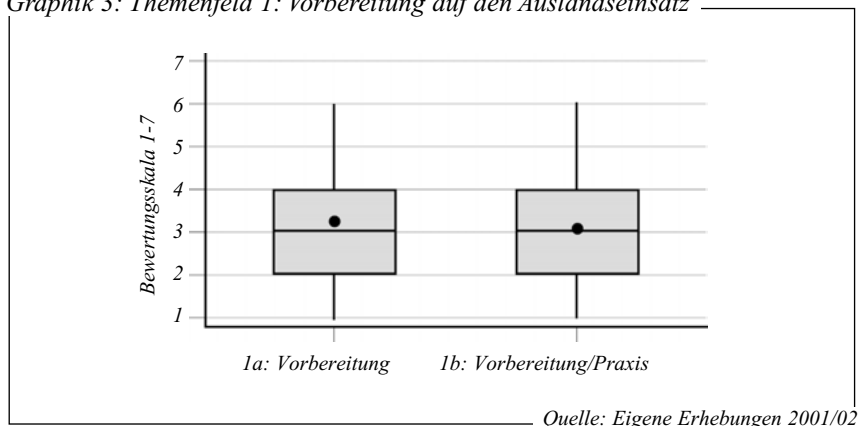
Das Kapitel stützt sich auf quantitatives und qualitatives empirisches Material. Das quantitative Material wurde durch einen standardisierten Fragebogen, der per E-Mail an 64 Experten in sämtlichen GTZ-Projekten in Ägypten, Jordanien und dem Jemen verschickt wurde, erhoben.<sup>2</sup> Das qualitative Material basiert auf teilnehmender Beobachtung und qualitativen Befragungen in den Jahren 1999 bis 2002.<sup>3</sup> Die Integration des quantitativen und qualitativen Materials (auf Grundlage der teilnehmenden Beobachtung) hat Vorteile. Es schützt davor, die Selbsteinschätzungen der Experten unkritisch zu übernehmen.<sup>4</sup> Auf diese Weise kann besser zwischen Praxis und Behauptung unterschieden werden. In jedem der folgenden Unterkapitel werden stets beide Perspektiven integriert. Die Darstellung des quantitativen empirischen Materials erfolgt durch Boxplots.<sup>5</sup>

- 
- 1 Eine weitere Rubrik bezog sich auf die Dauer der Vorbereitung, der Vertragslaufzeit und der bisherigen Tätigkeit in der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit.
  - 2 Der Fragebogen bestand aus 55 Fragen, die in acht Themenblöcken zusammengefasst wurden. Er ist im Anhang einsehbar. Zur genauen Verteilung, zur Rücklaufquote und zur Einbettung in die qualitativen Methoden siehe Kapitel 1 „Forschen beim Stamm der Experten“.
  - 3 Vgl. Kapitel 1 „Forschen beim Stamm der Experten“.
  - 4 Dies war eine der methodologischen Kritikpunkte an Alexander Thomas Vorgehensweise bei der Erhebung von Kulturstandards und Hofstede's Erhebungen zur Ermittlung der Kultur-Dimensionen. Vgl. Kapitel 6 „Hinter den Kulturkultissen“.
  - 5 Ein Boxplot ist eine quantitative Zusammenfassung des Variationsmusters eines Datensatzes. Boxplots machen statistische Zusammenhänge graphisch erkennbar. Sie eignen sich deshalb gut für Vergleiche. Für Boxplots werden die Daten der

Alle Fallbeispiele sind anonymisiert. Der Autor hat an bestimmten Punkten Änderungen oder Auslassungen vorgenommen um die Persönlichkeitsrechte von Projektexterten, Counterparts oder Zielgruppen nicht zu verletzen und eine Zurschaustellung zu vermeiden. Wörtliche Zitate werden innerhalb der Fallbeispiele in Anführungszeichen gesetzt. Alle anderen Zitate von Informanten sind in Anführungszeichen gesetzt und mit einer Quellenangabe versehen. Diese Angabe enthält die Jahreszahl, die Angabe des Ortes und des Landes. Wenn bei wörtlichen Zitaten lediglich das Jahr angegeben wird, geschieht dies auf ausdrücklichen Wunsch der Gesprächspartner.

### 7.1 Vorbereitung auf den Auslandseinsatz

Graphik 3: Themenfeld 1: Vorbereitung auf den Auslandseinsatz



Für das Themenfeld Vorbereitung auf den Auslandseinsatz wurden zwei Fragen gestellt. Die erste Frage „Waren Sie mit der Vorbereitung zufrieden?“ bezog

Größe nach sortiert. Die höchsten und niedrigsten Werte repräsentieren die höchsten und niedrigsten Datenpunkte (letzter und erster Wert in der sortierten Reihe). Der Median ist derjenige Wert, bei dem die Hälfte der Datenpunkte höher und die andere Hälfte der Datenpunkte niedriger ist. Der Mittelwert ist der Durchschnitt. Er wird durch den roten Punkt signalisiert. Weichen Median und Mittelwert stark voneinander ab, deutet dies auf Ausreisser hin. In dieser Arbeit wird auf eine genaue Diskussion dieses Zusammenhang aufgrund der vergleichsweise geringen Datenmenge verzichtet. Der dritte Viertelwert repräsentiert den Punkt, bei dem 25% der Daten höher und 75% niedriger sind. Beim ersten Viertelwert sind 75% höher und 25% niedriger. Die jeweiligen Fragen befinden sich auf der X-Achse der Boxplots. Die Bewertungsskala von 1-7 befindet sich auf der Y-Achse. 1 steht für ‚trifft absolut nicht zu‘, 2 bedeutet ‚trifft nicht zu‘, 3 heisst ‚trifft eher nicht zu‘, 4 steht für ‚weiss nicht‘, 5 beinhaltet ‚trifft eher zu‘, 6 steht für ‚trifft zu‘, 7 bedeutet ‚trifft voll zu‘.

sich auf den Grad der Zufriedenheit mit dem Angebot durch die Agentur InWent und die GTZ. Die zweite Frage ‚Konnten Sie viele Inhalte der Vorbereitung in der Praxis anwenden?‘, zielte auf die Einschätzung Praxisbezug der Vorbereitung durch die Experten ab.

Bei den Antworten ergeben sich folgende Muster. Nur ein Viertel der Befragten bewerten die Vorbereitung überdurchschnittlich, der Bestwert sieben ‚trifft voll zu‘ wird nicht erreicht. Der Mittelwert liegt leicht über drei. Die Bewertung ‚trifft eher nicht zu‘ bildet also den Tenor der Einschätzung der Vorbereitung durch die Experten. Immerhin 50 % der Befragten bewertet die Vorbereitung schlechter als drei ‚trifft nicht zu‘. Von diesen entschieden sich ein Viertel für eine Bewertung unterhalb der Antwortmöglichkeit zwei ‚trifft nicht zu‘. Das Ergebnis für den Praxisbezug der Vorbereitung im zweiten Box-plot ist ähnlich gelagert. Wobei der kritische Tenor noch leicht verstärkt ist. Insgesamt sind die Experten weder mit der Art und Weise der Vorbereitung noch mit der Praxisrelevanz der vermittelten Inhalte zufrieden.

Die Vorbereitung der ausreisenden Experten und ihrer Familien wird traditionell von der Deutschen Stiftung für internationale Entwicklung (DSE), der heutigen Agentur Internationale Weiterbildung und Entwicklung (InWent) durchgeführt. Das maximal auf drei Monate angesetzte Vorbereitungsprogramm beinhaltet Landeskunde, Sprachunterricht, Workshops zu verschiedenen Planungsinstrumenten in der Technischen Zusammenarbeit, aber auch den Austausch mit erfahrenen Experten über Themen wie Wohnungssuche, Schulbesuch der Kinder und Zollformalitäten. Trainings und Workshops zur interkulturellen Kommunikation oder zum interkulturellen Management werden seit Ende der achtziger Jahre durchgeführt. Eine genaue Evaluierung der Trainingsinhalte ist jedoch schwierig. InWent vergibt die Aufträge in der Regel an freie Trainer. Idealerweise werden die Trainings von zwei Trainern, von denen einer aus dem jeweiligen Einsatzland stammen sollte, durchgeführt. Die Trainingsinhalte variieren je nach Neigung und Orientierung der Trainer. Die Mischung verschiedener Konzepte gehört außerdem zu den normalen Routinen des Trainergeschäfts. Dieser pragmatische Synkretismus soll vor Wiederholungen schützen und dient auch der Schärfung des Profils der Veranstaltung. Einen Einblick in die Trainingsunterlagen wird nur in Ausnahmefällen gewährt. Es besteht kein Urheberrechtsschutz und die Angst vor ‚Ideenklau‘ ist entsprechend groß. Meine Informationen über die Inhalte und den Verlauf der Trainings stützen sich auf die Angaben der befragten Teilnehmer und auf die Angaben von zwei Trainern. Eine Überprüfung der Qualität und Praxisnähe der Vorbereitung durch InWent oder die GTZ fand in den von mir untersuchten Ländern nicht statt. Die ausreisenden Experten werden auch von der GTZ vorbereitet. Die Inhalte dieser Vorbereitung sind meist unmittelbar mit dem Profil der Aufgabe im Projekt verbunden.

Eins der Hauptprobleme des Vorbereitungsprogramms durch InWent besteht in seiner geringen Wertschätzung von Seiten der GTZ. Diese wird vor allem durch die geringe Verweildauer der Experten belegt. Rund 70 % der befragten Experten in Ägypten, Jordanien und dem Jemen beendeten

das Programm nach zwei bis drei Wochen. Eine systematische und nachhaltige Vorbereitung wird durch diese Praxis nicht gefördert. Zur Begründung wird häufig der Zeitdruck (die Projektextperten sollen ihre Tätigkeit möglichst zügig aufnehmen) angegeben. Die Experten stellen sich ein pragmatisches Potpourri aus Veranstaltungen zusammen, das sich mit dem Zeitdruck vereinbaren lässt.

Häufig stehen dabei praktische Informationen über Wohnungssuche, Schulbesuch der Kinder und Zollformalitäten im Vordergrund. In einem Fall klagte ein arabisch-stämmiger Ehepartner über den willkürlichen Kulturalismus der (interkulturellen) Trainings.

„Das Training sollte eine Vorbereitung auf den Mittleren Osten und Ostasien sein. Irgendwie hatten die ihren Kurs nicht voll gekriegt, und deshalb wurden wir einfach in einen Topf geworfen. Es war beleidigend, wie grob hier vereinfacht wurde. Ich sollte den Orientalen geben für die anderen Teilnehmer. Ich habe 20 Jahre als Journalist in Deutschland gearbeitet. Es war beschämend.“ (Quelle: Eigene Erhebungen, Sanaa, Jemen 1999)

Zwar scheint im Rahmen der Vorbereitungskurse der InWent und auch im Fortbildungsprogramm der GTZ eine gewisse Relativierung von Hofstede, Thomas und Hall stattzufinden.<sup>6</sup> Relativierung kann in diesem Zusammenhang jedoch auch bedeuten, dass ‚Hofstede-Trainings‘ durch ‚Thomas-Trainings‘ ersetzt werden. Konzeptionelle Neuorientierung bei InWent oder bestimmten Abteilungen der GTZ-Zentrale in Eschborn sind jedoch noch lange nicht gleichbedeutend mit einem grundlegenden Paradigmenwechsel, der auch auf Ebene der Projekte und in den Köpfen der dort beschäftigten Experten wirksam wird. Im Kapitel Entwicklungsethnologie wurde bereits auf ein von der GTZ erst kürzlich in Auftrag gegebenes Gutachten zum Thema ‚Interkulturelle Kommunikation und Management in der GTZ‘ verwiesen. Die Autoren zu kommen zu dem Schluss, dass es in der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit (und insbesondere in der GTZ) weder eine klare Konzeption noch eine systematische, abgestimmte und inhaltlich kohärente Form des Aufbaus interkultureller Kompetenz für Projektextperten gibt. Die Simonschen soziokulturellen Schlüsselfaktoren (1986) spielen, obwohl sie Bestandteil des 1992 vom BMZ verabschiedeten Rahmenkonzeptes „Soziokulturelle Fragen in der Entwicklungspolitik“ sind, in der Vorbereitungspraxis keine erkennbare Rolle. Besonders auffallend ist, dass weder InWent noch die GTZ ernsthafte Bemühungen betreiben, das Wissen der Projektextperten zu sammeln, auszuwerten und in den Vorbereitungsprozess einfließen zu lassen. Die Projektextperten bleiben auf sich selbst gestellt. Je nach Person und Möglichkeit kompensieren sie die Mängel der Vorbereitung durch unterschiedliche selbstorganisierte, informelle und halbformelle Aktivitäten. Hierzu möchte ich drei Beispiele diskutieren.

---

6 Im Fortbildungsprogramm der GTZ tauchte erstmals im Jahr 2001 ein explizit nicht Hofstede orientiertes Angebot zum transkulturellen Training in globalen Arenen auf.

**„Bargain or die“**

Der Experte Manfred Holzmann arbeitet bereits einige Jahre in der Zentrale der GTZ in Eschborn. Er ist studierter Ökonom, der sich besonders für Ökonometrie und Informatik interessiert. In Eschborn baut er ein datenbankgestütztes Informationssystem für GTZ-Projekte in Westafrika auf. Manfred Holzmann ist ambitioniert. Als man ihm anbietet, seine Fähigkeiten in ein Projekt in Jordanien einzubringen, sagt er zu. Holzmann ist jedoch kein Anfänger. Er kennt die Schwächen der Vorbereitung. „Ich war durch die Arbeit in der Zentrale einfach zu weit weg von der Projektarbeit. Mir war klar, dass ich für eine erfolgreiche Arbeit eine besondere Form der Anleitung brauchte.“ Holzmann verfügt über einen langfristigen Arbeitsvertrag. Der Leiter der Abteilung, in der Holzmann arbeitet, ist ein langjähriger Freund. Er verfügt über Einfluss und gute Verbindungen in die für Holzmans Einsatz zuständige Abteilung. Holzmann nutzt seine formelle Sicherheit und seine informellen Kontakte, um bei seinen Verhandlungen eine konsequente Linie einzuschlagen. Er fordert die volle Vorbereitungszeit von drei Monaten, die er abweichend von den normalen Routinen inhaltlich eigenständig bestimmen will. Der Aushandlungsprozess gestaltet sich schwierig. „Die zuständige Abteilung hat alle Register gezogen. Schmeicheleien am Anfang: ‚Sie können das doch‘ und Druck in der Mitte: ‚also was soll das denn jetzt, sie wissen doch, wie es läuft oder etwa nicht?‘. Schließlich zähneknirschende Zustimmung in Verbindung mit Druck: ‚Sie verlangen viel, hoffentlich enttäuschen sie uns nicht.‘ Natürlich hat mein Chef da auch mitgemischt. Im ‚Hinterzimmer‘ hat er mit der Abteilungsleiterin geschachert.“ Holzmann kann sich in den Verhandlungen durchsetzen. Sein Programm gestaltet sich wie folgt: Zwei Wochen verbringt er mit Lektüre und Selbststudium, vier Wochen investiert er für Treffen und Gespräche innerhalb der GTZ sowie mit externen Experten aus dem Consultingbereich und mit Wissenschaftlern. Abschließend verbringt er vier Wochen als Hospitant eines Regierungsberaters in Syrien. Bei der DSE absolviert Holzmann lediglich zwei Wochen. „Inhaltlich ist da eigentlich nichts hängen geblieben, außer dass die Atmosphäre natürlich angenehm war.“ Manfred Holzmann wird bei der Zusammenstellung seines Programms sowohl von seinem Chef als auch von Kollegen im Hause unterstützt. Seine Kontakte zahlen sich aus. Den Regierungsberater kennt er aus gemeinsamen Tagen beim Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE). Viele Gesprächspartner werden ihm durch Kollegen empfohlen. Im Rückblick bildet für Holzmann die Hospitation das Kernelement seiner Vorbereitung. „Ich habe unglaublich viel gelernt in dieser Zeit. Die elementaren Problemmuster und Herausforderungen bei der Einführung eines Informationsmanagementsystems sind in einem Ministerium in Syrien nicht viel anders als in Jordanien.“ Holzmann ist sich bewusst, dass die Mehrheit der Projektextperten keine Möglichkeiten zu einer Vorbereitung dieser Art haben. „Mir haben drei Dinge geholfen. Einmal mein unbefristeter Vertrag, dann meine Kontakte und schließlich mein Mut, hart zu verhandeln. Natürlich kann man das nicht generalisieren. Ich hatte eben auch meine ‚Exitoption‘. Hätten die nicht mitgespielt, dann wäre ich eben in Eschborn geblieben. Es ist eben so in der GTZ: ‚bargain or die‘.“

**„Experten verbrennen“**

Dr. Robert Aldorf kann auf eine lange und erfolgreiche Karriere in der internationalen und multilateralen Entwicklungszusammenarbeit zurückblicken. Er hat für die UNO

und die Weltbank gearbeitet, war mehrfach hochrangiger Regierungsberater im Mittleren Osten. Seinen Ruhestand verlebt er gemeinsam mit seiner Frau an einem größeren See in der Schweiz. Als Robert Aldorf ein Anruf aus der GTZ erreicht, steckt er gerade in den Vorbereitungen für eine längere Reise. „Der Anruf kam unerwartet, und der Anrufer schien unter großem Druck zu stehen. Ich konnte das beurteilen, denn ich kannte ihn seit langen Jahren.“ Robert Aldorf wird ein Beratungsprojekt im Präsidialamt eines arabischen Landes angeboten. Das Präsidialamt steht in seiner politischen Bedeutung deutlich über dem bundesdeutschen Bundeskanzleramt. Es ist das Zentrum der formellen, staatlichen Macht. Das Projekt soll das Amt wirtschaftspolitisch beraten und das Informationsmanagement innerhalb der Behörde verbessern. Dr. Aldorf ist interessiert. Nach drei Jahren Ruhestand fühlt er sich für eine neue Aufgabe bereit. Das Einsatzland ist ihm jedoch weitestgehend unbekannt. Er hat es vor langen Jahren einmal privat bereist. Die GTZ signalisiert Robert Aldorf, dass das Projekt einen Seniorexperten mit viel Erfahrung brauche. Allerdings seien große Schwierigkeiten nicht zu erwarten. Nur die Zeit zur Entscheidung und zum Beginn des Projektes sei knapp bemessen. Als alter Hase könne ihn das sicher nicht schrecken. Robert Aldorf sagt zu. Nach einer Woche in Eschborn reist er in sein Einsatzland. „Ich wurde von der GTZ für eine Tätigkeit als wirtschaftspolitischer Berater im Präsidialamt rekrutiert. Ein Nebenaspekt meiner Aufgabe sollte die Einführung eines Informationssystems in der Behörde sein. Im Land angekommen, sah ich mich mit einer völlig anderen Situation konfrontiert. Mein Counterpart war an einer wirtschaftspolitischen Beratung völlig desinteressiert. Vielmehr gab man mir zu verstehen, dass ich mich zuvorderst auf die Einführung eines Informationssystems konzentrieren solle. Als ehemaliger Weltbankexperte war ich eine andere Behandlung gewöhnt. Ich beharrte auf meiner Aufgabenstellung. Der Counterpart gab daraufhin meinen Vorgesetzten zu verstehen, dass eine ‚politische Einmischung‘ hochgradig unerwünscht sei. Ich wurde in der Folge vom Counterpart kaltgestellt und von den Arbeitsprozessen im Amt isoliert. Nach etlichen Verhandlungsrunden und Konfliktmoderationsversuchen enthüllte sich die zugrunde liegende Problematik. Die GTZ hatte eine unklare Definition der „terms“ zwischen deutscher und arabischer Seite in Kauf genommen, um den Fuß in die Tür der wichtigsten Behörde des Einsatzlandes zu bekommen. Dabei war ein Konflikt zwischen Experte und Counterpart riskiert oder nicht bedacht worden. Die haben wohl geglaubt, wenn sie erst einmal drin sind, dann drücken wir den Arabern schon irgendwie unsere Konzeption rein. Das Gegenteil ist der Fall. Meine Situation ist weiterhin äußerst prekär. Der Bürotrakt in dem ich arbeite ist vom Rest des Amtes durch elektronisch gesicherte Türen und Wächter abgeschildert. Es ist mir verboten ohne Voranmeldung Kontakte zu anderen Arbeitsbereichen aufzunehmen. Ich habe keine Chance über informelle Kanäle an Informationen zu gelangen. Für meine makroökonomischen Analysen kann ich nur auf offizielle und stark geschönte Informationen zurückgreifen. Ich werde ständig von der Geheimpolizei überwacht. In meinem Fall wollte die GTZ in erster Linie eine wichtige strategische Position im Einsatzland besetzen. Das sichert den direkten Zugang zur Macht und bringt Vorteile gegenüber anderen Gebern. Nur darf man das nicht so unprofessionell betreiben. Die ganze Vorbereitung auf so einen Einsatz müsste hochkonzentriert ablaufen. Die DSE können Sie da ganz vergessen. Ein junger Experte würde an so einer Mission scheitern. ‚Experten verbrennen‘ nennt man das dann.“ Robert Aldorfs

Vorgesetzter und auch seine Kollegen vor Ort signalisieren zu Anfang der Probleme durchaus Verständnis. Nach einigen Monaten wandelt sich die Stimmungslage jedoch. Der Büroleiter betont die strategische Bedeutung des Projektstandortes. „Die Kollegen rieten mir zu einer Beschwichtigungsstrategie. ‚Dass sie da sitzen ist auch für uns wichtig. Bitte machen Sie doch keine schlechte Stimmung‘ waren die üblichen Ansprachen.“ Das Einsatzland ist ein klassischer schwacher Staat. Die Kollegen haben mit ähnlichen Problemen zu kämpfen. Robert Aldorf ist erfahren genug um zu wissen, was man von ihm erwartet. „Es war klar was erwartet wurde. Ich führe heute ein Projekt jenseits der formellen Übereinkünfte. Ein informelles Projekt wenn sie so wollen. Beide Seiten wahren ihre politischen Interessen. Ich spiele das Spiel mit, dann gehe ich zurück in die Schweiz.“

### „Insider und Outsider“

Anita Ohlsdorf hat fünf Jahre für den DED in verschiedenen Projekten in Westafrika gearbeitet. Sie ist eine Expertin für öffentliche Gesundheit. Als ihr Vertrag ausläuft zeichnet sich eine mögliche Arbeitslosigkeit in Deutschland ab. Anita ist ein engagierter Mensch. Sie nimmt Kontakt zum Büroleiter der GTZ in ihrem Einsatzland auf. Eher durch Zufall als durch gute Kontakte ergibt sich die Möglichkeit eines Einsatzes in einem großen und bevölkerungsreichen arabischen Land. Bei der Vorbereitung zieht die GTZ das Tempo an. Das Projekt solle möglichst bald beginnen, man sei bei der Regierung des Einsatzlandes im Wort. Anita Ohlsdorf verfügt über keine nennenswerten Kontakte in Eschborn. „Ich konnte mich also nicht umhören wie man am besten vorgeht. In den Gesprächen wurde das Thema Vorbereitung gar nicht erwähnt. Irgendwie wurde davon ausgegangen, dass ich beim DED genügend Erfahrungen gesammelt hatte.“ Anita reist ohne Vorbereitung durch die DSE aus. Sie hofft, das Versäumte vor Ort nachholen zu können. Beim DED war der Kontakt zu den Kollegen einfach und unproblematisch. Der Informationsaustausch mit den GTZ-Experten verläuft jedoch anders als sie es erwartet hat. „Die Informationspolitik unter den Experten war schwierig. Informationsvergabe bedeutet immer auch Offenlegung. Die Kollegen scheuen diese Offenlegung. Keiner will sich in die Karten gucken lassen. Die haben Angst um ihre Jobs. So etwas habe ich beim DED nicht erlebt. Statt Austausch grenzt man sich ab. Auf unseren formellen Teammeetings im Länderbüro wurde eine defensive Form von Kommunikation betrieben, die echte Probleme im Politikbereich ausgeblendet hat.“ Anita Ohlsdorf besinnt sich auf ihre sozialen Kompetenzen. Sie war in ihren bisherigen Einsätzen stets als kommunikative und kontaktfreudige Kollegin bekannt. Gerne erinnert sie sich an die Abendessen und Feiern auf der Veranda ihres Hauses im ländlichen Ghana. Sie bemüht sich informell um eine Vorbereitung vor Ort. „Der informelle Kontakt mit den Kollegen war kompliziert. Da wird immer soviel von ‚networking‘ gesprochen. Aber dieses ‚networking‘ ist in einer Atmosphäre von Misstrauen und Konkurrenz nicht ganz so einfach. Es gibt Klane und Geheimlogen, ich weiß gar nicht, wie ich das sonst nennen soll. Das sind die Netzwerke langjähriger Experten oder bestimmter Personenkreise innerhalb der Programmgruppen.<sup>7</sup> Wenn man nicht dazu gehört, dann halten die einen erstmal auf

7 Seit ca. fünf Jahren fasst die GTZ Projekte zu vernetzten Programmgruppen zusammen.

Distanz. Innerhalb der Netzwerke spielen alle möglichen Leute eine Rolle. Nicht selten auch die Ehepartner der Experten. Die ‚Chefs‘ der Programmgruppen konkurrieren nicht selten mit dem Leiter des Länderbüros. Sie sind so eine Art Staat im Staate.“ Anita lernt die einheimische Direktorin im Länderbüro kennen. Die langjährige Expertin empfindet die Betreuung der neuen Experten als ihre Pflicht, ohne dabei offiziell zuständig zu sein. Sie besorgt Anita die ersten Informationen, die sie braucht, um sich praktisch zu orientieren. Ihre Möglichkeiten sind jedoch fachlich und politisch eingeschränkt. Anita erarbeitet sich ihr Orientierungswissen durch eine Form des „learning by doing“, welches sie retrospektiv als „durchwursteln“ beschreibt. Nach zwei Jahren im Projekt hat sie sich etabliert. Sie wird verlängert und hat Kontakte in das Netzwerk einer kleinen Gruppe jüngerer GTZ-Experten gelegt. „Wir fahren an den Wochenenden ans Meer oder veranstalteten Parties und Abendessen. Auf einmal bin ich drin und habe Stallgeruch. Man kann mich einschätzen und ich habe in ein oder zwei Fällen auch privat Hilfe geleistet. Wir tauschen uns aus und verfolgen auch bestimmte Strategien. Es ist schon kurios dass ich nun selbst zu so einem kleinen Klan gehöre. Ich bin jetzt ein Insider und kein Outsider mehr. Wie ich auf Neulinge im Geschäft reagiere? Misstrauisch wahrscheinlich.“

Wie gesehen, haben die drei Experten die Mängel der formellen Vorbereitung auf unterschiedliche Weise beantwortet. Manfred Holzmanns Strategie bestand aus einer Mischung aus formellen und informellen Elementen. Das Langfristrecht ‚unbefristeter Arbeitsvertrag‘ verschafft ihm Sicherheit und eine ‚exit option‘. Die persönliche Freundschaft zu einem einflussreichen Patron – seinem Chef – stärkt seine Verhandlungsposition. Holzmann verfügt aber auch über individuelle Fähigkeiten, die er einbringen kann. Er denkt vorrausschauend und ist sich deshalb der Notwendigkeit einer guten Vorbereitung bewusst. Außerdem verfügt er über Mut und Risikobereitschaft in der Verhandlung. Bei der Zusammenstellung eines individuellen Vorbereitungsprogramms kann er auf persönliche Kontakte zurückgreifen. Sein informelles Beziehungsnetzwerk verschafft ihm also wichtige Handlungsoptionen, die von der Praxis der formellen Angebote nicht abgedeckt werden. Holzmanns Diktum ‚bargain or die‘ zeigt die Einschätzung der Verlässlichkeit der formellen Routinen in der eigenen Agentur. Das englische Verb ‚to bargain‘ bedeutet ‚schachern und feilschen‘.

Im Gegensatz dazu bedeutet ‚to negotiate‘ ‚formelles verhandeln‘. Holzmann war dieser Wortunterschied sehr wohl bewusst. Auf meine Nachfrage bekräftigte er seine Wortwahl. „Diese Verhandlung war ein echtes Schachern. Es geht um viel: Geld, Zeit, Zusagen, Erwartungen, politischer Druck usw. Natürlich weiß jeder wie eine vernünftige Vorbereitung aussehen sollte. Es ist auch allen bewusst, dass die Vorbereitung nicht nur ein Recht, sondern auch eine Pflicht ist. Wir bewegen uns da also schon im Schattenreich der informellen Routinen.“

Dr. Robert Aldorf hingegen verzichtet auf eine Vorbereitung. Er verlässt sich auf seine Erfahrung. Auf Beziehungsnetzwerke greift er nicht zurück. Die Schwierigkeiten im Projekt beantwortet er zunächst mit Widerstand, den er sich



als erfahrener Experte meint leisten zu können. Als er erkennt, dass die eigene Agentur zugunsten ihrer Interessen bereit ist, ein informelles Stillhalteabkommen mit dem Counterpart zu schließen, handelt er strategisch und opportunistisch. Er beugt sich der „Machtpolitik“, wie er es mir gegenüber formulierte.

Anita Ohlsdorf versucht die ausgebliebene Vorbereitung vor Ort zu kompensieren. Sie nutzt dabei formelle wie informelle Kanäle. Anita muss zunächst jedoch erkennen, dass der Zugang zu informellen Netzwerken in den Kreisen der GTZ-Experten höhere Schwellen aufweist als in der Welt des DED. Sie benötigt Präsenz sowie formelle und informelle Bewährung. Sie muss sich ihre Leistungsfähigkeit in der Projektarbeit unter Beweis stellen und Vertrauen durch soziale Leistungen aufbauen. Ihre Einzahlungen in die Gefälligkeitsbank lohnen sich. Anita Ohlsdorf wird in das Netzwerk der jungen Experten aufgenommen. Einmal Mitglied, etabliert sie die gleichen Routinen der Abgrenzung, die sie selber erlebt hat.

Die Praxis der Vorbereitung umfasst, wie gezeigt, sehr unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten. Sie stehen in direktem Zusammenhang mit der Selbstorganisationsfähigkeit des Experten. Diese ist wiederum abhängig von seinen Ressourcen. In informellen Sphären bestehen diese Ressourcen vor allem aus seinen individuellen Fähigkeiten (intellektuell, fachlich, sozial) und der Qualität seiner interpersonalen Verbindungen an den Schnittstellen und Verflechtungen der informellen sozialen Organisation mit den formellen Strukturen der Expertenwelt.

Ein besonders wichtiger Verflechtungszusammenhang ist, wie am Beispiel von Holzmann gezeigt, die Kombination aus vorteilhaften informellen Beziehungen und formellen „Langfristrechten“ (Elwert 2000, S. 81), wie etwa einem unbefristeten Arbeitsvertrag. Die im Bereich Vorbereitung offensichtliche Informalität bietet den Akteuren bei entsprechenden Ressourcen Spielräume für Kreativität und Innovationen. Die gezeigten Formen von Informalität verfügen jedoch über eine sehr unterschiedliche Dichte. Mit Ausnahme von Anita Ohlsdorfs ‚Klan‘ liegen keine kollektiv handelnden Netzwerke vor. Im Fall von Holzmann haben wir es mit interpersonalen Beziehungen zwischen zwei Akteuren zu tun, die jeweils wieder andere Beziehungen als soziale und strategische Ressourcen einbringen können. In Verbindung mit der Vagheit der formellen Organisation ergibt sich in der Summe eine unübersichtliche und heterogene Form der Vorbereitung. Die Vorbereitung wird darüber hinaus in die Einsatzländer verlagert. Dies stellt die Akteure und Institutionen vor weitere Herausforderungen für die sie, wie ich noch zeigen werde, nicht ausreichend ausgestattet sind.

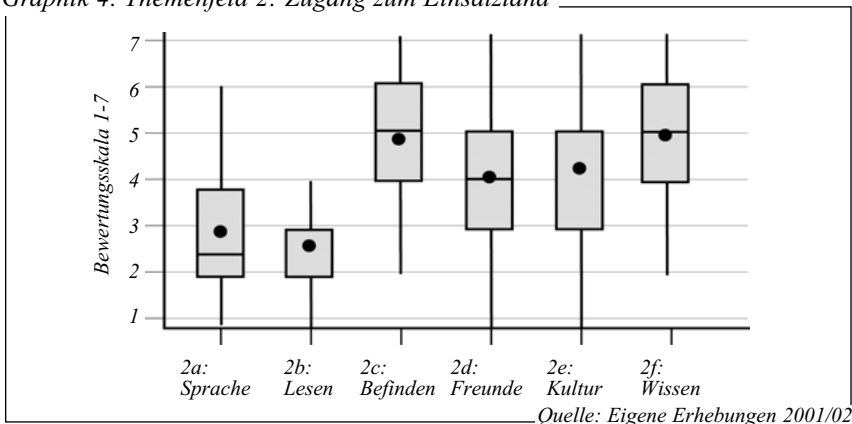
Dabei fehlt es nicht an einem gemeinsamen institutionellen Referenzrahmen mit klaren Vorgaben. Zu Beginn des Unterkapitels wurde auf die zuständigen Institutionen, die veranschlagten Vorbereitungszeiträume (drei Monate) und die Inhalte verwiesen. Trotz des Verbesserungspotentials der Inhalte liegen also die Instrumente und Programme vor. Sie werden jedoch nicht genutzt, sondern beständig durch informelle und halbformelle Praktiken umgangen und untergraben. Ein balanciertes Verhältnis zwischen formaler

Struktur mit Satzungen und Regeln und Freiräumen für die individuelle und informale Organisation existiert nicht. Den Experten ist dies, wie an der Aussage von Holzmann am Ende des Fallbeispiels erkennbar, sehr wohl bewusst. Es gehört zu den Realitäten der Vorbereitung auf den Auslandseinsatz, so scheint es, dass die Problemidentifikation nicht mit einer konkreten Problemlösungsstrategie verknüpft ist. Stattdessen wird eine Problemlösungsstrategie durch eine Form von Informalität ersetzt, die zu Regellosigkeit, Zufälligkeit und Willkür tendiert. Diese Tendenz wird durch den Tatbestand verstärkt, dass größere interpersonale Netzwerke mit einer funktionierenden Moralökonomie fehlen. Wie gesehen, haben wir es mit kleinteiligeren Formationen zu tun, die auf wenige Personen beschränkt sind oder vor allem lokal agieren. Sie sind deshalb nicht geeignet die Mängel der formalen Organisation völlig auszugleichen.

## 7.2 Zugang zum Einsatzland

Im Bereich Zugang zum Einsatzland wurden sechs Fragen gestellt, die in direktem Bezug zum Thema ‚interkulturelle Kompetenz‘ stehen. In Frage eins „Sprechen Sie die Landessprache gut?“ und Frage zwei „Lesen und schreiben Sie die Landessprache gut?“ wurde die Selbsteinschätzung der aktiven und passiven Kenntnisse der arabischen Sprache abgefragt. In Frage drei „Fühlen Sie sich im Einsatzland wohl?“ sollte das ‚Befinden‘ im Einsatzland beleuchtet werden. Im Anschluss wurde in Frage vier „Verbringen Sie viel Zeit mit einheimischen Freunden?“ die Kontakthäufigkeit mit einheimischen Freunden erfragt. Schließlich wurden die Experten in Frage fünf „Haben Sie ein differenziertes Wissen über Politik, Wirtschaft und Kultur ihres Einsatzlandes?“ gebeten ihr Wissen über diese Felder einzuschätzen. Zum Schluss wurden die Experten aufgefordert eine Bewertung der Zugänglichkeit der Kultur ihres Einsatzlandes abzugeben. Hier lautete die Frage „Ist die Kultur Ihres Einsatzlandes gut zugänglich?“

Graphik 4: Themenfeld 2: Zugang zum Einsatzland



Nur ein Viertel der Befragten schätzt ihre Sprachkenntnisse als überdurchschnittlich ein, wobei der Spitzenwert in keinem Fall erreicht wird. Beim Lesen und Schreiben geben 100 % der Befragten unterdurchschnittliche Fähigkeiten an. Das allgemeine Befinden ist in der Tendenz überdurchschnittlich. Der Mittelwert liegt bei im Skalenbereich 5 „trifft eher zu“. Der Spitzenwert wird erreicht. Nur 25 % der Experten sind dem Einsatzland gegenüber indifferent bis kritisch eingestellt. Die Angaben zu einheimischen Freunden weist eine große Verteilung auf. Die Hälfte der Befragten liegt unterhalb des Skalenbereiches vier und hat damit ein eher indifferentes oder in der Tendenz negatives Verhältnis zu einheimischen Freunden. Rund ein Viertel dieser Befragten liegt jedoch in den Skalenbereichen drei bis eins. Hier scheint die Kontakthäufigkeit mit einheimischen Freunden sehr gering und auch nicht unbedingt erwünscht zu sein.

Die andere Hälfte der Befragten vermeldet jedoch eine positive Tendenz. Auch der Spitzenwert wird erreicht. In diesem Fall haben wir es also mit Experten zu tun, die ihren Zugang zu einheimischen Freunde als positiv bewerten. Die Zugänglichkeit der Kultur in den Ländern Ägypten, Jordanien und dem Jemen wird ebenfalls eher positiv beurteilt. Der Mittelwert liegt hier zwischen vier und fünf. Ein Viertel der Befragten bewertet die Zugänglichkeit der Kulturen Ägyptens, Jordaniens und des Jemen in den Bereichen fünf „trifft eher zu“ bis sieben „trifft absolut zu“.

Auffällig ist die positive Selbsteinschätzung des Wissens über Politik, Wirtschaft und Kultur der Einsatzländer. Diese Selbsteinschätzung kann auf Grundlage der qualitativ gewonnenen Erkenntnisse nur zum Teil bestätigt werden. Die Qualität von Wissen misst sich in der Auseinandersetzung mit anderen Wissensquellen. Diese Wissensquellen können schriftliche Dokumente in Form von Publikationen und Gutachten sein oder sie können aus Kommunikationssituationen bestehen. Wie im Kapitel 7.5 „Wissensmanagement“ noch gezeigt wird, stammt das Wissen der Experten vor allem aus Gutachten und aus dem Austausch mit Kollegen. Es ist daher ein sehr spezifisches und nicht selten ein internes Wissen aus und über die Entwicklungszusammenarbeit und die Projektarbeit. Als solches kann es nützlich sein, aber es bildet nicht unbedingt die soziale, politische, ökonomische und kulturelle Realität in den Einsatzländern ab. Die geringen aktiven und passiven Sprachfähigkeiten der Experten verstärken den Eindruck, dass die Informationsquellen der Experten auf ein spezifisches Milieu reduziert sind.

Betke, Grunewald und Weitekämper haben sich in der Arbeit „Partner, Pläne, Projekte“ (1978) mit der selektiven und eindimensionalen, an die Oberschichten des Einsatzlandes angebundenen Wahrnehmung der gesellschaftlichen Realität durch die Entwicklungsexperten beschäftigt. Elwert hat in der mit Kretschmer vorgelegten Evaluierung „Mit den Augen der Beniner – eine Evaluation von 25 Jahren DED in Benin“ (1991), die Perspektive der Zielgruppen auf Expertentum und Expertenarbeit herausgearbeitet und das Phänomen der Abschottung von Entwicklungsexperten gegenüber der sie umgebenden gesellschaftlichen Realität beschrieben.<sup>8</sup> Die Orientierung in diesem Komplex ist

nicht leicht. Die Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung in den gesellschaftlichen Umfeldern der Projekte zeigen starke individuelle Unterschiede in den Formen des Kontakts zu gesellschaftlichen Eliten<sup>9</sup> und zur lokalen Zivilgesellschaft. Im Kapitel 6 „Kultur als Fluxus“ wurde gesagt, dass die skeptische Sozialanthropologie Organisationen als eine Handlungsarena von Individuen und Gruppen begreift, die ihre Welt durch soziales, politisches und ökonomisches Handeln (autonom) strukturieren wollen und können. Hierzu gehört es Experten als individuelle Akteure sichtbar zu machen. Diese Perspektive liefert wichtige Hinweise für die Bewertung der Ergebnisse der statistischen Befragung über den Zugang und das Befinden im Einsatzland.

### 7.2.1 Hybride Experten

Die Wahl des Titels „hybride Experten“ geschieht nicht ohne Ironie. Der Begriff der Hybridität gilt als Chiffre einer ‚Gegenglobalisierung‘ und ist gleichzeitig ein postmodernes Etikett für Migrantenmilieus und transnationale Diasporagemeinschaften. Gelegentlich bezeichnet er auch die ganze Dritte Welt.<sup>10</sup> Auf Entwicklungsexperten ist er bisher nicht angewendet worden. Sie stehen gewissermaßen auf der anderen Seite des Zaunes. Als Teil des „Developmentarismus“ à la Escobar (1995) repräsentieren sie die hegemoniale Macht des Westens. Die Wahl des Begriffes ‚hybride Experten‘ soll an dieser Stelle schon andeuten, dass dieser Allgemeinplatz nicht geteilt wird. Die Portraits erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität. Sie entsprechen jedoch den Erfahrungen mit Projektextperten, die ich im Rahmen der Feldforschungen zu dieser Arbeit kennengelernt habe.

#### Ein Flüchtling

Der Experte Albert Wenger wird in den frühen fünfziger Jahren irgendwo in der deutschen Provinz geboren. Während seines Studiums der Ingenieurwissenschaften kommt Wenger mit der Studentenbewegung in Kontakt. Wie viele Studenten seiner Generation zieht er in eine Wohngemeinschaft. Die Suche nach alternativen Lebensentwürfen jenseits der Fassaden der bürgerlichen Gesellschaft inspiriert ihn. Die politischen Diskussionen am Küchentisch der WG und in den Seminarräumen schärfen sein Bewusstsein für die Überwerfungen in der Welt. Insbesondere die Freiheitsbewegungen und Selbstbestimmungsdiskurse in der Dritten Welt interessieren Wenger. In Wengers politischer Phantasie erscheinen die Länder des Südens als Gestaltungsräume und Experimentierfelder für neuartige Ideen. Wenger ist viel weniger Pragmatiker als seine

---

8 Vgl. hierzu auch Elwert (1992), S. 141.

9 Unter Eliten werden in Anlehnung an Perthes (2002, S. 7-8) jene Personen und Schichten verstanden, die in einem Land über Macht, Einfluss und Herrschaftsmöglichkeiten verfügen.

10 Vgl. hierzu auch die Ausführungen im Kapitel 6 „Kultur als Fluxus“.

Studienwahl es vermuten lässt. Er ist ein Romantiker. Sein Hang zur Innerlichkeit verschließt ihm jedoch den Zugang zu den aktiven Kreisen der Studentenbewegung. Wenger wird kein Aktivist. Er hält sich im Hintergrund. Sein Weltbild wird dennoch vom Widerstands- und Freiheitsgeist der 68er Zeit nachhaltig geprägt. Nach Abschluss des Studiums heiratet er und beginnt eine Karriere als Bauingenieur. In den frühen achtziger Jahren zerbricht Wengers Ehe. Wenger gleitet in eine Lebenskrise. Durch Zufall liest er eine Stellenanzeige der GTZ: Gesucht wird ein Wasserbauingenieur für ein Projekt in Ägypten. Wenger sieht die Chance aus seiner Krise zu entkommen. Gleichzeitig erinnert er sich an seine Ideen aus der Studentenzeit. Er hofft auf einen Neubeginn in einer ‚neuen Welt‘. Die neue Welt Wengers besteht aus einem Projekt der ländlichen Entwicklung in der Westlichen Wüste Ägyptens. Das Projekt arbeitet mit sesshaften Beduinen. Der Gedanke einer nachhaltigen Entwicklung, die auf Anbau- und Bewässerungsmethoden des antiken Roms zurückgreift, fasziniert Wenger. Sowohl der Romantiker als auch der Techniker fühlen sich angesprochen. Wenger arbeitet mit drei deutschen Kollegen. Der Projektleiter ist ein sogenannter alter Hase, der seit mehr als 15 Jahren in der Projektarbeit tätig ist. Für Korn ist die Projektarbeit reines Management und Broterwerb. Die arabische Welt stößt ihn ‚kulturell‘ ab. Er träumt mit seiner Frau zuweilen von den Tagen in Südamerika und der Dominikanischen Republik. „Das sind wirklich zivilisierte Teile der Welt, wo unsereins gut leben kann“. Korn konzentriert sich in seiner Arbeit voll auf den ägyptischen Counterpart. Die Zielgruppe ist ihm gleich und er besucht sie auch nicht „da kann man doch nicht rausfahren, da kriegen sie Flöhe und Zecken und sonst noch was“. Korns strategische Allianz mit dem Leiter der Counterpartbehörde schafft ihm Freiräume, die er für sein Privatleben nutzt. Der Kollege Eppel ist Agraringenieur. Eppel hat seine große Zeit in Schwarzafrika erlebt: „damals in den frühen siebziger Jahren, da konnte man noch gestalten“. In Ägypten leidet er unter der Trennung von seiner Familie und klagt über Abnutzung und Ermüdung im Beruf. Der jüngste Kollege Kamps ist Geograph. Er leitet die satellitengestützte Fernerkundung des Projektgebietes. Die Kollegen sind Wenger fremd. Er schließt mit keinem Freundschaft. Stattdessen stürzt er sich in die Arbeit. Seine technische Kompetenz und sein Fleiß wird von den Kollegen geschätzt. Mit zäher Disziplin lernt Wenger weitestgehend autodidaktisch arabisch. Er legt umfangreiche Vokabeldateien an und verbringt viel Zeit mit seinen ägyptischen Kollegen. Insbesondere mit einem seiner ägyptischen Ingenieure baut Wenger eine Form von Freundschaft auf, in der sich berufliche Interessen und private Vorlieben unkompliziert verbinden können. Seine Sprachkompetenz und seine Verlässlichkeit machen ihn auch zum Ansprechpartner für die Beduinen. Wenger genießt bei ihnen ein hohes Ansehen. In den Augen der Beduinen gilt Wenger als der idealtypische Deutsche, dessen Wort wider alle ‚ägyptischen Widrigkeiten‘ gilt. In seiner Arbeit mit dem ägyptischen Counterpart und der beduinischen Zielgruppe sieht sich Wenger als Fachberater und Know-How-Vermittler, der sein technisches Wissen einbringt. Er ist jedoch gleichzeitig ein Moderator für Prozesse mit nicht unerheblicher politischer Brisanz. Dies gilt insbesondere für die Klärung offener oder konfliktbelasteter Landrechtsfragen bei den Beduinen. Wenger nimmt diese Funktion als Moderator und Schlichter ernst. Wenn er bisweilen dennoch scheitert dann, so meint er, nicht weil er den Stand der Dinge, Meinungen und Ansprüche nicht verstünde, sondern weil die Situation kompliziert sei. Wenger übernimmt alle Verhandlungen mit den Beduinen. Korn lässt

Wenger gewähren, weil er von ihm profitiert. Wenger ist der Motor des Projektes. Seine Konzentration auf die Ägypter und seine private Zurückgezogenheit schließen die deutschen Kollegen jedoch auch aus. Das gemeinsame Arbeiten wird auf diese Weise erschwert. In der Expertengemeinschaft gilt er schnell als der „Beduinenwenger“.

Der GTZ-Büroleiter in Kairo beschreibt ihn als einen „Mann, der mit den Beduinen im Zelt sitzt und Tee trinkt“. Die Kollegen (in und außerhalb des Projektes) reagieren auf Wenger mit einer Mischung aus Respekt, Neid und Spott. Seine Arbeitswut löst neben der Anerkennung auch die Angst aus, als weniger fleißig zu gelten. Wengers privater Kontakt mit den ägyptischen Mitarbeitern des Projektes wird von Korn und Eppel als ‚Verbuschung‘<sup>11</sup> belächelt. Wenger wird immer mehr zum modernen Eremiten. Er legt sich eine umfangreiche Audiothek mit Jazzplatten zu und liest viel. Insbesondere die spirituelle Dimension des Islam fasziniert ihn. Auch bei seinen gelegentlichen Wochenendfahrten nach Kairo sucht er kaum Kontakt. Wenger bleibt allein. Er begibt sich auf eine Reise nach Innen. Eine Reise, die in viele Richtungen Distanz schafft: zum schmerzhaften Scheitern seiner Ehe, aber auch zu anderen Menschen und neuen Erlebnismöglichkeiten. Zwölf Jahre später haben Korn, Eppel und Kamps das Projekt längst verlassen. Wenger ist der deutsche Leiter des Projektes. Er begleitet den Übergabeprozess an die ägyptische Seite. Das Projekt wird geplündert. Der Gouverneur beschlagnahmt den Fuhrpark, die Computer verschwinden aus den Büros. Die über Jahre in der Wüstenlandwirtschaft ausgebildeten ägyptischen Ingenieure werden versetzt. Wenger sieht sein Lebenswerk bedroht. Die letzten zwölf Jahre erscheinen ihm plötzlich als verschenkte Lebenszeit und als Flucht. Seine Frustration verschafft ihm aber auch Freiräume. Tatsächlich findet in diesen Tagen der erste ungezwungene, rein private Kontakt mit Beduinen – ein langer Tag am Meer – durch die Vermittlung eines Ethnologen statt. Wenger beschließt der Entwicklungszusammenarbeit den Rücken zu kehren. Er plant einen Neuanfang in Deutschland. Sein Vorhaben scheitert jedoch am deutschen Arbeitsmarkt und einer Heimat, die ihm fremd geworden ist. Albert Wenger arbeitet heute für die GTZ in einem anderen arabischen Land.

### **Eine Arabo-Schlesierin aus Schwabing**

Die Expertin Salwa Ali wird Mitte der fünfziger Jahre als Tochter einer Schlesierin und eines Palästinensers im Libanon geboren. Die Familie flüchtet – nach den ersten Jahren der Kindheit – nach Deutschland. Salwa wächst in München auf. Ihre Eltern erziehen

---

11 Der Begriff ‚Verbuschung‘ ist Teil eines spezifischen Jargons der Entwicklungsexperten. Er bezeichnet Experten, die nach langen Jahren der Projektarbeit den Bezug zur ‚Realität‘ verlieren. Verbuschung äußert sich in stark individualisierten Weltansichten und Meinungen und dem Bruch mit Konventionen. Verbuschung bezieht sich auch auf Unfähigkeit des betroffenen Experten, in geregelten Kontexten zu arbeiten. Im Kern handelt es sich also um ein typisches Eremitenphänomen. Das Phänomen der Verbuschung gehört zum festen Bestandteil der fiktionalen Literatur über Kolonialbeamte. Die Conradsche Figur Kurtz aus dem Roman „Herz der Finsternis“ (1899) steht exemplarisch für das Scheitern und den Zusammenbruch der ethisch-moralischen Orientierung des weißen Mannes in der von Fremdartigkeit geprägten Welt der Kolonien.

sie zweisprachig. In dem mehrfach von Flucht geprägten Elternhaus (Schlesien, Palästina, Libanon) gehört die Auseinandersetzung mit der Lage im Mittleren Osten zum Familienleben. Salwa entwickelt früh ein ausgeprägtes politisches Bewusstsein. Als Studentin der Soziologie beschäftigt sie sich intensiv mit der Entwicklungszusammenarbeit. Salwa engagiert sich in verschiedenen Dritte-Welt-Gruppen. Der anti-kapitalistische, antibürgerliche und amerikakritische Geist der siebziger Jahre prägt sie. Das Beziehungsfeld Deutschland-Israel-Palästina wird für sie auch außerhalb der Universität zu einem wichtigen Lebensthema. Salwa empfindet ihren familiären Hintergrund als Bereicherung. „Als Münchener Araboschlesierin war ich schon eine würzige Mischung. Mir hat das eigentlich nur geholfen. Ich hatte Erfahrungen, die über Deutschland hinaus reichten. Ich war zweisprachig erzogen. Meine Eltern waren keine verschüchterten Migranten, sondern selbstbewusste Menschen.“ Nach Abschluss des Studiums arbeitet Salwa als Journalistin und in der Erwachsenenbildung. Durch Zufall liest Salwa eine Stellenausschreibung der GTZ. Für ein Alphabetisierungsprojekt in Kairo wird eine Leiterin gesucht. Salwa sieht die Chance, ihr Engagement für die arabische Welt in die entwicklungspolitische Praxis zu übertragen. Sie kennt Kairo von früheren Aufenthalten als weltoffene und pulsierende Metropole. Die Idee, in der arabische Welt zu leben und zu arbeiten gefällt ihr. Die Aufgabe ist auch finanziell nicht unattraktiv. Das Einkommen als freie Journalistin und in der Erwachsenenbildung muss hart erarbeitet werden. Der Zugang zur urbanen Oberschicht Kairos fällt Salwa nicht schwer. Sie ist kontaktfreudig und eloquent.

Ihre Sprachkompetenz hilft in der täglichen Arbeit mit dem ägyptischen Counterpart und den Industriearbeitern im Projekt. „Ich glaube, Sprache ist eine so wichtige Zugangsbedingung. Ich bin ja in Schwabing aufgewachsen. Nur weil mein Vater aus Palästina stammt, bedeutet das ja nicht, dass ich alles in Ägypten automatisch verstehen konnte. Aber ich war in der Lage zu kommunizieren, zu fragen und auf diese Weise lernen.“ Eine besondere Herausforderung bilden die Managementaufgaben im Projekt. Salwa ist in diesem Feld unerfahren. Die GTZ gibt ihr wenig Hilfestellungen. „Also ich musste in die Aufgabe wirklich hineinwachsen. Schließlich hatte ich keinerlei Managementenerfahrungen. Das Sondieren, Zusammenbringen und Aushandeln von Interessen und die Umsetzung dieser Prozesse erfordert viel Erfahrung. Ich glaube, da habe ich oft ganz schön herumgekaspert. Aber ich habe es geschafft und das macht mich stolz“. Salwas Arbeitsstil ist stark personalisiert. Der geringe Verregelungsgrad der Arbeit durch die GTZ bedingt ein „learning by doing“, das sich je nach Typ sehr unterschiedlich entwickeln kann. Sie beschreibt ihren Führungsstil als eine Art aufgeklärtes Matriarchat, indem die Gefolgschaft geschützt wird und Außenseiter von der Matriarchin zunächst kritisch unter die Lupe genommen werden. Ihr Auftritt ist selbstbewusst. Innerhalb der GTZ-Gemeinschaft gilt sie als Diva. Ihre Sonderstellung als Deutsch-Araberin verschafft ihr Zugänge zur ägyptischen Gesellschaft, die den anderen Experten verwehrt sind. In Kairo ist Salwa ein Teil eines sehr spezifischen Milieus. Dieses Milieu wird von ägyptischen Intellektuellen, Künstlern aus der Oberschicht und gehobenen Mittelschicht, ausländischen Wissenschaftlern, Journalisten und Aktivisten aus dem Lager der NROs, langjährigen Mitarbeitern und Dozenten des British Council oder der amerikanischen Universität bevölkert. Entwicklungsexperten der GTZ findet man hier selten, obwohl heute zwei Drittel der in Ägypten eingesetzten Projektextperten in Kairo

leben. Salwa genießt das Leben in dieser polyglotten, urbanen Gemeinschaft. Sie findet ein Stück Heimat, aus dem sie Kraft schöpfen kann. Der Kontakt mit in Kairo verwurzelten Intellektuellen verschafft ihr eine kritische Distanz zum Entwicklungsexpertentum, die ihr auch bei der Arbeit hilft. „Ich habe nicht diesen Tunnelblick, ich bin Teil der Kairener Gesellschaft und nicht nur GTZlerin. Das ist ein gutes Gefühl und es erweitert den Horizont auch in der Arbeit.“ Ihr Projekt wird von den Vereinten Nationen prämiert. Nach fünf Jahren in Ägypten wechselt Salwa in den Jemen. Sie trifft auf eine völlig neue Situation. Das Land ist ein klassischer „weak state“. Das Gewaltmonopol liegt nicht in den Händen des Staates und die Herrschaft des Präsidenten Abdallah Saleh (und seiner Regierung) reicht kaum über die Grenzen der größeren Städte hinaus. Salwa Ali fühlt sich im Jemen nie sicher. Der Konservatismus der Gesellschaft stößt sie ab. Die Zivilgesellschaft des Jemen ist vom Bürgerkrieg gezeichnet und schwach ausgeprägt. In ganz Sanaa findet man nur einen Buchladen, der indische Schulausgaben von Dickens vertreibt. „Ich fand einfach kein Milieu an das ich mich hätte anschließen wollen. Dieses Land mit seinen waffentragenden Machos ist mir fremd.“ Hinzu kommt, dass Salwas langjähriger Freund und Weggefährte, der Leiter des Länderbüros in Sanaa ist, in ein anderes Land wechselt. Salwa vermisst Kairo. Sie zieht sich zurück und mietet ein Haus in den Randbezirken Sanaas. Aus der Diva Kairos wird eine ‚normale Expertin‘, die sich vor allem auf ihre fachliche Arbeit konzentriert und versucht durchzuhalten.

### **Ein alemannischer Tunesier in Sana**

Heinrich Bosch wird Mitte der dreißiger Jahren im alemannischen Teil Deutschlands an der Grenze zur Schweiz und zu Frankreich geboren. Die Familie hat Verwandte im Elsass. Neben Deutsch und Französisch wird in der Familie Bosch der alemannische Dialekt besonders gepflegt. Heinrich ist ein sensibles und aufgewecktes Kind, dessen Sprachtalent sich in der polyglotten Familie früh entfalten kann. Das Elternhaus leidet unter dem rassistischen Nationalismus des Dritten Reiches. Die Familie bleibt aber auch während des Krieges von größeren Verlusten verschont. Nach dem Ende der Nazi-herrschaft macht Heinrich sein Abitur. Zum Studium zieht es ihn nach Frankreich. Paris erscheint ihm als die kulturelle Metropole Europas. Heinrichs fließendes Französisch macht ihn dort als Deutschen nicht erkennbar. Er taucht ein in das Paris der Nachkriegszeit. Intellektuelle Libertinage, die Geburt des Existentialismus und die Debatten über die Zukunft der Kolonien befeuern sein Denken. Heinrich studiert Islamwissenschaft, Arabistik und Soziologie. Die arabischen Befreiungsbewegungen und die allgemeine Dekolonisierung in der Dritten Welt faszinieren ihn.

Heinrich Bosch bewirbt sich für ein Auslandsstipendium und setzt sein Studium in Tunis fort. Die Multikulturalität von Tunis, die Aufbruchstimmung des arabischen Nationalismus und der freiheitliche Geist jener urbanen Milieus, in denen sich trotz des Befreiungskampfes Orient und Okzident geistig und kulturell scheinbar mühelos vermischen, sind für Heinrich ein Erweckungserlebnis. Nach Abschluss des Studiums und der Promotion lässt er sich in Tunis nieder und tritt in den Dienst der jungen Regierung. Bosch ist für Stadtplanung und Infrastrukturplanung zuständig. Die Verbindung zwischen traditioneller arabischer Architektur und den Erfordernissen des modernen Städtebaus fasziniert ihn und wird zu einem Lebensthema. Im Unterschied zu manchen Weggefährten, die mit gut dotierten Gehältern für die Vereinten Nationen oder für natio-



nale Entwicklungsagenturen arbeiten, wird Heinrich Bosch wie jeder andere tunesische Beamte bezahlt. Heinrich erlebt den Aufstieg und das Scheitern des arabischen Nationalismus in all seinen (tragischen) Etappen als Bürger einer arabischen Nation. Gegen Ende der achtziger Jahre verlässt er enttäuscht und gezeichnet Tunesien. Das Scheitern des Landes empfindet er auch als eine persönliche Niederlage. Nach einem Zwischenspiel an einem renommierten Forschungsinstitut arbeitet Heinrich als Berater für die UNESCO. Einige Jahre später übernimmt er einen Auftrag als integrierte Fachkraft (CIM) im Jemen. Bosch berät die jemenitische Regierung in den Bereichen Stadtplanung und Altstadtanierung und publiziert in namhaften Zeitschriften und Sammelbänden über den Jemen. Gelegentlich landen Boschs Papiere auch auf den Schreibtischen der GTZ. Sie werden jedoch kaum zur Kenntnis genommen. Heinrich ist nicht Mitglied eines interpersonalen Netzwerkes oder einer Gefälligkeitsbank. Den meisten GTZ-Experten ist er nicht einmal bekannt. Er fällt in Sanaa auch nicht als deutscher Entwicklungsexperte auf. Der ägyptische Wirt des Restaurants, in dem Bosch regelmäßig sein Frühstück einnimmt, hält ihn für einen Maghrebiner. Bosch ist in der internationalen Gemeinschaft Sanaas ein Außenseiter. Seine von Brüchen gekennzeichnete Biographie, die selbstgewählte maghrebinisch-alemannische Identität „ich fühle mich als Tunesier und als Alemanne, Deutsch interessiert mich nur als Sprache nicht als Identität“ lassen ihn in den Augen vieler Experten als fremdartig und skuril erscheinen. Er gilt als ‚verbuscht‘. Heinrichs Lebenserfahrung in der arabischen Welt, seine Berufserfahrung und seine akademische Ausbildung verschaffen ihm Einblicke in die gesellschaftlichen Strukturen und Prozesse des Jemen, die anderen Entwicklungsexperten verschlossen bleiben. Ohne Einbindung in operative Strukturen kann dieses Wissen jedoch nicht wirksam werden. Als integrierte Fachkraft ist Bosch auf die jemenitische Behörde, in der er arbeitet, angewiesen. „Von einer Behörde kann keine Rede sein, das ist hier allenfalls ein leerer Torso, der nicht wirklich arbeitsfähig ist. Was von meiner Arbeit bleiben wird, das weiß ich nicht“. Bosch sieht sich als ein Initiator, Ideengeber und Wissensvermittler. Allerdings sucht er kaum noch Kontakt zu anderen Experten. Er geht seinen Weg allein. Dabei lebt er in einer zurückgezogenen Melancholie, die durch die Abgeklärtheit des Alters und einen verlorenen Traum mit Namen Tunis genährt wird.

### **Künstler, Macher, Netzwerker**

Andreas Richter liebt es Freunde in seiner lichtdurchfluteten Fünfstückwohnung am Ufer des Nils zu empfangen. Die Wohnung ist ein arrangiertes Ensemble aus Artefakten, Möbeln, Büchern und Gemälden. Für Richter ist die Einrichtung einer Wohnung Teil des Selbstausdrucks derjenigen Person, die sie bewohnt. An der hinteren Wand des Wohnzimmers, über einer üppigen Landschaft aus Fauteuils und Kissen im orientalischen Stil, sind großformatige abstrakte Bilder platziert. Richter hat diese mit unterschiedlichen Materialien spielenden Arbeiten selbst geschaffen. Er malt, wenn er die Zeit und Muße dazu findet. Das hat er bereits während seines Architekturstudiums getan. Von der arabischen Ecke aus hat man freien Blick auf einen Erker. Hier befindet sich Richters Arbeitsbereich. Neben dem Schreibtisch mit Computer und Flachbildschirm, steht ein auf den Besucher gerichteter Flipchart, der mit Managementbegriffen beschrieben ist. Richter ist Mitte vierzig, schlank und immer in Bewegung. Andreas, so sagen seine Freunde, kommuniziere, denke und agiere gleichzeitig. Seine Gesprächs- und Arbeits-

partner werden in diese Form eines „work in progress“ ganz selbstverständlich eingebunden. „Networking“, systemisches Management, Kommunikation und Vermarktung sind Begriffe, die Richter ganz selbstverständlich von den Lippen gehen. „Natürlich muss man ein Projekt und auch sich selbst vermarkten. Schließlich ist die Entwicklungszusammenarbeit auch ein Geschäft.

Wer hier gestalten will, muss sich strategisch platzieren können. Mit Gutmenschlichkeit kommt man hier nicht weiter. Es geht darum der GTZ Freiräume abzurufen und diese professionell zu füllen.“ Andreas sieht sich als Planer, Ideenproduzent und Initiator. Die antiautoritäre Orientierung und den künstlerisch-kreativen Impuls (Richter hat in den siebziger Jahren studiert und fühlt sich dem ‚linken Erbe‘ durchaus verpflichtet) kann er ohne Schwierigkeiten mit seinem Machtanspruch und einem „realpolitischen Gestaltungswillen“ verbinden. Dabei ist Richter nicht nur ein guter Rhetoriker und Selbstdarsteller, sondern auch ein taktisch gewiefter Netzwerker. In seiner fast zehnjährigen Karriere in der Entwicklungszusammenarbeit schafft er es immer wieder, ungewöhnliche Projektansätze<sup>12</sup> durchzusetzen, die nicht zuletzt seiner eigenen Karriere nützlich sind. „Man darf nicht warten, bis die GTZ sich bewegt, man muss sich selbst bewegen und Beziehungen und Netzwerke knüpfen. Das was die GTZ an Kontinuität nicht bieten kann, ersetzen gute Netzwerke.“ Der informelle Teil dieser Netzwerke umfasst ‚wichtige Kollegen‘ in der Eschborner Zentrale der GTZ und im BMZ, Gutachter und Experten aus anderen Projekten sowie ehemalige GTZ-Experten, die heute an deutschen Universitäten arbeiten. Das formelle Netzwerk, dem Richter in Ägypten als Koordinator und „policyman“ vorsteht, bildet eine Gruppe von Projekten, die zu einem Programm zusammengefasst worden sind. Andreas Macht und Einfluss sind deshalb nicht unerheblich. Er ist sich dessen ausgesprochen bewusst. Richter bezeichnet seinen Managementstil als teamorientiert mit sich selbst als ‚primus inter pares‘. Er hat wöchentliche Teamsitzungen im ‚geschützten Raum‘ seiner Wohnung eingeführt, auf denen alle Projektmitarbeiter diskutieren können. Es ist nicht einfach das Individuum Andreas Richter hinter der künstlerischen Haltung und der pulsierenden Geschäftigkeit auszumachen. Sein Privatleben beschreibt er als genuss- und erlebnisorientiert. „Ich lebe in Kairo. Das ist eine internationale Metropole. Hier gibt es einen unendlichen Kosmos an sozialen Kontaktmöglichkeiten. Das ist doch wunderbar“. Die Trennlinien zwischen Künstler, Macher und Selbstdarsteller sind unklar. Sie bilden eine schillernde Dreieinigkeit, die Richter Anschlussmöglichkeiten in viele Richtungen bieten. „Ich kann dieses ganze Gerede über Abschottung und Isolation der Entwicklungsexperten nicht mehr hören. Wer aktiv ist, der findet auch Wege über den Tellerrand der GTZ-Welt hinaus.“ Offenbar gibt sie ihm auch jene emotional-psychische Sicherheit, die viele Experten vermissen. „Ich habe keine Angst vor der Zukunft. Wenn es mit der GTZ nicht mehr läuft, dann suche ich mir eben einen anderen Partner.“ Andreas Richter sieht sich als eine neue Form des „Entwicklungsmaklers“, der beständig zwischen der deutschen und der ägyptischen Seite pendelt, kommuniziert, vermittelt und verhandelt.

---

12 Andreas Richter bezeichnet diese Projekte als cheque-blanc-Missionen. Damit ist eine größtmögliche Offenheit der Projektziele und -wege gemeint. Sie soll eine prozessuale und partizipative Zielfindung ermöglichen.

### „Ossis im Orient“<sup>13</sup>

Janina Angermann und Agnes Woll werden in den fünfziger Jahren im Süden der DDR geboren. Beide erleben eine glückliche Kindheit. In der Schule fallen ihre schnelle Auffassungsgabe und ihre Sprachbegabung auf. Nach dem Abitur studieren die jungen Frauen in Leipzig. Janina entscheidet sich für die Fächer Ethnologie und Arabistik. Agnes studiert Ökonomie und Arabistik. Beide schließen ihr Studium mit Auszeichnung ab und promovieren anschließend. Agnes Woll arbeitet nach ihrer Promotion im akademischen Betrieb der Universität Leipzig. In den achtziger Jahren erhält sie die Chance, als Übersetzerin für ein Entwicklungsprojekt der DDR in der Volksrepublik Jemen zu arbeiten. Die DDR ist zu dieser Zeit intensiv in den Aufbau der beruflichen Bildung in der Volksrepublik involviert. Für Agnes erfüllt sich ein beruflicher wie privater Lebens Traum.

Das Arbeiten und Leben in Aden, der weltoffenen Hafen- und Hauptstadt des südlichen Jemen, ist für Agnes Woll auch eine Befreiung von der spießbürgerlichen Enge der deutschen Heimat. In der Ferne gibt es mehr Spielräume und Gestaltungsmöglichkeiten als an der Leipziger Universität. Agnes genießt die unmittelbar praktische Arbeit. Den Zusammenbruch der DDR erlebt sie aus der Ferne. Der politische Wandel in Deutschland und Europa wird in Aden jedoch sehr schnell spürbar. Die Bundesrepublik übernimmt nach der kurzen Phase der Idee vom dritten Weg das Ruder. Während auf die Diplomaten der DDR meist die Abwicklung und Arbeitslosigkeit zukommt, gelingt nicht wenigen der ostdeutschen Entwicklungsexperten eine neue Karriere in der westdeutschen EZ. Die DDR-Experten verfügen in der Regel über erstklassige Sprach- und Landeskenntnisse. Nach einer kurzen Orientierungsphase tritt Agnes Woll eine Stelle am Deutschen Institut für Entwicklungspolitik an. Die Umstellung auf die neuen Aufgaben, Programme und Politiken fällt Agnes nicht schwer. Sie ist eine versierte und flexible Sozialwissenschaftlerin, der auch administrative Tätigkeiten liegen. Schwieriger wird der Umgang mit den westdeutschen Kollegen. Agnes erlebt Schikanen und Diffamierungen, die von der Infragestellung ihrer Kompetenz als DDR-Ökonomin bis zu Stasivorwürfen reichen. Agnes Wolls Verhältnis zum ‚neuen Deutschland‘ beginnt kompliziert zu werden. Sie kehrt Ende der neunziger Jahre im Auftrag der GTZ in den Jemen zurück. Agnes arbeitet als Beraterin im jemenitischen Planungsministerium. Sie ist zuständig für die Einführung von Informationssystemen und die Geberkoordination. Beide Beratungsfelder sind politisch sehr sensibel. Bei der Einführung von Informationssystemen werden die Sicherheitsbedürfnisse ganz unterschiedlicher Interessengruppen berührt. Die Geberkoordination weckt Argwohn bei konkurrierenden Entwicklungsagenturen. Agnes ist sich dieser Brisanz bewusst. Sie vertraut auf ihre fachlichen Fähigkeiten. Ihr Auftreten und ihr Arbeitsstil haben eine konzentrierte Strenge, die bei ihren jemenitischen Kollegen geschätzt wird. Ihre Sprach-

13 Der Titel „Ossis im Orient“ bezieht sich auf den Titel des Theaterstückes von Rolf Hochhuth „Wessies in Weimar“. Das Stück thematisiert unter anderem die Aneignung und Übervorteilung der ehemaligen DDR durch Geschäftemacher und Politiker aus Westdeutschland. Die Formulierung „Ossis im Orient“ ist eine ironische Umkehrung, die von einer aus der DDR stammenden Expertin selbst benutzt wurde. Er soll in keiner Weise stigmatisieren oder diskriminieren.

kenntnisse machen sie (zumindest theoretisch) für jedermann ansprechbar. Agnes Woll zieht klare Grenzen zwischen Beruf und Privatleben. Die Kontakte in die jemenitische Gesellschaft sind überschaubar. Engeren privaten Kontakt hält sie zu Janina Angermann und Ferdinand Öhler, einem ebenfalls aus der DDR stammenden GTZ-Experten für berufliche Bildung. Ihr Mann, ein in Leipzig ausgebildeter Arabist, arbeitet in der Versicherungsbranche in Deutschland. Er pendelt zwischen beiden Ländern. Die junge Tochter lebt bei Agnes. Der Jemen ist für Agnes Woll Entfernung und Nähe zugleich. Der Zusammenbruch der Volksrepublik Jemen ist eng mit dem Zusammenbruch der sozialistischen Regime Europas und damit auch der DDR verknüpft. Die zunächst friedliche Vereinigung und der anschließende brutale Bürgerkrieg, indem die Stammesmilizen des Nordens ihren Sold in Form von Plünderungen und Vergewaltigungen einzogen, hat Agnes Woll nicht unberührt gelassen. Während jedoch im ‚neuen Deutschland‘ Agnes’ Qualifikation und ihre persönliche Integrität in Frage gestellt wurden, kann sie sich im Jemen in die Umgestaltung des Landes einbringen. In diesem Sinne bietet der Jemen und die Arbeit als Expertin auch Schutz und Abstand vor einem veränderten Deutschland und einer fremden Heimat.

Die Verwerfungen der deutsch-deutschen Vereinigung haben Janina Angermanns Lebensweg stark verändert. Zunächst arbeitet sie nach ihrer Promotion, ebenso wie Agnes Woll, als Hochschulassistentin in Leipzig. Die Möglichkeit zur Auslandsarbeit eröffnet sich für Janina jedoch nicht. Die Vorstellung, den Orient nur akademisch und aus der Distanz und nicht auch unmittelbar als Person erleben zu können, belastet sie. Janinas Ängste werden verstärkt, als ihrem Doktorvater und Ägyptenexperten Albert Kalmer die Einreise nach Ägypten verwehrt wird. Als DDR-Bürger ist er im Kontext der Öffnungspolitik Anwar Al-Sadats nicht mehr erwünscht. Janinas akademische Leistungen und ihr Talent als Lehrerin bleiben dennoch nicht unbemerkt. Schließlich bietet man ihr eine Dozentur an der Hochschule des Freien Deutschen Gewerkschaftsbundes (FDGB) in Berlin an. Janina wird mit der Schulung von Kadern aus den sozialistischen Bruderländern des arabischen Raumes betraut. Die Hochschule ist in einem Gebäudeensemble im klassischen Bauhausstil untergebracht. Sie ist ein vom Umland abgeschlossener, integrierter Komplex aus Hörsälen, Ausbildungsstätten, Wohnheimen und Dozentenapartments sowie Freizeitanlagen. Die Hochschule gilt als linientreue Kaderschmiede. Janina ist sich dessen bewusst. Innerhalb der gesetzten Ordnung und Ideologie sucht sie nach eigenen Gestaltungsmöglichkeiten. „Ich hatte immerhin die Möglichkeit, mich in einem internationalen Umfeld zu bewegen. Da läuft nicht alles nach Vorschrift und Gesetz. Der Austausch mit den Menschen hat mich bereichert.“ Kurze Zeit später heiratet Janina den in Ostberlin akkreditierten libanesischen Journalisten Abdallah Saleh. Janinas und Abdallah sind beruflich erfolgreich. Die Ehe ist glücklich, und zwei Töchter werden geboren. Die Eheleute tolerieren die politischen Realitäten in der DDR. Sie gehören zu jenen Intellektuellen, die ohne alles zu akzeptieren dennoch im Strom mitschwimmen. Die Wende verändert das Leben der Familie auf radikale Weise. Die Gewerkschaftshochschule gehört zu den ersten Bildungsinstitutionen der DDR, die unmittelbar nach der Vereinigung geschlossen werden. Janina verliert ihre Dozentur und wird arbeitslos. Auch Abdallahs Arbeitgeber, die Allgemeine Deutsche Nachrichtenagentur (ADN), ist als ‚Organ der DDR‘ diskreditiert. Nur wenige Monate nach Janinas Entlassung verliert auch er seine Arbeit. Janina und Abdallah erleben die

politische Wende in Osteuropa als Erschütterung. Die Arbeitslosigkeit ist für beide ein unbekanntes Phänomen, mit dem sie nur schwer umgehen können. Die Entwertung der eigenen Lebensleistung durch die Diskreditierung der DDR lastet schwer auf ihnen. Nach einem Jahr voller Ängste und Selbstzweifel hat Janina Glück. Sie wird die erste Ausländerbeauftragte in Brandenburg. Im Zuge der Verwaltungsreform in Ostdeutschland lernt sie das Einmaleins der westdeutschen kommunalen Verwaltung kennen. Nach drei Jahren wechselt sie zu einem kirchlichen Träger. Abdallahs berufliche Situation ändert sich nicht. Trotz des Aufschwungs der Printmedien in Ostdeutschland bekommt er keine Arbeit. Die überwiegend westdeutschen Chefredakteure und Personalchefs halten Abdallah für einen ‚DDR-Journalisten‘. Sie geben ihm keine Chance. Ein Jahr später erhält Janina eine Anfrage von der GTZ. „Ich spürte, dass dies die Chance meines Lebens war. Endlich im Ausland zu arbeiten, davon hatte ich immer geträumt.“ Nach intensiven Diskussionen beschließt die Familie, die Herausforderung anzunehmen. Die bereits in Sanaa arbeitende Agnes Woll steht mit Rat und Tat zur Verfügung. Auch Ferdinand Öhler bringt sich ein. Janina arbeitet an der Einführung einer geregelten Gesundheits- und Umwelterziehung in Ibb. Sie ist erfolgreich. Der Neuaufbau kommunaler Verwaltungsstrukturen ist ihr noch aus Brandenburg vertraut. Das Projekt soll in eine weitere Phase gehen und mit einem zusätzlichen Experten bestückt werden. Mit den anderen „Ossies im Orient“ bildet sie ein Netzwerk wechselseitiger Hilfeleistungen. Die Erfahrung des radikalen Umbruchs des eigenen Lebens verbindet sie. Abdallahs berufliche Situation verändert sich nicht. Im Jemen erhält er zunächst keine Arbeitserlaubnis.<sup>14</sup> Er leidet unter einer beruflichen und sozialen Isolation, die für viele mitausreisende Partner von Entwicklungsexperten typisch ist. Abdallahs Frustration ist eine Belastung für die Familie und auch für Janinas Arbeit. „Ich bin hier mehr Fremder als Janina. Ihr traut man, weil sie Deutsche ist. Mich schließt man aus, weil ich Libanese bin. Libanesen gelten im Jemen als nicht vertrauenswürdig. Ich werde nicht einmal zu einer harmlosen Qatrunde eingeladen. Wie soll ich hier beruflich etwas aufbauen? Die GTZ scheint meine Existenz und meine Probleme vollkommen zu ignorieren“. Janina sieht ihre berufliche Zukunft in der Entwicklungszusammenarbeit. Sie hofft, dass sich Abdallahs Situation langfristig ändern wird. Agnes Woll sieht sich als „Know-how-Vermittlerin“ und auch als „entwicklungspolitische Beraterin und Vermittlerin“. Letzteres führt sie auch auf ihre Erfahrungen im DIE zurück. Die Spielräume für die Beratungsarbeit sind in Agnes Augen jedoch durch die Effizienzprobleme der jemenitischen Verwaltung begrenzt. Vieles bleibt ihrer Meinung nach Stückwerk und eng begrenzte fachliche Beratung, weil die übergreifenden organisatorischen Strukturen für eine planvolle Beratungsarbeit fehlen. Janina siedelt sich zwischen Fachberaterin und Moderatorin an. Unter der Moderationsfunktion versteht sie die behutsame Initiierung und Begleitung von Prozessen. Sie hat mit diesem weichen Ansatz, wie sie ihn nennt, auch in Brandenburg gute Erfahrungen gemacht. Sie hofft auf eine schrittweise Reform, die an der ‚Graswurzel‘ ansetzt.

14 Die meisten Ehepartner oder Lebensgefährten von Entwicklungsexperten erhalten in den Einsatzländern keine oder nur sehr schwer eine Arbeitserlaubnis. Da die GTZ sich nicht um diesen Bereich kümmert, entscheiden allein die gesetzlichen Bestimmungen in den Einsatzländern.

**Junge und Wilde: Entwicklungszusammenarbeit als Geschäft**

Jean Bonard erhöht das Tempo, als wir die auf die Schnellstrasse zwischen Amman und dem Jordantal abbiegen. Der dunkelgrüne, sportliche Mercedes, Baujahr 1982, beschleunigt flüssig. Durch die offenen Fenster ergreift uns der Fahrtwind. Jean lächelt selbstbewusst. Er trägt einen geschmackvollen Sommeranzug. Mit seiner Sonnenbrille im Stil der sechziger Jahre wirkt er eher wie ein Schauspieler als ein Entwicklungshelfer. Der Mercedes ist Jeans Spielzeug. Er hat ihn aus Deutschland kommen lassen. Wer hart arbeitet, braucht auch in der Freizeit Dinge an denen man sich erfreuen kann, meint er. Jean Bonards Vater ist Franzose, die Mutter Deutsche. Jean wird bilingual erzogen und wächst in Deutschland und Frankreich auf. Nach seinem Diplom als Volkswirt arbeitet Jean für eine private Beratungsagentur. Jean legt Wert darauf, dass er kein typischer Projektextperte ist. Entwicklungszusammenarbeit ist für Jean Politik- und Organisationsberatung. Die Beratungsarbeit, so Jean, sollte sich prinzipiell nicht von privatwirtschaftlicher Unternehmensberatung unterscheiden. Es geht ihm um eine professionelle „performance“, die internationalen Standards entsprechen muss. Seine Arbeit in Jordanien sieht er als zeitgebundenen Baustein seiner Karriere. „Wenn dieses Projekt abgeschlossen ist, dann möchte ich mich beruflich weiterentwickeln. Ich stelle mir eine Tätigkeit für die Weltbank oder den Internationalen Währungsfond vor.“ Jean arbeitet als Berater im jordanischen Planungsministerium. Sein Chef ist der erfahrene GTZ-Experte Jost Maibach. Maibach ist ebenfalls Volkswirt und hat lange Jahre in der Abteilung ‚Reform von Wirtschaft, Staat und Gesellschaft‘ der GTZ-Zentrale in Eschborn gearbeitet. Die Abteilung gilt innerhalb der GTZ als ebenso berühmte wie berüchtigte Denkfabrik. Auch Jost Maibach denkt gerne in größeren Dimensionen. Die verengte Perspektive der reinen Projektarbeit – auch als ‚Projektitis‘ ironisiert – ist ihm fremd. Beide Experten sehen sich als internationale Profis und Wissensagenten. „Wir machen der jordanischen Seite ein wirklich professionelles Angebot im Bereich Informationsmanagement. Ob unser Kunde dieses Angebot mit all seinen Chancen und Potentialen annimmt ist seine Sache“. Gegenüber ihrem Arbeitgeber wahren beide Experten eine unverholene deutliche Distanz. „Die GTZ ist den Herausforderungen der Globalisierung nicht gewachsen. Der Laden ist katastrophal schlecht gemanagt. Das ist eigentlich schade, weil eine Menge gut qualifizierter Menschen für die GTZ arbeiten“. Maibach und Bonard setzen auf eigene Netzwerke um ihre Interessen wahrzunehmen und Unterstützung zu mobilisieren. „Das läuft quer zu den offiziell zuständigen Abteilungen. P+E können sie vergessen. Da kämpfen die Leute um Pfründe und Jobs. Wie sollen die einen beraten?“ Maibach sieht auch die Gruppe der Projektextperten und Berater kritisch. Er verweist auf seine Zeit in der Zentrale, in der er unter anderem eine Datenbank für Projekte in Westafrika aufgebaut habe. „Die Datenbank war erstklassig organisiert, einfach zu handhaben und auch für eigene Inputs offen. Die Projekte hatten massiven Informationsbedarf und trotzdem hat sich kaum einer eingeloggt. Die haben lieber rumgewurstelt, als sich an professionellem Wissensmanagement zu beteiligen.“ Bonard und Maibach genießen ihren Status als Berater auf Ministeriumsebene. Sie kultivieren einen auf Professionalität ausgerichteten Stil, der an den Arbeitsweisen, Umgangsformen und Kleidungskonventionen von Unternehmensberatern orientiert ist. Karitative Rhetorik und „Gutmenschentum“, aber auch die politischen Erklärungen der BMZ-Chefin über Entwicklungszusammenarbeit als globale Strukturpolitik interessieren beide Experten

nicht. Sie sehen sich als neuen Typ von Entwicklungsexperten, der flexibel, pragmatisch und professionell Problemlösungsvorschläge erarbeitet und Anreize setzt. In ihrem Privatleben sind sie bemüht, über die begrenzte Welt des Entwicklungsexpertentums hinauszublicken. Maibach ist mit einer arabischen Journalistin verheiratet. Er hat damit Zugang zu gesellschaftlichen Sphären, die deutlich jenseits der Grenzen der „foreign community“ liegen. Maibach sieht sich als Kosmopolit und Weltbürger, nicht als Entwicklungstechnokrat. Der jüngere Bonard verbringt einen guten Teil seiner Freizeit im Kreise der jungen jordanischen Elite. Die jungen Regierungsbeamten, Unternehmer, Erben und Jungpolitiker zelebrieren sich in mondänen Bars und Clubs. Bands spielen afroamerikanischen Rap mit einer Prise orientalischer Instrumentierung. Die Grenzen zwischen Orient und Okzident verschwimmen. Man wähnt sich in einer offenen Weltgesellschaft, die weit entfernt ist vom Elend der palästinensischen Flüchtlingscamps und der wirtschaftlichen Perspektivlosigkeit der weniger privilegierten Bevölkerung Ammans.

Wenn Jean mit seinem Mercedes vorfährt, dann wird seine Stilsicherheit von der jungen Elite Ammans ebenso honoriert, wie es in Berlin, New York oder Paris der Fall wäre. Jean genießt diese Form von Weltbürgertum. Er empfindet keinen Widerspruch zwischen einem „aufgeklärten Hedonismus“ und seiner Tätigkeit als Entwicklungsberater. „Einem Mitarbeiter von McKinsey wird doch auch nicht vorgeworfen, dass er seinen Wohlstand zeigt und gut lebt.“

### Ein einsamer Reformer

Einige Kilometer entfernt von der malerischen Altstadt Sanas und deutlich getrennt vom Gewimmel der Menschen, Eselskarren, Personenwagen, Laster und Busse der Neustadt befinden sich die Gefilde einiger wichtiger Ministerien und staatlichen Verwaltungsagenturen. Das Ministerium für Planung und Entwicklung ist ein typischer Funktionsbau, wie man ihn in der ganzen arabischen Welt findet. Das Gebäude ist von Militärs geschützt. In seiner hohen Umzäunung mit seinen Wachposten und Panzerwagen wirkt das Ministerium wie eine einsame Insel der Staatlichkeit. Es ist eine verlorene Inszenierung, eine Behauptung von Macht und Herrschaft in einem Land informeller Mächte und pluraler Herrschaftsverhältnisse. In den Gängen des Ministeriums herrscht eine aufgeräumte Atmosphäre. Nur gelegentlich sieht man die im Jemen übliche Stilisierung von Männlichkeit durch das Tragen eines Dolches. Schusswaffen sind verboten. Die meisten Angestellten und Beamten tragen konventionelle Bürokleidung, wie sie auf der ganzen Welt üblich ist. Nabil Farhan verfügt über ein großes Büro mit Vorzimmerdame im fünften Stock. In seinem gedeckten, englischen Anzug, der schweren Uhr Schweizer Machart am Handgelenk und seinem akzentfreien Oxford Englisch wirkt er wie ein Manager aus Londons „financial district“. Nabil hat Ökonomie an einer guten Universität in England studiert. Im Anschluss an seine Graduierung hat er in einer Londoner Bank gearbeitet. Nach seiner Rückkehr in den Jemen Mitte der neunziger Jahre arbeitet Nabil für das jemenitische Staatsfernsehen. Nabil Farhans organisatorisches Talent und sein Fachwissen als Ökonom fallen schnell auf. Die Regierung Abdallah Salehs benötigt dringend qualifiziertes Personal im schwierigen Prozess der Nationenbildung im Jemen. Nabil wird mit der Koordination der Geberaktivitäten im Planungsministerium beauftragt. Seine Position ist von erheblicher strategischer Be-



deutung. Der Staatshaushalt des Jemen hängt von den Übertragungen und Leistungen der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit ab. Das Tempo der Karriere Nabil Farhans ist beeindruckend. Im Jemen ist er eine Ausnahmeerscheinung. Eine junge Garde im Ausland ausgebildeter Akademiker aus reichem Hause, die wie in Jordanien als harter Kern einer Reformelite firmiert, existiert (noch) nicht. Nabil Farhan ist sich dieser Situation bewusst. Er sieht sich als Pionier. Das gilt auch für seinen privaten Lebensstil, der für jemenitische Verhältnisse unkonventionell und provokativ ist. „Natürlich kollidieren mein Lebensstil, meine Vorstellungen und Orientierungen mit dem Konservatismus der jemenitischen Gesellschaft. Wir müssen uns in der arabischen Welt auf die Moderne der sechziger und siebziger Jahre besinnen. Da waren wir zumindest kulturell und gesellschaftlich, wenn auch nicht politisch und ökonomisch, schon mal ein deutliches Stück weiter.“ Nabil weiß, dass Pioniere Verbündete brauchen. Er sieht diese Verbündeten idealerweise in den ausländischen Experten. In der Praxis erfüllt sich Nabils Erwartung jedoch nicht. „Die Experten entsprechen häufig nicht meinen Erwartungen. Dies gilt sowohl für ihre „Management“- und „Policy-skills“, als auch für ihr tatsächliches Fachwissen. Insbesondere ältere Experten sind nicht mit modernen Managementmethoden vertraut. Ich fühle mich bei meinen Reformbemühungen in gewisser Weise allein gelassen. Die Entwicklungsexperten haben Angst vor klaren Entscheidungen, weil sie ständig um ihre Beraterverträge fürchten.“ Im privaten Umgang empfindet Nabil Farhan die orientalistischen Klischees im Kopf vieler Experten als persönlich verletzend und entwicklungspolitisch problematisch. Die Vorstellungen über den Jemen als rückständige, archaische Stammesgesellschaft spielt seiner Meinung nach eben jenen Kräften in die Hände, welche aus reinen Machtinteressen heraus gegen die Modernisierung des Landes arbeiten. In seiner Tätigkeit als Koordinator für Geberaktivitäten erlebt Nabil die Konkurrenz der Geber um Schlüsselpositionen und die Platzierung von Programmen. Nabil Farhan erlebt die Entwicklungszusammenarbeit als einen Markt mit konkurrierenden Beratungsangeboten.

Die Eigeninteressen der Geber prägen diesen Markt oft mehr, als die Suche nach der besten Lösung. Die Experten sind für ihn dabei nicht selten Spielbälle auf dem Feld der Interessen ihrer Arbeitsgeber. Auf seiner Suche nach Allianzpartnern fühlt er sich als einsamer Reformator. Nabil Farhan weiß, dass Politik ein langwieriges und schwieriges Unterfangen ist.

### **Eine Nasseristin in der ägyptischen Postmoderne**

Farida Al-Ahly wird in den dreißiger Jahren als Tochter einer gut situierten koptischen Familie in Kairo geboren. Die fünfziger und sechziger Jahre sind in mehrfacher Hinsicht Faridas Ausbildungszeit. Sie studiert Internationale Beziehungen und Ökonomie. Nach dem Diplom tritt Farida in den Staatsdienst ein. Im ägyptischen Außenministerium herrscht das Selbstbewusstsein des arabischen Sozialismus. Gamal Abd-Al-Nassers spektakuläre außenpolitische Erfolge versetzten die jungen Eliten in eine euphorische Aufbruchstimmung. Nichts scheint unmöglich. Die junge Farida glaubt an den charismatischen Offizier. Seine Ideen von der Umgestaltung der ägyptischen Gesellschaft und der Zukunft der arabischen Welt begeistern sie. Bis heute steht Nasser in Faridas Wahrnehmung für eine einzigartige Form persönlicher und politischer Integrität. Sein Scheitern ist für sie das Scheitern einer humanistischen Utopie. Wie viele Ägypter ihrer



Generation blendet Farida die politischen Fehlentscheidungen Nassers, seinen Hang zur autoritären, neopatrimonialen Herrschaft und seinen Mangel an ökonomischem Sachverstand zugunsten dieses Idealbildes aus. Dennoch ist Farida auch Pragmatikerin, wenn es um die eigene Karriere geht. Im Zuge der Öffnungspolitik Anwar Al-Sadats beginnt ein stetiger und sehr üppiger Strom westlicher Entwicklungshilfe in das Land zu fließen. Für Farida Al-Ahly erscheint die Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen verlockend. Sie ergreift ihre Chance. Seit Anfang der achtziger Jahre arbeitet sie im Länderbüro Ägypten der GTZ als Koordinatorin für die Zusammenarbeit mit den ägyptischen Partnern. Farida ist eine echte Zeitzeugin der deutsch-ägyptischen Entwicklungszusammenarbeit. Sie hat mit neun verschiedenen Büroleitern der GTZ in Kairo gearbeitet. Die Zahl der Projektextperten, die sie kennen gelernt hat, geht in die Hunderte. Farida Al-Ahly fühlt sich gegenüber der GTZ zu Loyalität verpflichtet. Für sie ist Entwicklungszusammenarbeit kein Geschäft, sondern ein politisches Projekt und eine moralische Verpflichtung. Die zeitgenössischen Deregulierungs- und Privatisierungspolitiken des Mubarak-Regimes verunsichern Farida. Sie sieht das Projekt der nachholenden Entwicklung und der Armutsbekämpfung gefährdet. „Von der Privatisierung profitieren nur wenige, aber nicht das ägyptische Volk. Die neuen Eliten interessieren sich nur noch für Geschäfte und Geld. Der moralische Aspekt von Politik ist uns verloren gegangen. Vielleicht ist das ja das wahre Gesicht der Globalisierung: Markt statt Politik, Interessen anstelle von Moral und Ethik.“ Farida politisches Denken bezieht sich auch auf die Welt der Experten. Sie kritisiert, wenn auch sehr vorsichtig, die kurzen Zeiträume der Vorbereitung der Experten in Deutschland. Sie kennt die Nöte der Anfänger, die sich ihre Kenntnisse über das Land, seine politische Situation, die Problematik des jeweiligen Projektes stets erst unmittelbar vor Ort erarbeiten müssen. Farida übernimmt einen großen Teil der Betreuung dieser jungen Experten. Sie tut dies ohne offiziellen Auftrag. Die Informalität dieser Tätigkeit bedauert sie. Farida wünscht sich eine stärkere eigene Rolle bei Workshops und Seminaren. „Ich würde hier sehr gerne mehr tun. Allerdings auf eine institutionalisierte Weise. Leider wird meine Kompetenz und Erfahrung nicht in dieser Form nachgefragt.“ Die interkulturelle Kompetenz der Experten wird nach Faridas Meinung durch Trainingsmaßnahmen nach dem Hofstede-Modell in eine falsche Richtung geleitet. In einem unserer Gespräche wurde sie sehr engagiert, als es um die ihrer Meinung unzulässige Standardisierung von Kultur geht. Sie hat selbst an einem Hofstede-Training der GTZ in Hurghada teilgenommen. „Diese Trainings können sehr gefährlich sein, weil sie Vorurteile festigen oder neue Klischees einführen. Ich fühlte mich durch das Training „afrikanisiert“ und als gebildete Frau beleidigt. Es kann sehr lange dauern – und manchmal kommt es auch gar nicht mehr dazu – die Klischees, welche durch die Hofstede Trainings etabliert werden, wieder aufzulösen“. Farida Einschätzung der jüngeren Expertengeneration ist nicht frei von Kritik. Sie unterstreicht, dass bei der Generation der 30-40jährigen Projektextperten ein Mangel an Enthusiasmus und „missionary spirit“ vorliege. Anstelle der Hingabe an die Aufgabe der Umgestaltung der Verhältnisse seien die jüngeren Experten vor allem karriereorientiert und streng pragmatisch.

„Die Experten konkurrieren stark untereinander. Immer geht es um Karrierechancen und Abstiegsängste. Irgendwie korrespondiert das auch mit der ägyptischen Gesellschaft und der ganzen Ökonomisierung der Politik. Wenn das die Zukunft ist, dann

macht sie mir Sorgen.“ Farida Al-Ahly bleibt der Entwicklungszusammenarbeit verpflichtet. Sie tut dies mit Routine und Erfahrung. Ihr Enthusiasmus, ihre politische und moralische Agenda verliert sich jedoch in einer ägyptischen Postmoderne, die von Deregulierung, Privatisierungspolitiken und einer großen gesellschaftspolitischen Unübersichtlichkeit geprägt ist.

Üblicherweise nähern sich Typologien über Entwicklungsexperten ihrem Untersuchungsfeld über das professionelle Profil, also den Beruf ‚Entwicklungsexperte‘. Die Soziologie definiert den Beruf als „institutionell verfestigtes Muster spezialisierter Fertigkeiten und Tätigkeiten, die zum Zweck der Bedürfnisbefriedigung (bzw. des Geldverdienens) im Rahmen einer gesellschaftlich definierten Form der Arbeitsteilung erworben und ausgeführt werden.“ (Voelzkow 2001, S.415) Unter einer Berufsgruppe wird eine Art kollektiver Akteur mit einer einheitlichen oder ähnlichen Ausbildung, einer spezifischen Berufsethik und einer über Berufsverbände organisierten Interessenvertretung verstanden. Dabei wird implizit davon ausgegangen, dass ein spezifischer Ausbildungshintergrund und die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Berufs- oder Expertengruppe, etwa Ingenieure als technische Berater oder Ökonomen als Politikberater, ausschlaggebend für ihre Weltsicht, ihre Handlungsstrategien und Beratungsleistungen sind. Auch in der kritischen sozialwissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Experten in der Entwicklungszusammenarbeit wird diese implizite Perspektive offenbar. Ihren expliziten Ausdruck findet sie beispielsweise im Technokratismusvorwurf, der unter der Prämisse, dass Entwicklungsexperten per se als Teil der technischen Intelligenz verstanden werden, auch plausibel erscheint.<sup>15</sup> Die tatsächliche Lage ist, wie die Portraits zeigen, wesentlich unübersichtlicher und heterogener.

Der Jahresbericht der GTZ (2000) verdeutlicht diese These. Zunächst wird aus der ersten Tabelle über die Ausbildungsstruktur der Auslandsexperten (Entsante Fachkräfte) ersichtlich, dass der Anteil technischer Intelligenz aus den Fachhochschulen mit 12,8 Prozent wesentlich geringer ist als gemeinhin angenommen wird. Die Gruppe der Hochschulabsolventen bildet mit weitem Abstand die Mehrheit.

*Graphik 5: Ausbildungsstruktur der Projektextperten*

| <b>Ausbildungsstruktur der entsandten Fachkräfte in Prozent</b> | <b>Stand 2000</b> |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------|
| Hochschule                                                      | 84,7              |
| Fachhochschule                                                  | 12,8              |
| Fachschule/Meister                                              | 1,8               |
| Handwerkliche Ausbildung                                        | 0,7               |

*Quelle: GTZ (2000b)*

<sup>15</sup> Vgl. Nuscheler (1996), S. 409.

Die Angabe ‚Hochschulabsolvent‘ ist ein weites Feld, das zunächst wenig aussagekräftig scheint. Sie unterstreicht jedoch auch in dieser Allgemeinheit, dass wir es mit einem großen Spektrum unterschiedlicher Ausbildungswege zu tun haben. Am konkreten Beispiel wird dies deutlicher. Im Jemen befanden sich im Jahr 1999/2000 unter den 15 Experten zwei Islamwissenschaftler, ein Politologe, zwei Volkswirte und eine Soziologin. Damit verfügten rund 40 Prozent der Experten über einen sozial- und kulturwissenschaftlichen Ausbildungshintergrund, jedoch in sehr unterschiedlichen Disziplinen. Die Islamwissenschaftler und einer der Ökonomen waren überdies in der DDR ausgebildet worden und verfügten damit über deutlich andere Wissensbestände und Erfahrungshintergründe als ihre westdeutschen Kollegen. In Jordanien und in Ägypten ist der Anteil der Sozialwissenschaftler ebenfalls gestiegen. Hinzu kommen jedoch Agraringenieure, Berufsschullehrer, Verwaltungswissenschaftler, Architekten und Geographen.

‚Entwicklungsexperte‘ ist kein Beruf im gängigen Sinne. Es existiert weder ein einheitlicher Ausbildungsweg noch ein einheitliches Berufsbild oder eine organisierte Form der Interessenvertretung. In Deutschland gibt es lediglich einen staatlichen Ausbildungsweg zum Experten für internationale Dienste.

Dieser wird am Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE) als Graduiertenausbildung angeboten.<sup>16</sup> Die Teilnehmer haben hier bereits andere Ausbildungswege durchlaufen, bevor sie sich eine zusätzliche Qualifikation erarbeiten. Das Teilnehmerfeld besteht aus einer Mischung aus Ökonomen, Politologen, Juristen, Geographen, Islamwissenschaftlern und selten auch Ethnologen. Der größte Teil der Absolventen findet anschließend Stellen im administrativen Bereich international agierender Organisationen. Hierzu gehören das Auswärtige Amt, das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, die Weltbank, der Internationale Währungsfond, die Vereinten Nationen und verschiedene Institutionen der Europäischen Gemeinschaft. Nur ein kleiner Teil landet in der Projektarbeit. Diese gilt im Unterschied zu den oben genannten Positionen als unattraktiv. Ein junger Absolvent erklärte sich im Anschluss an eine Gutachtermission in Marokko<sup>17</sup> wie folgt:

„In die Projekte werden doch nur die Verlierer geschickt. Jeder weiß doch, dass ist ein Karriereknick. Ich will da arbeiten, wo Entscheidungen getroffen werden und wo ich eine langfristige Perspektive für meine Karriere erkennen kann. Während der Gutachtermission in Marokko habe ich doch gesehen, was das für eine Mistarbeit ist in den Projekten. Dieses Gewurstel und der ganze Ärger mit den marokkanischen Partnern. Und dann bekommt man nach zwei Jahren die Papiere und ein ‚Danke das war es dann‘. Dafür habe ich nicht studiert. Das tue ich mir nicht an. (Quelle: Eigene Erhebungen 2000, Bonn, Deutschland)

16 Die verschiedenen universitären Angebote im Bereich Entwicklungszusammenarbeit, wie etwa das Seminar Ländliche Entwicklung (SLE) an der Humboldt Universität zu Berlin, sind ebenfalls nur für Graduierte zugänglich.

17 Die Gutachtermission war Teil der Ausbildung am DIE.

Die Aufgabenfelder der Experten haben eine Bandbreite und Verteilung, welche der Ausprägung eines einheitlichen Berufsbildes ebenfalls entgegensteht.

*Graphik 6: Arbeitsfelder der Projektexterten*

| Entsante Fachkräfte nach Sektoren in Prozent  | Stand 2000 |
|-----------------------------------------------|------------|
| Wirtschaft und Beschäftigungsförderung        | 18,8       |
| Reform von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft | 14,2       |
| Gesundheit, Bildung, Ernährung, Nothilfe      | 20,9       |
| Umweltmanagement, Wasser, Energie, Transport  | 9,9        |
| Ländliche Entwicklung                         | 32,2       |
| Sonstige                                      | 3,9        |

*Quelle: GTZ Jahresbericht 2000*

Es bestehen große Unterschiede zwischen der politischen Beratungsarbeit in einem jordanischen Ministerium (Reform von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft) und der Zusammenarbeit mit beduinischen Viehzüchtern an der Grenze zwischen Ägypten und Libyen (Ländliche Entwicklung) oder der Gesundheitsaufklärung für jemenitische Frauen in Ibb (Gesundheit, Bildung, Ernährung, Nothilfe). Einen gemeinsamen Nenner, der sich als ein Berufsbild formulieren ließe, ist schwer erkennbar. In der Regel basieren alle Projekte auf einem Generalvertrag.<sup>18</sup> In der Praxis bilden sich, wie Weiss (1989) gezeigt hat, in den Spielräumen zwischen politischem Gestaltungsauftrag des BMZ und der Durchführungsverantwortung der GTZ organisatorische Eigeninteressen und persönliche Motivationen heraus, die „– von Referat zu Referat und von Projekt zu Projekt unterschiedliche – Spielregeln etablieren [...]“. (Weiss 1989, S. 69)

Weiss liefert in seinem Beitrag auch eine stichhaltige Typologie volkswirtschaftlicher Entwicklungsberater. Er unterscheidet zwischen „Know-How-Vermittlern“, „Modellbauern“, „Koordinatoren“ und „entwicklungspolitischen Beratern und Vermittlern“ sowie „politischen Beobachtern“ und „Kommissaren“ (Weiss 1989, S. 66-67). Bereits das große Spektrum der verschiedenen Berater-

<sup>18</sup> Das zugrundeliegende Verfahren gestaltet sich wie folgt: Antrag des Entwicklungslandes; Stellungnahme der Deutschen Botschaft; Überprüfung durch das Auswärtige Amt und das BMZ; fachliche Vorabstellungnahme der GTZ bezüglich der Konzeption und der personellen und sachlichen Möglichkeiten; bei positivem Ergebnis der Vorabstellungnahme der GTZ Ausarbeitung eines Angebots zur Projektprüfung der GTZ und Vorlage an das BMZ; Auftrag des BMZ zur Projektprüfung an die GTZ; Projektprüfung durch die GTZ; bei positivem Ergebnis Angebot zur Projektdurchführung seitens der GTZ; Projektdurchführungsauftrag des BMZ an die GTZ (Vgl. Weiss 1989, S. 69).

typen unterstreicht, was oben gesagt worden ist. Die Fallbeispiele zeigen jedoch, dass klare Zuordnungen in den meisten Fällen nicht möglich sind. Die Mehrheit der Experten bewegt sich zwischen den Zeilen der Kategorien, in Schnittmengen und Überlappungen. Je nach Projekt und Experte ergeben sich neue Anforderungen, Konstellationen und Profile. Überhaupt keine strukturierten Informationen liegen über die lokale Experten der Counterpartorganisationen vor. Sie bilden gewissermaßen eine ‚blackbox‘ über die häufig wenig mehr zu lesen ist als kulturalistische Argumente.<sup>19</sup> Die beiden Portraits über Nabil Farhan und Farida Al-Ahly werfen zwar lediglich ein Schlaglicht auf diese Gruppe von Entwicklungsexperten. Es zeigen sich jedoch ähnliche Merkmale. Nicht die Unterschiede zu den deutschen Experten, sondern die Überschneidungen sind hier das Überraschende. Nabil Farhan und Farida Al-Ahly sind ebenso ‚postmoderne und hybride Geschöpfe‘ wie ihre deutschen Kollegen. Nabil Farhans Hoffnung auf qualifizierte Experten, die frei von orientalistischen Klischees in ihren Vorstellungen an der Umgestaltung seines Landes mitwirken, hat wenig mit autoritärem arabischen Denken zu tun. Farida Al-Ahlys Angst vor dem Verschwinden der moralischen Seite der Entwicklungszusammenarbeit zugunsten von Marktmechanismen würde nicht nur vom Netzwerk der ‚Ossis im Orient‘ geteilt.

Neben der Heterogenität der Ausbildungswege und der großen Bandbreite der Tätigkeiten kommt hinzu, dass wir es im Fall der Experten mit kognitiv kompetenten Akteuren eben jenes Fluxus von Normen, Identitätsentwürfen und Weltbildern zu tun haben, der im vorausgegangenen Kapitel diskutiert worden ist. Experten verfügen über eine fundierte, akademische Bildung. Die Fähigkeit zur Reflexion, Distanzierung und Neuformulierung der eigenen Position, Rolle und Prägung gehört zu ihren Erkenntnis- und Handlungsmöglichkeiten. Sie füllen deshalb ihre Arbeit und ihr Leben in den Einsatzländern mit sehr unterschiedlichen Bedeutungen und Handlungen aus, die teilweise vorgegeben und zu anderen Teilen Neuschöpfungen, individuelle und situativ angemessene Varianten sind.

Die Bandbreite dieser Praktiken reicht vom modernen Eremitentum bei Wenger bis zur Neuformulierung der Projektarbeit als Beratungsarbeit im Stile einer privaten Unternehmensberatung bei Jean Bonard. Sie bietet Intellektuellen wie Bosch Handlungsräume oder umtriebigen Netzwerkern wie Richter eine Bühne.

Der spezifische Charakter der Projektarbeit setzt wichtige Maßstäbe, aber er legt die Akteure nicht auf eine einzige Art fest, diesen Maßstäben gerecht zu werden. Die These von der kulturellen Bestimmtheit der Arbeit<sup>20</sup> gilt in der Ethnologie der Arbeit seit längerer Zeit als grundlegend, besonders wenn es darum geht, die Prozesse der Verflechtung sogenannter traditioneller Ökonomien mit der kapitalistischen Produktionsweise zu untersuchen. Was in Hinblick auf die Auseinandersetzung mit außereuropäischen Gesellschaften als

19 Vgl. die Diskussion über ZOPP im Kapitel 6 Entwicklungsethnologie.

20 Vgl. Spittler (1997), S. 315.

selbstverständlich erscheint, wird Entwicklungsexperten hingegen nur selten zugestanden. Akzeptieren wir den Fluxus der kulturellen Produktion als Grundmuster der Globalisierung, dann gilt auch für Experten, dass ein Ingenieur nicht notwendigerweise über ein ausschließlich technokratisches Weltbild verfügen muss, nur weil er an einer Fachhochschule ausgebildet worden ist. Seine beruflichen und privaten Handlungsstrategien können Orientierungen und Bedingungen folgen, die nicht durch seinen Ausbildungshintergrund determiniert sind. Hierzu gehören Wertorientierungen, Interessen, persönliche Vorlieben und die aktuelle Lebensphase einer Person.<sup>21</sup> Neben Aspekten der materiellen Unsicherheit, die später noch thematisiert werden, stehen sie vor den gleichen Herausforderungen, die auch andere Erwachsene im Kontext sozialer Wandlungsprozesse gewärtigen müssen. Hinzu kommt, dass die Vagheit der formellen Routinen bei der Vorbereitung und, wie noch gezeigt wird, der Prozessbegleitung den Experten weite Spielräume zur Selbstorganisation lassen. Der Zugang zum Einsatzland ist auch deshalb, wie aus den Beispielen ersichtlich, je nach Person, Situation, Ort und Milieu unterschiedlich. Handlungsweisen wie Abschottung oder Distanzierung, Anschluss und Integration sind an Personen gebunden und damit nicht in Modellen formulierbar. Das Wohlbefinden eines Experten kann an die internationale Gemeinschaft gebunden sein, den Anschluss an die Elite oder andere Teile der Zivilgesellschaft der Einsatzländer reflektieren.

Am Beispiel von Salwa Ali zeigt sich auch, dass die erfolgreiche Integration eines Experten in einem arabischen Land nicht unbedingt auf ein anderes arabisches Land übertragbar ist. Der Sprung über die ‚Milieugrenze‘ der internationalen Gemeinschaft wird in den Expertenkreisen nicht immer als Form interkultureller Kompetenz goutiert. Sie löst auch Neid, Ängste und Abwehrverhalten aus.

„Ich habe Arabisch studiert und verfüge über fundierte Kenntnisse der politischen und wirtschaftlichen Situation in Jordanien. Mein Wissen wird beständig durch meine jordanischen Freunde und Bekannte herausgefordert und erweitert. Meinen Kollegen bin ich ein Stück weit suspekt. Ich habe den Eindruck, sie fühlen sich durch meine Möglichkeiten bedroht. Ich erhalte kaum Einladungen und bin vom informellen Austausch in gewisser Weise ausgeschlossen.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Amman, Jordanien)

Der Brückenschlag zwischen lokaler Zivilgesellschaft und der Welt der Experten ist kein Äquivalent für Erfolg in der Projektarbeit. Er kann spezifische

---

21 Die soziologische Lebenslaufforschung, etwa bei Kohli (1978), zeigt den Zusammenhang zwischen Lebensphasen und dem Denken und Handeln von Menschen. Kohli und Künemund (2000) kommen bei der Analyse der ‚zweiten Lebenshälfte‘ zu Ergebnissen, die auch für die Entwicklungsexperten relevant sind. Während früher das Erwachsenenalter als eine relativ stabile Lebensphase gesehen wurde, gilt sie heute als Periode, in der auch Wandel, Herausforderungen und Risiken bewältigt werden müssen.

Probleme beinhalten. Experten, die sich stark auf die Gesellschaften der untersuchten Länder einlassen, verinnerlichen nicht selten die Modernisierungsdefizite und ökonomischen Misserfolge der Einsatzländer. Das wird besonders am Beispiel von Heinrich Bosch, aber auch bei dem Experten Wenger deutlich. Experten dieser Art entwickeln nicht selten eine Form von Pessimismus, die auch typisch für diejenigen gesellschaftlichen Gruppen ist, mit denen sie überwiegend Kontakt haben. Diese Gruppen sind häufig eben nicht jene Eliten, von denen weiter oben gesprochen wurde, sondern repräsentierten eher intellektuelle und oppositionelle Teile der Zivilgesellschaft, deren Handlungsmöglichkeiten durch die politischen Verhältnisse in den respektiven Ländern eingeschränkt sind.

„Nach zwölf Jahren in der arabischen Welt war ich einfach erschöpft. Die ganze Perspektivlosigkeit meiner arabischen Freunde, die wirtschaftliche Misere, die politischen Fehlentwicklungen. All das sind ja beständig sich wiederholende Themen. Irgendwann hat das meine Arbeit auch negativ beeinflusst. Trotz der Freundschaften, trotz meiner emotionalen Bindung an die Sprache und die Kultur.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Kairo, Ägypten)

In Wengers Fall bedeutete das Eintauchen in die kleinbürgerliche Welt der ägyptischen Ingenieure des Projekts auch eine Beeinflussung durch die Perspektiven, Denkweisen und die Existenzängste dieses gesellschaftlichen Milieus.

„Ich habe begonnen, irgendwie kleinteiliger zu denken. Marsa Matruh wurde in gewisser Weise zum Nabel der Welt. Die ägyptischen Ingenieure mit ihren kleinen Wohnungen und schmalen Gehältern und dem Streben nach Familienglück und Sicherheit haben mich auch von größeren Fragen abgelenkt. Als Entwicklungsexperte brauchst du aber diesen größeren Rahmen, um neue Ideen zu entwickeln.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Marsa Matruh, Ägypten)

Beides kann die Handlungsmöglichkeiten und die Anschlussfähigkeit in der Expertenwelt einschränken und damit zu Problemen führen, die sich jenseits der üblichen Debatten über Expertenkultur versus lokale Kultur bewegen und sich als ‚intrakulturelle Konflikte‘ innerhalb der Expertengemeinschaft artikulieren.

„Man darf einfach nicht zuviel nachdenken über das, was wir tun. Du verlierst deine Handlungsfähigkeit, wenn du immer nur die Fehler und Probleme der Entwicklungszusammenarbeit siehst. Ein Projekt kann doch nur Impulse setzen, aber nie eine Situation ändern. Meine einheimischen Freunde sehen natürlich immer das große Ganze. Auf der Ebene kann ich aber nicht handeln. Ich kann den Kollegen im Projekt nicht ständig mit der großen Nahostproblematik kommen. Ich muss mich also auch mal von meinen einheimischen Freunden abschotten, um mit meinen Kollegen weiter machen zu können.“ (Quelle: Eigene Erhebungen, 1999, Amman, Jordanien)

Die tatsächlich vollzogene Abschottung gegenüber der Zivilgesellschaft des Einsatzlandes und den eigenen Kollegen konnte im Kontext der Forschungen zu dieser Arbeit nur in einem Fall beobachtet und erfragt werden.

„Ich bin einfach ausgebrannt. Die ewig gleichen Schwierigkeiten mit der lokalen Bürokratie, egal in welchem Land du arbeitest. Die umständlichen Routinen innerhalb der GTZ und dieses ständige ‚wieder ganz von vorne anfangen müssen‘ haben mich ausge-  
laugt. Ich glaube die Kollegen halten mich für einen Sonderling. Ich habe mich sozial total isoliert. Meine Kommunikation mit den Kollegen ist stark reduziert. Ich habe es hier Herrn K. zu verdanken, dass ich noch weiter arbeiten kann. Ich bin Mitte fünfzig, für mich gibt es keine berufliche Alternative zur TZ.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999)

Die Kennzeichen der Abschottung bestanden aus Selbstisolierung und der Individualisierung des Arbeitsstils und der Arbeitsprozesse bis zu einem Punkt, der von außen nur noch schwer nachvollziehbar war. Im vorliegenden Fall konnte der Experte auf die Protektion durch seinen Vorgesetzten bauen.

Die Distanz der Entwicklungsexperten zur Zivilgesellschaft wird von lokalen Intellektuellen gerne problematisiert. Wenn man sich in den Milieus der Intellektuellen, Journalisten, Wissenschaftler, Künstler und Aktivisten Kairos, Ammans oder Sanaas nach GTZ-Experten erkundigt, erhält man häufig Antworten wie die folgende eines jemenitischen Journalisten.

„Wir kennen die Vertreter der ausländischen NGOs. Die suchen den Kontakt zu Künstlern, Schriftstellern, Journalisten und Aktivisten. Sie wollen sich mit der Zivilgesellschaft vernetzen um Plattformen für gemeinsame Aktivitäten aufzubauen. GTZ-Experten kenne ich nicht. Sie spielen im gesellschaftlichen Leben keine Rolle. Ihre Partner sind die staatlichen Behörden, und die gehören nicht zu unseren bevorzugten Freunden.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Sanaa, Jemen)

Wenn sich Experten in Milieus und an Orten der urbanen Zentren der Einsatzländer, zu denen nur die internationalen Experten und die einheimische Elite unbeschränkt Zugang haben bewegen, dann liegt dem nicht nur Ignoranz, sondern auch ein spezifisches strategisches Moment zugrunde. In Kairo ist der „Zamalek Sporting Club“ ein solcher Ort. Die Mitgliedschaft im Club gilt als Ausweis gesellschaftlichen Ranges. Der Club liegt im Herzen der Stadt auf einer Nilinsel. Er verfügt über Schwimmbäder, Restaurants, Tennisplätze, Parkanlagen und eine Pferderennbahn. Der Zugang wird durch hohe Gebühren und die klientelistische Vermachtung des Antragsverfahrens reguliert. Letzteres betrifft vor allem die einheimischen Antragsteller. Jeder Ausländer kann für 200 Euro im Monat die Anlagen des Clubs nutzen. Eine Mitgliedschaft und die vollen Nutzungsrechte sind jedoch abhängig von der Stellung und dem Ruf der Organisation, für die man arbeitet.

„Die Beantragung der Mitgliedschaft im Club war eine der ersten Aktionen in der Stadt. Der Club ist nicht nur eine Oase der Erholung, sondern auch eine Kontaktbörse. In mei-



ner Mittagspause bin ich fast täglich schwimmen gegangen. Wie der Zufall so spielt, hatte ein hoher Beamter des Wirtschaftsministeriums die gleiche Gewohnheit. Beim ersten Mal grüßt man sich flüchtig. Beim zweiten Mal wechselt man ein paar Worte und beim dritten Mal beginnt ein Gespräch. Wenn die Chemie stimmt, entwickelt sich eine Beziehung. Man tauscht sich aus, lernt sich kennen und entdeckt gemeinsame Interessen. In unserem Fall lagen die beruflichen Interessen im Vordergrund, obwohl der Mann mir auch persönlich sympathisch war. Wir haben uns nie außerhalb des Clubs getroffen oder unterhalten immer nur beim Schwimmen. Mit anderen Worten, vier mal wöchentlich eine halbe Stunde. Das ist mehr Zeit als ich mit jedem anderen ägyptischen Beamten verbracht habe. Der Kontakt hat sich für meine Arbeit und für mehrere unserer Projekte voll ausgezahlt. Der kleine Dienstweg beim Schwimmen sozusagen.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1997, Kairo, Ägypten)

Im Kapitel 5 „Entwicklungsethnologie“ wurde auf Menzels (1992) Ausführungen über das Missverständnis von der Entwicklungspolitik als selbstlose Entwicklungshilfe diskutiert. Menzel hat auf die Rolle nationaler Interessenpolitik als Grundlage der Entwicklungspolitik hingewiesen.<sup>22</sup> Ein weiteres Missverständnis in der kritischen Auseinandersetzung mit der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit (insbesondere mit der GTZ) besteht in der Scheindebatte über die Partizipation der Zielgruppen.<sup>23</sup>

Der Partizipationsrhetorik des BMZ und der GTZ steht jedoch keine verbindliche Konzeption und auch kein kohärentes operatives Vorgehen gegenüber.<sup>24</sup>

„Die GTZ ist der Teil der bilateralen deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit. Wir sind keine NGO. Unsere Partner sind in erster Linie der Staat und seine Organe und erst in zweiter Linie die Zivilgesellschaft oder die sogenannten Zielgruppen. Informelle Kontakte zu Ministern, Staatssekretären und Abteilungsleitern und neuerdings auch Unternehmern sind für unsere Arbeit deshalb von großer Bedeutung. Das ist hier nicht anders als in Deutschland (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Amman, Jordanien)

Die von Betke, Grunewald und Weitekämper (1978) identifizierte selektive und eindimensionale, an die Oberschichten des Einsatzlandes angebundene Wahrnehmung der gesellschaftlichen Realität durch die Entwicklungsexperten repräsentiert in diesem Sinne nicht nur ein Defizit beim Zugang zur gesellschaftlichen Realität. Der empirische Befund zeigt uns etwas über die Praxis der Entwicklungszusammenarbeit. Die Vertragspartner und Verhandlungspartner eines Entwicklungsprojektes der deutschen staatlichen Entwicklungszu-

22 Vgl. Menzel (1992), S. 77.

23 Einen guten Überblick findet man bei Beckmann (1997).

24 Im Kontext eines vom Autor durchgeführten für das BMZ durchgeführten Gutachtens im Jahre 2003 zum Thema ‚Kultur und Entwicklung‘ wurde dies vom BMZ auch ganz offen zugegeben.

sammenarbeit sind über alle Phasen hinweg immer staatliche Akteure und Organe. Die Anbindung an die Eliten, die auf nationaler wie lokaler Ebene in diesen staatlichen Organen agieren, ist für die Entwicklungsexperten in diesem Sinne eine ‚conditio sine qua non‘ ihrer Arbeit. Die Einfühlung in die Wahrnehmung dieser Eliten könnte also auch als Empathieleistung interpretiert werden. Die Experten Bonard und Maibach bilden mit ihrer Elitenorientierung, der Rhetorik der Professionalisierung und ihrem gehobenen Konsumstil gute Beispiele für diese Zusammenhänge. Hinzu kommt, dass in den letzten Jahren der Anteil von Projekten, die in den jeweiligen Hauptstädten Kairo, Amman und Sanaa angesiedelt sind, beständig gewachsen ist. Die internationale Gemeinschaft der Entwicklungsberater, der Auslandsmitarbeiter transnationaler Konzerne, der lokalen Eliten, der ausländischen Journalisten und Wissenschaftler wird von vielen Experten auch als eigentliche Bühne der beruflichen und privaten Aktivitäten empfunden.

Natürlich erinnert man sich an dieser Stelle unwillkürlich an die kritische Diskussion über die Privilegien der Entwicklungsexperten. Diese Kritik ist in den gängigen Handbüchern zur Entwicklungszusammenarbeit nachzulesen.

Entwicklungsexperten werden hier als überbezahlte, technokratische Ignoranten beschrieben, die in den Enklaven der international community einen elitären Lebensstil und eine exklusive Konsumkultur entfalten, welche unter dem Deckmantel der partnerschaftlichen Zusammenarbeit ungeniert koloniale Verhältnisse reproduziert.<sup>25</sup> Zweifellos können sich die Experten, die in ihren Heimatländern zu den mittleren bis gehobenen Angestelltenmilieus zählen, in den Einsatzländern als eine Art ‚transnationale Bourgeoisie‘ inszenieren. Weiträumige und elegante Wohnungen in den besten Vierteln Kairos und Ammans oder Anwesen in noblen Vororten, Hausangestellte, hubraumstarke Geländewagen mit Fahrer, exklusive Schulen für die Kinder und die gepflegte Langlebigkeit der Sportclubs für die Ehepartner sind die Kennzeichen dieser vermeintlichen ‚Entwicklungsbourgeoisie‘. Die Auseinandersetzung mit lokaler Zivilgesellschaft wird hier auch deshalb gescheut, um der Kritik an der Unstimmigkeit zwischen Geldverdienen und Wohlfahrtsrhetorik zu entgehen. Hier wäre also ein Ansatzpunkt für die Identifikation einer Abschottungssituation, wie sie von Elwert (1992) beschrieben worden ist. Ich werde später noch zeigen, dass es sich hierbei (insbesondere in den letzten zehn Jahren) jedoch um einen unsicheren, gewissermaßen ‚geliehenen sozialen Aufstieg‘ auf Zeit handelt, der beständig durch die Kürzung öffentlicher Haushalte und die zeitliche Befristung der Arbeitsverträge bedroht wird. Auf der anderen Seite haben wir es mit einer Handlungsstrategie zu tun, die auch als Antwort auf ein typisches Verhalten in den Gesellschaften der Einsatzländer fungiert. Wo Projekte der Entwicklungszusammenarbeit als „Beute“ (Beck 1990, S. 588) gelten, sind auch die Experten beständiger Begehrlichkeit und materiellen Interessen ausgesetzt.

---

25 Vgl. Nuscheler 1996, S. 409.

„Ich bin eben nicht von Oxfam oder Amnesty, sondern ich repräsentiere die deutsche staatliche Entwicklungszusammenarbeit. Das bedeutet Ressourcen. Da kann ich nicht jeder Einladung folgen, weil es dann am nächsten Morgen im Ministerium heißt: ‚der paktiert mit Herrn X oder Y.‘ Was meinen Sie was dann los ist. Das ist Politik hier und keine WG-Tisch-Diskussion.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Kairo, Ägypten)

Abgrenzung und Abschottung gegenüber der Zivilgesellschaft des Einsatzlandes hat hier eine Schutzfunktion.

„Ich lebe in Maadi, weil ich hier ungestört und unbelästigt Zeit mit meinen Freunden und meiner Familie verbringen kann. Ich komme nicht nur aus Forschungszwecken in dieses Land, sondern ich muss täglich und über lange Jahre mit diesen Menschen hier zusammenarbeiten. Am Wochenende will ich einfach Ruhe und Entspannung in einem Stadtteil der nicht an allen Ecken und Kanten auseinander bricht. Sie gehen doch auch nicht ständig mit ihren Kollegen aus oder?“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Kairo, Ägypten)

In der internationalen Gemeinschaft begegnen sich die Experten hingegen als ‚Gleiche‘, mit gleichen Privilegien und gleichen Problemen. Diese Form der ‚Egalität‘ durch Privilegiertheit ist eines der wenigen Bindeglieder der internationalen Gemeinschaft.

„Es macht bezüglich der internationalen Gemeinschaft kaum einen Unterschied, ob ich in Kairo oder in Bangkok bin. Es sind immer die gleichen Typen, Stile, Wohnungen und Parties. Sicher ist der Kreis, dem man zu tun hat, in Sanaa oder Ulan Bator, kleiner aber die Art und Weise bleibt sich gleich. Das schafft natürlich auch Sicherheit. Man kann sich schnell orientieren, weil man die Spielregeln kennt.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Amman, Jordanien)

In Kairo ist es in den letzten Jahren (gerade unter jüngeren Experten) beliebt geworden, in den Innenstadtbezirken zu wohnen. Die jungen Experten beziehen deutlich Position gegenüber der ‚Abschottung in Maadi‘. Ihre Domizile liegen meist in den Stadtteilen Doqqi, Zamalek, Muhandiseen oder Garden City. Die genannten Viertel liegen nahe am Zentrum. Sie sind zwar weniger ‚abgeschottet‘ als das Villenviertel Maadi, jedoch immer noch der gehobenen Schichten Ägyptens und der internationalen Gemeinschaft vorbehalten. Die jungen Experten verbringen einen großen Teil ihrer Freizeit miteinander. Man fährt ans Meer oder veranstaltet eine Wüstensafari. Ägypter haben keinen Zugang zu dieser Gruppe.

„Wir möchten uns nicht einschränken. Das geht einfacher, wenn du unter Gleichen bist. Wir können dann offen sprechen und auch Pläne schmieden. Ein Ägypter, insbesondere aus dem EZ-Kontext, würde hier nur Schwierigkeiten verursachen. Das wäre keine Freizeit mehr, sondern Arbeit.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Kairo, Ägypten)

Eine besondere Situation liegt in Einsatzländern vor, in dem die gewaltsame Erzwingung von Entwicklungshilfe – durch Entführungen und Lösegelderpressung – zum alltäglichen Risiko der Entwicklungsexperten gehört. Hier würde man erwarten, dass das Befinden der Experten eine negative Tendenz aufweist. Auch hier ist das Spektrum an Einschätzungen und Handlungsweisen jedoch größer als erwartet.

Ich möchte hierzu ein Beispiel geben. Bis in die Gegenwart gehört der Wettbewerb zwischen einer ehemaligen deutschen Botschafterin und einem GTZ-Büroleiter um den Titel „Die Königin von Saaba“ zum gesellschaftlichen Gesprächsstoff in einem der konservativeren Länder, die im Rahmen der Forschungen zu dieser Arbeit besucht wurden.

Die Botschafterin und der GTZ-Büroleiter vollzogen, beide auf ihre Weise, eine Art des Anschlusses an die Eliten des Einsatzlandes, die zunächst gegen jede Vorstellung über die Regeln der internationalen Zusammenarbeit zu verstoßen schienen. Ein Regierungsbeamter erinnert sich.

„Die Botschafterin erschien meist in kurzen Röcken und mit zwei Hunden. Um sie herum ihre Entourage. Ihr herrischer Stil und ihre provokative Kleidung waren zu Beginn ein Skandal, aber sie hat sich nicht geändert. Ihr politisches Gespür, gerade in Machtfragen, war sehr ausgeprägt. Die einheimische Elite hat das geschätzt. Ihre Extravaganz war deshalb kein Problem. Sie war als Gastgeberin rauschender, privater Feste sehr beliebt. Nichts was wir da getan haben, entsprach der offiziellen Linie in Fragen der islamischen Moral und Konvention, aber wir konnten uns stets über unsere Interessen verständigen und uns amüsieren.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999)

Der GTZ-Büroleiter hatte als bekennender Homosexueller Zugang zu bestimmten Milieus und Orten, in denen Minister und Staatssekretäre eine Parallelexistenz führen. Diese besteht aus sexueller Libertinage, Drogenkonsum, freimütigem Gespräch und der Verflechtung von Interessen. Der Zugang zu diesen Milieus erfolgte über Botschaftsempfänge, private Festivitäten in der internationalen Gemeinschaft und einschlägige Lokale und Clubs. Für den Büroleiter bedeutete der Zugang sowohl handfeste politische und strategische Vorteile für seine Arbeit als auch eine soziale Bereicherung.

„Natürlich habe ich mich auch ausgelebt. Genauso wichtig war aber der Kontakt zu Entscheidungsträgern und die spezielle Form von Solidarität, die entsteht, wenn du zu einer gesellschaftlichen Minderheit gehörst. Das überwindet viele vermeintliche oder tatsächliche Grenzen. Für mein persönliches Wohlbefinden und für meine Arbeit waren diese Kontakte unschätzbar. Ich habe Freunde, Verbündete und Partner gefunden auf die ich mich verlassen konnte. Manch ein politisches Problem in den Projekten konnten wir unkompliziert lösen. Ich war glücklich in diesem wilden Land.“(Quelle: Eigene Erhebungen, 1995)

Das moralökonomische Netzwerk der ‚mächtigen Männer‘ wurde durch Gaben und gegenseitiges Vertrauen, generalisierte Reziprozität und die Verflechtung

sozialer, emotionaler und politisch-materieller Interessen stabilisiert. Diese bestanden aus der Anbahnung sexueller und sozialer Kontakte sowie aus strategisch wichtigen Hinweisen, und politisch relevanten Hilfsdiensten.

„Nein, unsere Treffen hatten nichts mit Korruption zu tun. Der politische Teil war klassische Hinterzimmerpolitik. Wir haben uns keine materiellen Vorteile verschafft, sondern die Dinge einfacher gemacht. Auch in heterosexuellen Milieus sind mit solchen Treffen oft Ausschweifungen verbunden. Das Feiern verbindet. Die Freizügigkeit unserer Feste hat jeden auch verletzlich gemacht. Dieses Bewusstsein und diese Erfahrung hat uns verbunden.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1995)

Die Handlungsspielräume für persönliche Vorlieben und individuellen, kulturellen Fluxus waren weit gesetzt. Besonders das Spiel mit Kultur- und Geschlechtsidentitäten war beliebt. So erschien ein amerikanischer Entwicklungsexperte stets im traditionellen Gewand mit mächtigem Dolch und weiblich geschminktem Antlitz als Travestie eines Stammeskriegers. Nach außen wurde das Netzwerk durch ein Schweigegelübde vor dem moralischen Rigorismus der Gesellschaft geschützt.

In Ländern mit labiler Sicherheitslage kann das Verhalten der internationalen Gemeinschaft jedoch auch in Formen umschlagen, die eine Kompensations- oder Ventilfunktion haben und von außen betrachtet als politisch und moralisch fragwürdig erscheinen. Private Feiern auf denen Entwicklungsexperten unterschiedlicher Agenturen mit Prostituierten oder jugendlichen Liebhabern im Arm auftauchen, große Haufen von Qat auf den Tischen liegen und hochprozentiger Alkohol sowie Haschisch in beträchtlicher Menge konsumiert werden, sind dann keine Seltenheit. Sie reflektieren ein gutes Stück jene psychosoziale Dynamiken, die auch von Kriegsberichterstatern, UNO-Mitarbeitern oder Schutztruppen in anderen gewaltoffenen Ländern berichtet werden.<sup>26</sup> Je nach Persönlichkeitstyp finden auch hier manche Experten eine Befriedigung in der Regellosigkeit von Ausnahmesituationen. Solidarität entsteht hier nicht auf der Basis einer Gabenökonomie. Sie ist vielmehr das Resultat einer emotionalen und psychischen Exaltiertheit, die mit dem Ausnahmezustand in den Ländern korrespondiert. Im Kontext der vorliegenden Studie waren diese Phänomene die Ausnahme.

Dieter Weiss hat im Rückblick auf das britische Empire vom Wertekonsens der Kolonialbeamten als Grundpfeiler der englischen Herrschaft gesprochen.<sup>27</sup>

26 Ich beziehe mich an dieser Stelle auf Schilderungen der UNESCO-Mitarbeiterin Dorothe Claus, die von 2000 bis 2003 im Jemen und Irak tätig war. Außerdem auf die Erlebnisberichte von Kristóf Gosztönyi, der im Auftrag des UNHCR in Sri Lanka gearbeitet hat und schließlich auf die Schilderungen von Jan Koehler, der mehrfach für die OSZE in verschiedenen Transformationsländern Osteuropas als Wahlbeobachter und Konfliktmoderator tätig war.

27 Die Effektivität der „indirect rule“ als Herrschaftssystem bestand meiner Ansicht jedoch nicht in erster Linie im Wertekonsens der Cricketfelder des Eliteinternats

„Schon das britische Empire wurde durch einen Wertekonsens der Cricket-Felder von Eton zusammengehalten, denn das Dampfschiff von Burma nach Whitehall brauchte in einer Richtung mehrere Wochen.“ (Weiss 1994, S. 11)

Einen Wertekonsens dieser Art gibt es in der Welt der Projektextperten nicht. Das wir es darüber hinaus mit ‚hybriden Experten‘ im Sinne nichtlinearer und bisweilen eklektizistischer Lebenswege, synkretistischer Weltansichten und Praktiken zu tun haben, zeigen die Portraits. Es wird deutlich, dass wir auch nicht von einer geschlossenen Berufsgruppe mit einer spezifischen Identität, Sprache und spezifischen Interessen sprechen können. Beim Zugang zum Einsatzland können die Experten nicht auf eine Betreuung durch ihren Arbeitgeber rechnen. Dem formellen Steuerungsdefizit steht ein breites Spektrum von informellen und halbformellen Kontaktformen gegenüber. Auf der Suche nach Orientierung müssen die Experten sich auf ihre Selbstorganisationsfähigkeit verlassen. Ihre Antworten und Handlungsstrategien sind deshalb individuell, pragmatisch, widersprüchlich und gelegentlich auch problematisch. Eine Bilanz der ‚Expertenkultur‘ wie sie von Rakelmann (1991) vorgelegt worden ist, mag durch ihre kritische Würze gefallen. Auf die hybriden Experten in Ägypten, Jordanien und dem Jemen trifft sie jedoch nicht zu.

„Experten tauchen auf und verschwinden wieder am Ort des Geschehens, ohne dass für die Menschen, die mit Ihnen zu tun haben, deutlich wird, woher und warum sie gekommen sind und wohin sie abtreten. Zu ihrem Handwerkszeug gehört eine ungeheuer genaue Kenntnis aller Verkehrswege. Diese ungewöhnlichen Kenntnisse und die offensichtliche Liebe zur Fortbewegung [...] erweckt den Anschein, das Fahren und Fliegen sei der eigentliche kulturelle Kern der Expertenkultur.“ (Rakelmann 1991, S. 158)

In allen Portraits findet sich die Thematisierung eines Mangels wieder. Dieser Mangel besteht in der institutionellen Dimension der Entwicklungszusammenarbeit auf Projektebene. Im folgenden soll diese Dimension eingehender untersucht werden.

### 7.3 Prozesssteuerung durch die Zentrale

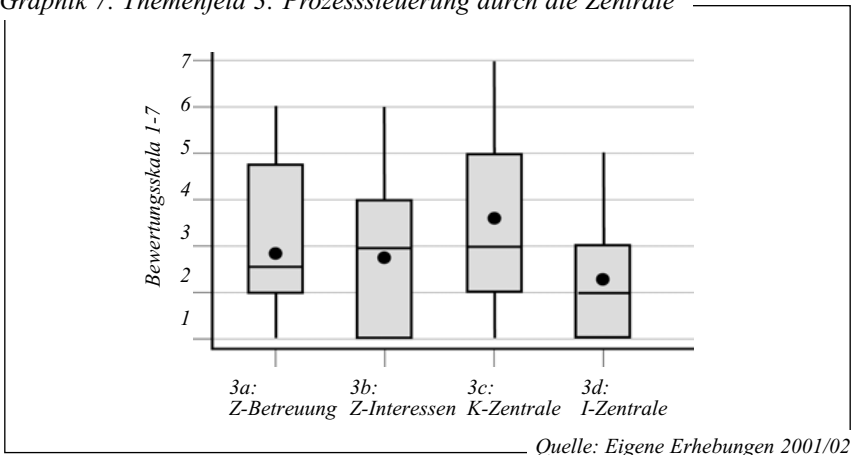
Im Themenfeld Prozesssteuerung durch die Zentrale sollten die Austauschbeziehungen zwischen den Experten und dem Hauptsitz ihrer Agentur in Eschborn beleuchtet werden. Wenn von der ‚Zentrale‘ gesprochen wird, dann sind

---

von Eton. Dieser Wertekonsens konnte zwischen einem britischen Kolonialbeamten, einem afrikanischen Stammesführer oder einem indischen Fürsten gar nicht bestehen. Die „indirect rule“ bezog ihre Kraft aus der Integration lokaler Eliten in das Herrschaftssystem des britischen Weltreiches. Die Organisation der profitablen Verflechtung von Eliteninteressen ist damit das eigentliche Kunststück des britischen Empire.

damit Fach- und Regionalabteilungen und besonders die Abteilung Personal und Entwicklung (P+E) gemeint. Letzterer kommt eine besondere Funktion in der Prozessbegleitung der Projektarbeit durch Eschborn zu. Theoretisch hat jedes Projekt einen Betreuer in der Abteilung P+E, an den es Informations- und Serviceansprüche richten kann. Es wurden vier Fragen gestellt, welche den Bereich der Betreuung „Fühlen Sie sich von der Zentrale gut betreut?“, das Feld der Interessen „Vertritt die Zentrale Ihre Interessen?“, die Kontakthäufigkeit „Haben Sie häufig Kontakt zur Zentrale?“ und schließlich die Vergabe von praxisrelevanten Informationen „Erhalten Sie von der Zentrale in ausreichendem Maße praxisrelevante Informationen über Politik, Wirtschaft und Kultur Ihres Einsatzlandes?“ betreffen.

Graphik 7: Themenfeld 3: Prozesssteuerung durch die Zentrale



Die Antwortmuster sprechen eine klare Sprache. Die Betreuung durch die Zentrale wird in der Tendenz eher negativ beurteilt. Der Mittelwert liegt bei drei ‚trifft eher nicht zu‘. Zwei Viertel schätzt die Betreuung schlechter als zwei ‚trifft nicht zu‘ ein. Auch der negative Spitzenwert eins ‚trifft absolut nicht zu‘ wird erreicht. Der Teil der Antworten über dem Mittelwert bewegt sich in einer Spannweite zwischen den Skalenwerten drei bis sechs. Der Spitzenwert sieben ‚trifft absolut zu‘ wird nicht erreicht. Deutlicher sind die Ergebnisse der Frage nach der Interessenvertretung durch die Zentrale. 75 % der Befragten bewerten die Interessenvertretung unterhalb des Skalenwertes vier. Sie sehen ihre Interessen also wenig bis gar nicht vertreten. Die Kommunikation mit der Zentrale wird sehr unterschiedlich bewertet. Der Mittelwert liegt zwischen drei und vier zeigt in der Tendenz eher die Unentschlossenheit und Zwiespältigkeit der Befragten an. Dennoch liegen rund 40 % der Daten zwischen vier und dem Spitzenwert sieben ‚trifft absolut zu‘. Die Informationsvergabe durch die Zentrale wird hingegen eindeutig negativ bewertet. Sie liegt noch unter der Einschätzung der Interessenwahrnehmung. 75 % der Daten liegen zwischen eins ‚trifft absolut nicht zu‘ und drei ‚trifft eher nicht zu‘.

Der Umgang mit der eigenen Agentur erscheint in der Perspektive der Experten als kompliziert, widersprüchlich und brisant. Dies betrifft insbesondere die Bereiche der Betreuung, Interessenvertretung und Informationsvergabe. Elwert hat in seinem Beitrag „Selbstveränderung als Programm und Tradition als Ressource“ (2000) darauf hingewiesen, dass komplexe Organisationen für ihre Selbsterhaltung sowohl Kontinuität als auch Wandel organisieren müssen. Die Tradition fungiert als Ort der Reproduktion und (Rechts-)Sicherheit. Wandel steht für die Fähigkeit zur Selbstveränderung.<sup>28</sup> Außerdem benötigen Organisationen die Fähigkeit zur „Selbstinformation“ (Elwert 2000, S. 79). Unter Selbstinformation soll die Fähigkeit zum Sammeln, Auswerten und Austauschen von Wissen über die eigene Organisation, ihre Aufgaben und Ziele verstanden werden.

Das Themenfeld Betreuung ist mit der Elwertischen Begrifflichkeit der „Tradition als Ressource“ verknüpft. Die Betreuung der Projektextperten durch die Zentrale steht nicht nur für Dienstleistungen, wie die Versorgung mit Informationen, sondern auch für die Gewährleistung von Kontinuität und stabilen Rahmenbedingungen. Ein wichtiges formelles Element zur Stabilisierung des Verhältnisses zwischen einer Organisation und ihren Mitarbeitern ist der Arbeitsvertrag. Formell regelt der Arbeitsvertrag die Rechte und Pflichten des Mitarbeiters.

Er trägt dazu bei, die Hierarchie, die funktionale Differenzierung und die arbeitsteilige Ordnung innerhalb einer komplexen Organisation zu sichern. Ein Arbeitsvertrag hat aber auch eine informelle Dimension. Er vermittelt dem Individuum Zugehörigkeit und Teilhabe an einer Institution. Auf diese Weise weist er Status und Prestige zu und vermittelt emotionale und psychische Sicherheit. Beide Aspekte des Arbeitsvertrages, der formelle wie der informelle, generieren für die menschlichen Akteure in der Summe „Vorhersehbarkeit“ (Elwert 2000, S. 81). Die Mitarbeiter verfügen über einen verlässlichen formalen Referenzrahmen, eine Form von Rechtssicherheit, der auch für die informelle soziale Organisation, die Moralökonomie, bedeutsam ist.

In der Vergangenheit bildeten auch in der GTZ unbefristete Arbeitsverträge (als Langfristrecht) ein Teil des Fundamentes der Vorhersehbarkeit. Projektextperten mit unbefristeten Arbeitsverträgen wurden früher während der Übergangszeit zwischen zwei Projekten in der Zentrale beschäftigt oder wenigstens geparkt, bis ein Anschlussprojekt zur Verfügung stand. Auch für Projektextperten mit befristeten Verträgen bestand diese Möglichkeit. Diese Praxis war ebenso Teil der formellen Rechte wie der Normen und Wertorientierungen der informellen Moralökonomie.

„Natürlich gab es auch vor 20 Jahren diesen Antagonismus zwischen Zentrale und Projekten. Allerdings nicht in der aggressiven Form, wie es heute der Fall ist. Wenn ein Projekt auslief und kein Anschlussprojekt anstand, dann ging es eben ab in die Zentrale.

---

28 Vgl. Elwert (2000), S. 70.



Man hatte Sicherheit und konnte sich auf die Solidarität der Leute in Eschborn verlassen. Außerdem hat man wenigstens ab und zu Kontakt und Einblicke in die Arbeit und die Strukturen in der Zentrale gehabt.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Amman, Jordanien)

Heute ist der Anteil der Projektextperten mit einem unbefristeten Arbeitsvertrag stark geschrumpft. In den untersuchten Ländern lag er unter 10 %.<sup>29</sup> Entwicklungsexperten können heute, im Gegensatz zu früher, keine langfristige Existenzsicherung durch hohe steuerfreie Einkommen und unbefristete Arbeitsverträge betreiben. Die Möglichkeiten zur Entfaltung einer ‚exklusiven Konsumkultur‘ sind auf kurze Phasen begrenzt. Die Unsicherheit der Weiterbeschäftigung wiegt die Privilegien des Expertentums auf. Ein auslaufen-der, projektbezogener Vertrag bedeutet zunächst einmal das Ende des Anstellungsverhältnisses. An die Stelle eines Langfristrechtes tritt eine halbformelle Routine, die von den Projektextperten als „Türklinkenputzen in Eschborn“ bezeichnet wird.

Das Türklinkenputzen ist Teil der Bewerbung für ein neues Projekt. Die Projektextperten empfinden den ‚Zwang‘ zum antichambrieren und zur Selbstvermarktung als symbolische und faktische Demütigung und Herabsetzung.

„Das ist eine demütigende Prozedur. Als gestandener Projektextperte fühlt man sich plötzlich wie ein Praktikant. Da sitzen Sie Leuten gegenüber, die seit Jahren nicht mehr draußen waren, aber auf den Töpfen sitzen. Das sind Bürokraten. Die wissen natürlich, was an neuen Programmen so anliegt und wo es neue Jobs gibt. Ich sitze da und muss hoffen, dass ich noch für verwendbar gehalten werde. Diese Erfahrung führt, auch wenn es dann klappt, zu tiefen Gräben. Das ist ein Gefühl des Ausgeliefertseins. Ohne Verbindungen hat man da ganz schlechte Karten. Aber selbst mit Vitamin B hast du keine Garantie.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Kairo, Ägypten)

Die empfundene Herabsetzung oder das Erlebnis der vermeintlichen Abhängigkeit von den „Bürokraten“ in der Zentrale führt zu einer selektiven, negativen Wahrnehmung. Diese wird durch die Tatsache verstärkt, dass aufgrund der oben geschilderten Zusammenhänge immer weniger Projektextperten über konkrete Arbeitserfahrungen in der Zentrale verfügen. Auch die informellen Bande gabenökonomischer Netzwerke sind deshalb entsprechend schwach ausgebildet.

„Ich habe Schwierigkeiten die Arbeit und die Strukturen in der Zentrale nachzuvollziehen. Das ist eine „blackbox“ für mich. Meine Ansprechpartner in P+E sind entweder überfordert, genervt und manchmal auch inkompetent. Ich kenne die auch gar nicht persönlich. Die sind einfach zu weit weg von meiner Realität.“ (Quelle: Eigene Erhebungen Sanaa, Jemen 1999)

---

29 Eine genauere Angabe ist nicht möglich, da viele Experten keine genaue Aussagen machen wollten.

Die Projektextperten begegnen der Zentrale mit Argwohn und Misstrauen. In einer diffusen Mischung aus Fakten und Unterstellungen entwickelt sich eine spezifische Eigendynamik, die in einen rhetorischen und praktischen Antagonismus zwischen ‚drinnen‘ (Zentrale) und ‚draußen‘ (Projekte) mündet. Kaum eine Nachricht verbreitet sich in den Milieus der Projektextperten so schnell wie mündlich tradierte Geschichten über Fehlleistungen der Zentrale und der Abteilung P+E. Das verbale Abkanzeln Eschborns bildet ein wenig hinterfragtes Element der ‚Konversationsroutinen‘ bei Abendessen und Stammtischen, aber auch auf Workshops in den Einsatzländern. Die üble Nachrede, das Lästern und die pauschale Kritik sind typische Kennzeichen einer gestörten Moralökonomie. Das folgende Beispiel illustriert, welche Handlungsstrategien dieser Antagonismus auch auf der Ebene von Führungskräften nach sich ziehen kann.

### **The Prisoner of Eschborn**

Der langjährige GTZ-Experte Peter Noll leitet seit drei Jahren erfolgreich das Länderbüro der GTZ in einem arabischen Land. Das Land ist nach einer hastig vollzogenen Vereinigung des nördlichen und südlichen Teils politisch noch sehr instabil. Peter Noll vertritt die GTZ mit politischem Geschick und hohem persönlichen Aufwand. Er verfügt über gute persönliche Kontakte in die politische Elite und hat sich auch einen Zugang zur Zivilgesellschaft erarbeitet. „Ich hatte ein erstes Fundament für unsere Arbeit gelegt. Dieses Fundament bestand aus Kontakten. Personen, die man anrufen kann, wenn ein Projekt in Schwierigkeiten kommt, wenn die lokale Verwaltung blockiert oder ein lokaler Politiker und Stammesführer Ansprüche anmeldet.“ Peter Noll beginnt nun, im Rahmen der Möglichkeiten eines Büroleiters, ein Team von Projektextperten aufzubauen, indem er ehemalige Kollegen informell anwirbt. Er fühlt sich wohl in seinem Einsatzland. Die GTZ verfügt nur über wenige Erfahrungen in dem Land. Die Zentrale gewährt Noll viele Freiräume. Er genießt seine Gestaltungsmöglichkeiten. Plötzlich spitzt sich die Sicherheitslage im Lande zu. Die latenten Konflikte zwischen den Eliten des Nordens und den Eliten des Südens brechen auf. Das Land taumelt in einen Bürgerkrieg. Nach Abwägung der Lage zieht die GTZ ihre Mitarbeiter ab. Für Peter Noll ist eine Tätigkeit in der Zentrale in Eschborn vorgesehen. Noll hat seit Jahren nicht mehr in Eschborn gearbeitet. Stets hat er die Zentrale mit ihren rund 1000 Mitarbeitern als überadministriert und verkrustet empfunden. „Wenn ich durch die Gänge dieser aufgeblasenen Sparkassenarchitektur gehe, wird mir schon komisch zumute. Ich habe mich in der Projektarbeit an kleine Teams und flache Hierarchien gewöhnt. Ich gebe auch gerne zu, dass ich den Lebensstil eines Experten im Ausland, mit seinen Freiräumen und Privilegien schätze. In Eschborn wird es mir eng um Herz und eng im Hirn. Dieser Wasserkopf mit all seinen Intrigen und Machtkämpfen. Da ist mir der korrupteste Counterpart lieber. Ich wollte kein Gefangener in Eschborn sein.“ Peter Noll im Anschluss an die Tätigkeit in Eschborn nicht mehr in die Auslandstätigkeit zurückkehren zu können. Noll aktiviert seine Verbindungen. In einem großen arabischen Land auf der anderen Seite des Meeres ist ein langjähriger Freund als Büroleiter tätig. Dr. Simon Rauchschwalbe hat gerade mit den Konsequenzen der Dezentralisierung der GTZ zu tun. Er befindet sich mitten in einem kontroversen Aushandlungsprozess über die Neuordnung der Zusammenarbeit

zwischen dem Länderbüro, den Projekten, der Zentrale und dem Ministerium. Peter Noll bittet Rauchschalbe um Hilfe. „Noll machte mir auf dramatische Weise klar, dass er unmöglich nach Eschborn gehen könne. Ich solle ihm irgendwie helfen. In seinem Einsatzland konnte er nicht bleiben. So viel war klar. Auf ein Projekt in meinem Land konnte ich ihn schlecht setzen. Erstens war er Büroleiter und hätte sich dadurch beruflich verschlechtert. Zweitens hatte ich auch keine Möglichkeiten. Ich kannte Noll bereits viele Jahre. Wir waren einander durch viele berufliche und auch private Erlebnisse verbunden. Freundschaft und Solidarität gehören für mich zusammen. Ich fürchtete, Noll könne sich mit seiner Art in Eschborn in die Nesseln setzen. Wer lange draußen gearbeitet hat, der kann nicht einfach wieder umschalten und eben mal eine Verwaltungsfunktion übernehmen. Ich fühlte mich verpflichtet zu helfen.“ Simon Rauchschalbe wählt einen risikoreichen Weg, um Noll aus seinem Dilemma zu helfen. Obwohl er mit seiner Aufgabe gut zurechtkommt, bittet er die zuständige Abteilung in Eschborn, Noll als seinen Berater einstellen zu können. Die Arbeit sei sehr komplex und anspruchsvoll, er könne die fachliche Unterstützung Nolls gebrauchen. Die Abteilung reagiert zunächst zurückhaltend. Rauchschalbe weiht seinen alten Freund Horst Busch ein. Busch arbeitet seit zwanzig Jahren in Eschborn. Er ist ein erfahrener Manager, der als zweiter Mann in der zuständigen Abteilung auch über Einfluss verfügt. Horst Busch warnt Rauchschalbe, es könne der Eindruck entstehen, er sei seiner Aufgabe nicht gewachsen. Rauchschalbe beharrt jedoch auf seinem Plan. Busch unterstützt ihn, auch weil er Rauchschalbes freundschaftliches Engagement schätzt. Gemeinsam erreichen sie das Ziel. Peter Noll wird vor einer Gefangenschaft in Eschborn gerettet.

Formen der Abneigung und Angst vor einer Tätigkeit in der Zentrale und entsprechende informelle und halbformelle Taktiken zu ihrer Vermeidung haben eine nicht unerhebliche Strahlkraft in die Expertengemeinschaft.

Das gilt besonders, wenn es sich um Führungskräfte handelt. Die Projektspezialisten verdichten ihre Vorbehalte gegenüber der Zentrale zu einem generalisierten ‚Vermachtungsverdacht‘<sup>30</sup>. Dieser Vermachtungsverdacht beinhaltet Vorwürfe über Machtmissbrauch, Klientelismus und Vetternwirtschaft aber auch die Unterstellung von Inkompetenz. Er basiert gleichermaßen auf Erfahrungswissen wie auf Mutmaßungen und Gerüchten. Letzteres gehört zur typischen Dynamik von Interessenkonflikten. Diese gehorcht neben Machtinteressen auch emotionalen Bedürfnissen und Ängsten. Die kollektive Diskreditierung der anderen durch die Verwandlung in einen Gegner kanalisiert Ängste und leitet sie auf ein ‚böses Anderes‘ ab. Der Vorgang enthebt die Beteiligten der Anstrengung einer Auseinandersetzung mit belegbaren Fakten. Für die Exkulpation und die Verschleierung eigener Fehler erschließt sich ein weites Feld.

30 Ich verwende den Begriff ‚Vermachtungsverdacht‘ in Anlehnung an den Popitz'schen Begriff des „Machtverdacht“. Popitz versteht unter Machtverdacht eine gesamtgesellschaftlich verbreitete Sensibilität gegenüber ungleich verteilten Macht und Herrschaftsmöglichkeiten. Vgl. Popitz (1992), S. 20ff.

Hinter den Streitkulissen verbirgt sich ein politisch und emotional aufgeladener Konflikt um Macht und Interessen, Herrschaft (im Sinne von Entscheidungsgewalt) und Ressourcenkontrolle. Die Reorganisationsbemühungen der GTZ haben hier offenbar nicht zur einer stabilen Neuausrichtung geführt. Die Dezentralisierung der GTZ hat die Länderbüros und die Projekte gestärkt. Sie ist in vielen Bereichen jedoch ein offener Prozess, dessen Verlauf für die beteiligten Akteure noch nicht voll abschätzbar ist. Hinzu kommt eine Grundproblematik öffentlicher Unternehmen. In Zeiten knapper werdender Mittel besteht eine Tendenz, die Aktivitäten in jene Richtungen zu lenken, die eine Mittelbereitstellung sichern. Eine glaubwürdige Reformpolitik ist durch diese Zusammenhänge stets gefährdet. Ein leitender Mitarbeiter der Zentrale in Eschborn formuliert das Problem wie folgt.

„Natürlich ist die Abhängigkeit von den öffentlichen Haushalten ein zentrales Problem. Einerseits können wir nie sicher sein, dass die Budgetierung ausreicht, um begonnene Initiativen auch umzusetzen. Andererseits müssen wir uns ständig etwas einfallen lassen, um Aufmerksamkeit zu erregen und neue Mittelflüsse zu eröffnen.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 2000, Eschborn, Deutschland)

Ein innerhalb der GTZ in Eschborn zirkuliertes Papier<sup>31</sup> zeigt die Perspektive der Inlandsmitarbeiter. Unter dem Titel „Rückzug in die Tonne, Überlegungen zum organisationsbezogenen Zynismus in der GTZ“ beschreibt ein Mitarbeiter der Abteilung P+E die Situation der Inlandsmitarbeiter der GTZ wie folgt.

„[...] GTZ Mitarbeiter/innen, diejenigen aus P+E insbesondere, sind hochgradig verunsichert. Ihre Rolle ist unklar, die Aufgaben und die Anforderungen, die an sie gestellt werden sind breit, wechselhaft und in ständiger Veränderung begriffen. Die auf ihre ursprüngliche Herkunfts-Disziplin bezogene solide Fachlichkeit ist denen, die schon länger dabei sind, weitgehend verlorengegangen. Die zentrale Frage der „Fachlichkeit“ der GTZ (insbesondere derjenigen von P+E), wird seit Jahren diskutiert, ohne daß die Meinungsdivergenzen geringer geworden wären. [...] Stolz auf ganz besondere Aufgabenstellungen, Mandate und daraus resultierende Erfahrungen in der TZ ist kaum vorhanden. Die eigene Rolle bleibt unklar, die Erwartungen, die man an sich gestellt oder auf sich zukommen sieht, sind so breit, umfassend und hochgespannt, daß für viele nur ein Ausweg bleibt: die Abwanderung [...].“

Die Projektextperten nehmen diese Problematik sehr genau wahr. In ihren Augen ist die Zentrale in eine verhängnisvolle Wiederholung verstrickt, in der ein Modell das andere ablöst, eine Mode der vorherigen folgt. Im Ergebnis sehen die Experten eine institutionelle Landschaft, die mit den Ruinen und Hinterlassenschaften abgebrochener Initiativen und Projekte übersät ist.<sup>32</sup>

---

31 Das Papier ist ein interner Diskussionsbeitrag jüngerer Datums. Es wird ohne Nennung des Autors zitiert.

32 Rottenburg spricht in diesem Zusammenhang von einer sich „wiederholenden

„Ständig werden wir mit neuen Konzeptionen und Modellen konfrontiert. Man weiß einfach nicht mehr was gilt und was schon wieder hinterfragt wird. Das bezieht sich nicht nur auf Programme und Konzepte, sondern auch auf die organisatorischen Strukturen. Ich habe den Eindruck eines beständig schneller rotierenden Brummkreisels. Dieser Brummkreisel rotiert um sich selbst und kommuniziert nicht nach außen. Irgendwie ist die Zentrale das eigentlich gescheiterte Entwicklungsprojekt. Wenn uns Projektitis vorgeworfen wird, dann ist das lächerlich. Die Projekte und die Länderbüros sind doch viel weiter als die Zentrale.“ (Quelle: Eigene Erhebungen, Amman, Jordanien 1999)

Dieter Weiss (1991) hat am Beispiel Ägyptens gezeigt, wie sich unvollständig implementierte Reformpolitiken, die durch immer neue Reformprogramme abgelöst werden, allmählich in Entwicklungsblockaden verwandeln. Es gehört zur Ironie der Geschichte der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit, dass dieser eigentlich für die ‚zu Entwickelnden‘ reservierte Problemkomplex zu einem Charakteristikum der eigenen Agentur geworden ist.

Auch hier zeigt das oben erwähnte ‚Eschborner Papier‘, dass die Inlandsmitarbeiter die Situation fast identisch einschätzen.

„Zur Situation, in der sich GTZ-Mitarbeiter/innen diesbezüglich befinden, muß hier wohl wenig gesagt werden. Während ich ein Jahr bei IFPRI verbringe, haben meine Arbeitsfeldkollegen und -kolleginnen eine neuerliche Umstrukturierung hinter sich (mindestens die siebente in den vergangenen 10 Jahren) und haben zusammen mit anderen ein neues Arbeitsfeld gebildet. Was wir mit unsäglichen Mühen inhaltlich und zwischenmenschlich zusammengefügt hatten, ist, wieder einmal, kaum daß wir es erreicht hatten, einem ‚Neuanfang‘ geopfert.“

Die institutionelle Trennung von Tradition (als Reproduktion) und Innovation (als Selbstveränderung und Variabilität) ist aufgehoben.<sup>33</sup> In Organisation in der beide Bereiche ineinander übergehen, breitet sich Unsicherheit aus. Die Mitarbeiter sehen sich mit einem „Veränderungstrudel“ (Elwert 2000, S. 87) konfrontiert, in dem sie nicht mehr wissen, was gilt und was verändert werden muss.

Das Aussitzen, die Blockade oder die Etablierung einer Praxis, welche die Vorgaben der Zentrale nur oberflächlich befolgt und an die Erfordernisse der Praxis ‚anpasst‘ sind auch deshalb typische Handlungsstrategien in den Projekten. „Ich lasse die neuen Konzepte auf mich zukommen. Dann sehe ich mir an, was ich davon nachvollziehen oder sogar gutheißen kann. Der entscheidende Schritt besteht jedoch in der Frage, was muss ich unbedingt befolgen damit die in Eschborn mich bei meiner Arbeit nicht stören.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Al-Arish, Ägypten)

Die Konflikte zwischen Zentrale und den Projekten beziehen sich jedoch seltener auf Inhalte und Konzeptionen. Hinter den oben genannten Kategorien

---

Kreisbewegung“ (Rottenburg 2001, S. 356).

33 Vgl. Elwert (2000), S. 70.

Macht, Interesse und Entscheidungsgewalt steht natürlich die Frage nach der Autorität über die Gestaltung des Arbeitsprozesses.

Die Gegenüberstellung der Aussagen eines leitenden Angestellten aus Eschborn und des Sprechers einer Programmgruppe aus Ägypten verdeutlicht die Situation.

„Die Stärkung der Projekte hat natürlich Spielräume für Interessenpolitiken geschaffen. Die Selbstorganisationsfähigkeit mancher Programmgruppen, in denen mehrere Projekte zusammengefasst sind, ist bemerkenswert. Hier entwickeln sich zum Teil informelle und formelle Strukturen, die mit der Abteilung P+E und den Regionalabteilungen konkurrieren oder diese gar überflüssig machen könnten. Auf der anderen Seite geht es natürlich auch immer um die Frage, wer die letzte Entscheidungsgewalt über Mittel und Personal hat. Das sind (noch) wir. Da wird im Moment mit Haken und Ösen gekämpft.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 2002, Eschborn, Deutschland)

„Wir haben in der Programmgruppe die notwendigen Ressourcen, um unsere Arbeit angemessen und erfolgreich zu gestalten. Die Fachleute sind da, das Wissen ist da, aber uns fehlt die notwendige Entscheidungsgewalt. Die Zentrale verfügt über diese Entscheidungsgewalt. Die Grundlage ihrer Entscheidungen bilden jedoch unvollständige Informationen, weil die Leute nun mal nicht vor Ort sind. Auf unseren Druck reagieren die natürlich mit Gegendruck. Das Abgeben von Entscheidungsgewalt bedeutet natürlich auch immer den Abbau von Stellen und Personal. Erzählen Sie das mal einem Angestellten mit Familie und Reihenhaus in Eschborn.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Kairo, Ägypten)

Der formelle Austausch über die oben skizzierten Problemfelder zwischen der Zentrale und den Projekten ist offenbar mangelhaft. Folgt man den Überlegungen des ‚Eschborner Papiers‘, dann scheint dies auch für die internen Austauschprozesse der Zentrale zu gelten. Das Phänomen der Abschottung kann also nicht nur typisch für das Verhältnis einer ‚exklusiven Expertenkultur‘ gegenüber der sie umgebenden gesellschaftlichen Realität sein. Abschottung vollzieht sich auch innerhalb und zwischen den verschiedenen ‚Segmenten‘ der Expertenkultur. Die gemeinsame Problemanalyse und die koordinierte Suche nach Lösungsansätzen wird nicht selten von spezifischen Eigeninteressen überlagert. Das folgende Beispiel eines jungen Gutachters verdeutlicht dies.

### **Vom ausgewogenen Vorgehen**

Anselm Krieger arbeitet seit einem Jahr für eine privatwirtschaftliche Beratungsfirma, die einen guten Teil ihrer Geschäfte mit der GTZ abwickelt. Im Frühjahr 1999 erhält Anselm Krieger den Auftrag ein Gutachten über ein Projekt zur Förderung von Kleinunternehmern in einem großen arabischen Land zu erstellen. Der Auftrag wird von der zuständigen Abteilung in der Zentrale vergeben. Bei seinen Gesprächen in Eschborn wird ihm die strategische Bedeutung der Förderung von Kleinunternehmern mehrfach verdeutlicht. Er erhält umfangreiches und seiner Meinung nach sehr gutes Material. „Das war „state of the art“ mit klaren Konzepten und Richtlinien für die Praxis. Während

der Gutachtermission findet Anselm eine vollkommen andere Realität vor. „Im Projekt gab es keinerlei Informationen über die Konzepte und Modelle des eigenen Hauses. Ich hatte die Dokumente dabei. Sie spielten jedoch in der von den Projektextperten anvisierten Vorgehensweise überhaupt keine Rolle. Das ist alles Papierrealität, wurde mir gesagt. Nur ein Projektextperte fragte, ob er die Papiere mal einsehen könnte. Während der Mission stellte sich heraus, dass der Counterpart des Projektes vierhundert Kilometer entfernt in der Hauptstadt angesiedelt war. „Das war mein erstes Gutachten. Nach einer Woche im Feld kam der Büroleiter vorbei. Ich präsentierte meine „first findings“ entlang der Eschborner Konzeption. Der Büroleiter reagierte empfindlich. Er machte mir sehr deutlich, dass ich in seinen Augen ein Gutachter der Zentrale sei.

Er schätze diese Intervention nicht besonders. Die Realitäten im Einsatzland verlangten eine spezifische Herangehensweise. Ich widersprach nicht, merkte aber an, dass eine Kommunikation zwischen Länderbüro, Projekt und Zentrale gerade deshalb notwendig sei. Der Büroleiter verneinte dies ohne konkrete Begründung.“ Anselm Krieger ist verwirrt. Er telefoniert mit seinem Vorgesetzten in Deutschland. Dieser bittet ihn um einen soliden Abschluss der Mission ohne großes Aufsehen. Man könne das dann alles in Deutschland besprechen. „In Deutschland ist mein Bericht dann von meinem Chef überarbeitet worden. Die Interessen beider Seiten wurden eingearbeitet. Mein Chef nannte das ein ausgewogenes Vorgehen. Aber es ist natürliche eine Verzerrung der Realität. Wie sollen die in Eschborn denn wissen, was vor Ort passiert, wenn sie selbst durch eine Gutachtenmission nicht die Wahrheit erfahren können.“

Im Verhältnis zwischen der Zentrale und den Projekten findet man, wie auch schon in den Ausführungen zur Vorbereitung auf den Auslandseinsatz verdeutlicht, ein breites Spektrum von informellen Beziehungstypen. Häufig handelt es sich um Verbindungen zwischen zwei Personen, die ihrerseits wiederum gegebenenfalls ökonomische Verbindungen mit anderen Akteuren pflegen. Die Projektextperten greifen dabei auf Freundschaften aus Studien und Ausbildungszeiten oder der gemeinsamen Zeit in einem Projekt zurück. Sie versuchen Kontakte in die Zentrale zu etablieren, die ihnen jenseits der offiziellen Routinen eine schnelle und effektive Zusammenarbeit ermöglichen. Damit ist die strenge Definition eines Netzwerkes nicht immer erfüllt. In einem solchen Fall wäre es also angebrachter von Assoziationen und von Verflechtungen zu sprechen. Das folgende Beispiel beleuchtet eine Situation, in der sich formelle und informelle Praktiken überschneiden. Das Beispiel schildert die auf ein Netzwerk gegründete Prozessbegleitung eines Projektes durch einen verwaltungswissenschaftlichen Lehrstuhl in Deutschland.

### **Der Staat im Staate**

Helmut Gertz' berufliche Laufbahn hat bis zur Mitte der neunziger Jahre nichts mit der Entwicklungszusammenarbeit zu tun. Er ist promovierter Verwaltungswissenschaftler. Im Zuge der deutschen Vereinigung arbeitet Gertz an der Reorganisation und dem Neuaufbau der ostdeutschen Verwaltungsstrukturen. Gertz gehört zu einem Führungstab westdeutscher Verwaltungsfachleute, die ihre Arbeit als eine Art Entwicklungshilfe verstehen. „Wir haben da den Staat neu gebaut. Das war so etwas wie Entwicklungs-

zusammenarbeit. Schließlich ging es im Kern auch um so etwas wie „good governance“. Helmut Gertz genießt die Gestaltungsmöglichkeiten in dieser historisch so einmaligen Übergangsphase. „Das war eine ganz andere Arbeit als die Wissenschaft oder das Erstellen von Gutachten und Expertisen. Ich konnte gestalten, mich im Team auseinandersetzen, gemeinsam Lösungsstrategien erarbeiten. Das alles geschah in der offenen Atmosphäre des Umbaus.“ Nach Abschluss der Verwaltungsreform steht Gertz vor einer wichtigen Entscheidung. „Für mich taten sich im wesentlichen zwei Wege auf. Entweder die Rückkehr an die Universität oder eine Karriere in einem zuständigen Ministerium. Ich wollte jedoch etwas radikal anderes.“ Helmut Gertz liest eine Stellenausschreibung der GTZ. Es geht um ein Projekt, das in einem kleineren arabischen Land eine leistungsfähige Verwaltungsstruktur im Bereich Umweltmanagement aufbauen soll. Das Interesse von Helmut Gertz ist geweckt. Er beginnt sich intensiver mit der GTZ zu beschäftigen. Glücklicherweise verfügt sein Doktorvater und Freund Ferdinand Bach, ein bekannter Verwaltungswissenschaftler, über berufliche Erfahrungen als Gutachter für die GTZ. Gertz berichtet ihm von der Ausschreibung.

Beide reizt die Idee, in einem arabischen Land Verwaltungsaufbau zu betreiben. „Nach Ostdeutschland schien mir das als eine neue Herausforderung. Auch mein Freund war Feuer und Flamme. Wir entwickelten ein Modell, in dem neben meiner Tätigkeit auch die Hochschule ins Spiel kommen sollte.“ Helmut Gertz Bewerbung ist erfolgreich. Die GTZ ist erfreut, einen so qualifizierten Fachmann gewinnen zu können. Gertz ist auf die Verhandlungen gut vorbereitet. „Ich war über die Probleme der GTZ informiert. Ferdinand hat da kein Blatt vor den Mund genommen. Wenn man für die GTZ arbeitet, muss man eine klare Konzeption und ein funktionierendes Netzwerk im Rücken haben, sonst erleidet man Schiffbruch. Ich kann ohnehin nicht einsehen, warum die sich einen solchen Apparat in Eschborn leisten.“ Gertz verankert in seinen Verhandlungen mit der GTZ eine Prozessbegleitung durch seinen Lehrstuhl. Der Lehrstuhl soll die Qualifikation der arabischen Mitarbeiter übernehmen und das Projekt mit Wissen und Konzepten versorgen. „Natürlich wurde das offiziell nicht so verkündet, aber informell klar und unmissverständlich vereinbart. In der Praxis geht das dann über die Vergabe von Gutachten und Mittel für Fortbildungen usw.“ Während der Feldforschungen zu der vorliegenden Arbeit hatte Gertz ein selbstorganisiertes Netzwerk zur Beratung, zur Prozessbegleitung des Projektes und zur Fortbildung seiner arabischen Counterparts etabliert. „Ich habe mit der Zentrale eigentlich nichts zu tun. Meine Basis ist der Lehrstuhl. Ferdinand erledigt Gutachten oder vermittelt mir Gutachter. Wir bringen meine Angestellten im Projekt zur Fortbildung nach Deutschland. Die Uni versorgt mich mit Wissen. Wir veranstalten Seminare und Workshops, in die meine Erfahrungen einfließen und tauschen uns so mit Kollegen und auch Studenten aus. Das ist ein Wissensnetzwerk. Es funktioniert weitestgehend ohne die GTZ. Das Projekt läuft gut und die Zentrale ist zufrieden. Ich glaube, wir haben hier ein echtes Modell geschaffen. Die Zentrale sollte künftig eher einen Rahmen bilden, in dem sich die Projekte dann entwickeln können. Dazu braucht man keine zwölfhundert Mitarbeiter. Nur mein Büroleiter bäugt mich kritisch. Er hat wohl Angst vor einem Staat im Staate.“

Wo formelle Routinen vage sind, können sich effektive informelle und halbformelle Formen der Selbstorganisation entwickeln, wie sie das Beispiel schildert.



Ob die Vorgehensweise einen modellhaften Charakter besitzt ist fraglich. Sie repräsentiert eine, wenn auch erfolgreich erscheinende, partikularistische Praxis. Als solche ist sie nicht generalisierbar. Ihre Effizienz bleibt auf eine spezifische Personenkonstellation beschränkt. Verschwinden diese Personen, dann verschwinden auch die etablierten Netzwerke der Zusammenarbeit und der Moralökonomie. Es ist deshalb nicht langfristig stabil. Dem Büroleiter war diese Problematik bewusst. Als erfahrener GTZler war er über die Konsequenzen „eines Staates im Staate“ besorgt.

„Ich bin über den Erfolg des Projektes natürlich erfreut. Auch die Vernetzung mit dem Lehrstuhl ist hervorragend. Das Projekt bekommt da Inputs, welche die Zentrale nicht leisten kann. Dennoch bleibt das natürlich eine Ausnahmeerscheinung. Wenn plötzlich jeder Experte mit seinen eigenen Netzwerken hier anrückt, dann atomisieren wir die Struktur der GTZ.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999)

Das abschließende Beispiel zeigt eine radikal andere Situation. Hier sehen wir einen Experten, der über keine Netzwerke verfügt und deshalb die Zentrale um Hilfe bittet.

### **Zentrale bitte übernehmen Sie!**

Dieter Ballmann ist ein unkonventioneller Mensch. Er hat in den siebziger Jahren in Bielefeld Entwicklungssoziologie studiert und später auch promoviert. Ballmann hat eine bewegte Vita als politischer Aktivist im linken Milieu der BRD der siebziger und frühen achtziger Jahre. Sein spontaner Aktivismus hat sich in der Projektarbeit in einen engagierten Pragmatismus gewandelt. Politisch steht Dieter Ballmann nach wie vor auf der richtigen Seite der Barrikade. Ballmann ist jedoch nicht naiv. Er hat seine Chance in der Projektarbeit erkannt. „Dinge auf der Mikroebene anstoßen und moderieren, das ist mein Ding. Das mögen manche belächeln, ich finde es aber immer noch besser, als sich in den Ministerien veräppeln zu lassen.“ Dieter Ballmann hat sich im Bereich der Förderung von Kleinunternehmern einen guten Ruf erarbeitet. Als sich die Möglichkeit eröffnet in einem der ärmsten arabischen Länder ein Beratungsprojekt für Kleinunternehmer zu übernehmen, sagt er zu. Ballmanns Gespräche mit der Zentrale verlaufen zügig und unkompliziert. „Ich hatte einen guten Eindruck. Die Gruppe der Unternehmer war in der Nähe des Stadtzentrums angesiedelt, also überschaubar. Die Projektziele erschienen mir realistisch und nicht überzogen. Ich hatte genügend Erfahrung mit Kleinunternehmern und ihren Problemen. Die Gesprächspartner in der Zentrale waren kompetent und sehr kooperativ.“ Als Dieter Ballmann seine Arbeit in einer großen Hafenstadt im Süden des Landes antritt, verändert sich die Situation. Der Counterpart des Projektes befindet sich sieben Autostunden entfernt in der Hauptstadt des Landes. Sein Vorgesetzter (innerhalb der Programmgruppe) arbeitet und lebt immerhin drei Autostunden entfernt. Ballmann erhält von beiden Seiten die Vorgabe, jede Kontaktaufnahme mit lokalen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Organen zwecks Kooperation zu vermeiden. Dieter Baullann ist zunächst verblüfft. In Laufweite seines Projektbüros befindet sich die Handwerkskammer. „Also, die waren nun mal mein natürlicher Ansprechpartner. Es ging ja um Kleinunternehmer wie Schreiner, Schmiede und Automechaniker.

Mit denen durfte ich aber nicht zusammenarbeiten. Aus politischen Gründen.“ Ballmann realisiert, dass er ein Projekt ohne Partner hat. Mit seinen zwei lokalen Assistenten organisiert er Informationsveranstaltungen für die Kleinunternehmer. Eine Zusammenarbeit kommt jedoch nicht zustande. „Ich konnte denen außer ein paar Tips nichts anbieten. Mein Counterpart saß in der Hauptstadt und rührte sich nicht. Die Unternehmer sagten nur, so sei der Norden nun mal und wanden sich enttäuscht ab.“ Dieter Baumann entschließt sich zum Handeln. Zunächst bittet er seinen Chef um Unterstützung. Die Hilfe wird ihm verweigert. „Mein Vorgesetzter hatte irgendetwas mit dem Counterpart ausgepokert. Sein Kleinunternehmerprojekt lief ohne größere Probleme. Bei einem Besuch in der Hauptstadt war ich über die üppige Ausstattung des Counterparts schockiert. All diese Infrastruktur und wofür? Ich hatte den Eindruck, der Counterpart arbeitet in ganz anderen Zusammenhängen. Mein Vorgesetzter reagierte auf meine Kritik mit Drohungen. Ich solle mich nicht einmischen, sondern meinen Job machen. Wenn ich dazu nicht in der Lage sei, dann müsse ich eben die Konsequenzen ziehen. Ballmann versucht sein Problem mit dem Büroleiter zu besprechen. Dieser ist jedoch erst seit einigen Monaten im Amt. Er möchte einen Konflikt mit dem Leiter einer Programmgruppe vermeiden und bittet Ballmann um Zurückhaltung. „In dieser Situation habe ich mich erstmals in meiner Karriere schriftlich und telephonisch an die Abteilung P+E gewendet. Auf meine Mails erhielt ich aber keine Antwort. Am Telefon hatte ich einen Mitarbeiter, der für mich nicht zuständig war. Für mein Land würden erst entsprechende Kapazitäten aufgebaut. Ich solle doch die zuständige Regionalabteilung kontaktieren.“ Dieter Ballmann weiß aus Erfahrung, dass die Involvierung der Regionalabteilung eine Eskalation der Auseinandersetzung bedeutet. Dennoch erwartet er Unterstützung. Die Abteilung reagiert anders, als Ballmann es erhofft hat. „Also, der Wortlaut war ungefähr so: Die Dinge liegen nicht so gut im Moment. Da haben sie recht. Auf der anderen Seite muss man die vorhandenen Spielräume nutzen. Spielen sie ein wenig auf Zeit. Dann kommen die Dinge schon in Bewegung. Wir teilen ihre Einschätzung. Aber wir müssen Sie auch um Zurückhaltung bitten. Die politische Lage ist eben sehr verzwick.“

Ballmann ist ernüchtert. Er fühlt sich kalt gestellt. „Seitdem verwalte ich mich hier unten selbst. In meinem Fall wurden jede Menge Prozesse gesteuert, nur nie im Sinne meiner Arbeit. Da war nichts mit ‚Zentrale bitte übernehmen sie‘. Kündigen ist leider keine Option. Ich habe Familie.“

Im Unterkapitel 7.1 „Vorbereitung auf den Auslandseinsatz“ wurde bereits darauf verwiesen, dass es für die Vorbereitung der Experten weder eine klare Konzeption noch eine systematische und inhaltlich kohärente Form der Vorbereitung zum Aufbau interkultureller Kompetenz für Projektextperten gibt. Für die Planung, Durchführung und die Kontrolle von Projekten liegen jedoch verbindliche Managementwerkzeuge und Verfahrensroutinen vor. Das Projektzyklusmanagement, die zielorientierte Projektplanung ZOPP und neuerdings AURA<sup>34</sup> befriedigen aus der Sicht der Projektextperten jedoch in erster Linie die administrativen Bedürfnisse der Vertragspartner GTZ-Zentrale, BMZ und der zuständigen staatlichen Institution des Empfängerlandes. Die Bereiche Interkulturelle Kompetenz, Management- und Policy-skills, die im Kapitel 2

Entwicklungszusammenarbeit als interkultureller Dialog noch als Schlüsselqualifikationen für Führungskräfte in der Entwicklungszusammenarbeit thematisiert wurden, sind in keiner Weise verbindlich verregelt. Sie sind jedoch mit den Herausforderungen der Arbeitsprozesse in den Projekten verknüpft. Der folgende Auszug aus dem Einladungsschreiben zu den Eschborner Fachtagen der GTZ aus dem Jahre 2000 zeigt, dass man die Problematik der institutionellen Absicherung der Arbeit von Menschen in bezug auf die Entwicklungsländer durchaus begreift.

„Mittlerweile hat man jedoch erkannt, dass allein die (Leistungs-)Fähigkeit von Menschen und Organisationen noch keine hinreichende Voraussetzung ist, um nachhaltige und breitenwirksame Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen. Vielmehr bedarf es auch in der Entwicklung eines leistungsfördernden, politisch-institutionellen Umfelds, um die erworbenen Fähigkeiten effizient zu nutzen, zu erhalten und weiter zu entwickeln. Für die technische Zusammenarbeit bedeutet dies, dass die Gestaltung entwicklungsfördernder Rahmenbedingungen nicht ausgeblendet werden darf und auch Organisationen der Zivilgesellschaft und der Privatwirtschaft in die Maßnahmen einbezogen werden müssen.“

Dieses Nachdenken über entwicklungsfördernde Rahmenbedingungen richtet sich jedoch nicht auf die eigene Agentur und die Projektextperten. Entwicklung ist offenbar das, was stets die ‚Anderen‘ zu leisten haben.

Wenn die Projektextperten, wie in Kapitel 2 „Entwicklungszusammenarbeit als interkultureller Dialog?“ gezeigt, nicht mehr nur technisches Wissen vermitteln sollen, sondern als kompetente Akteure eines partizipativen, systemischen, prozessorientierten, interkulturellen Dialogs über Entwicklung gesehen werden, dann muss genau über diese institutionelle Dimension in der eigene Agentur nachgedacht werden.<sup>34</sup> Arbeitsprozesse, in denen Macht, Verfügungsgewalt und Interessen verhandelt werden, bedürfen einer besonderen Form der Prozessbegleitung, weil sie die Tendenz haben formelle Routinen durch informelle Handlungsstrategien zu unterlaufen. Im anschließenden Kapitel soll untersucht werden welche Form von Prozesssteuerung durch die Länderbüros geleistet wird.

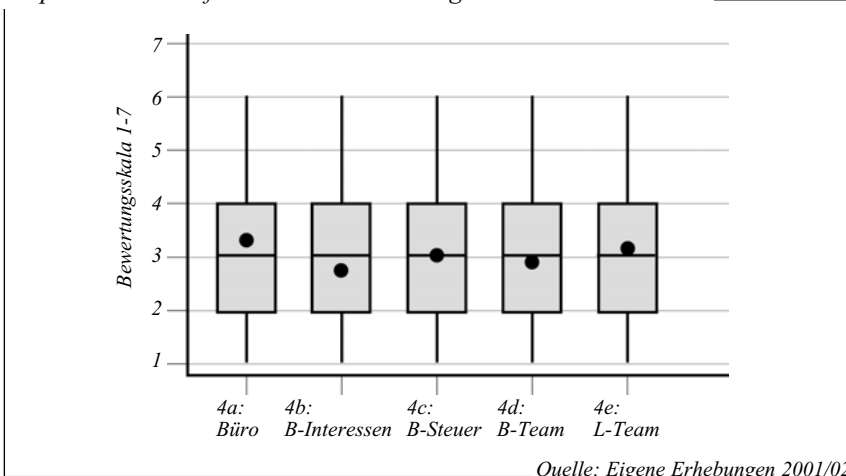
34 AURA steht seit 2003 für eine neue Form des Auftragsmanagement der GTZ. Es beinhaltet eine Neuorientierung bei der Formulierung der beabsichtigten Wirkungen eines Projektes sowie Vereinfachungen des organisatorischen Ablaufs. AURA befindet sich zur Zeit in der Einführungsphase. Es ist deshalb auch nur am Rande erwähnt.

35 Vgl. BMZ (1992), S. 14 und GTZ (2000), S. 4f.

## 7.4 Prozesssteuerung durch das Länderbüro

Im Bereich Prozessbegleitung durch das Länderbüro wurden fünf Fragen gestellt. Die Frage „Fühlen Sie sich vom Länderbüro gut betreut?“ zielte auf die allgemeine Beurteilung der Betreuungskompetenz des Länderbüros durch die Projektextperten ab. Die Frage zwei „Nimmt das Büro Ihre Interessen wahr?“ sollte die Interessengleichheit und die Interessensunterschiede zwischen den Projekten und den Länderbüros beleuchten. Frage drei „Füllt das Büro seine Steuerungsfunktion gut aus?“ war als direkte Aufforderung zur Bewertung der Länderbüros beabsichtigt. Die Frage vier „Trägt das Büro zum Teambildungsprozess bei?“ sollte zur Überprüfung der Integrationskraft der Länderbüros dienen. Die Frage fünf „Haben Sie das Gefühl in einem Länderteam zu arbeiten?“ sollte den Grad der sozialen Integration bei den Experten unterschiedlicher Projekte ermitteln.

Graphik 8: Themenfeld 4: Prozesssteuerung durch das Länderbüro



Die Antwortmuster sind bei allen fünf Fragen fast identisch und in ihrer Tendenz negativ. Der Mittelwert liegt konstant bei drei ‚trifft eher nicht zu‘.

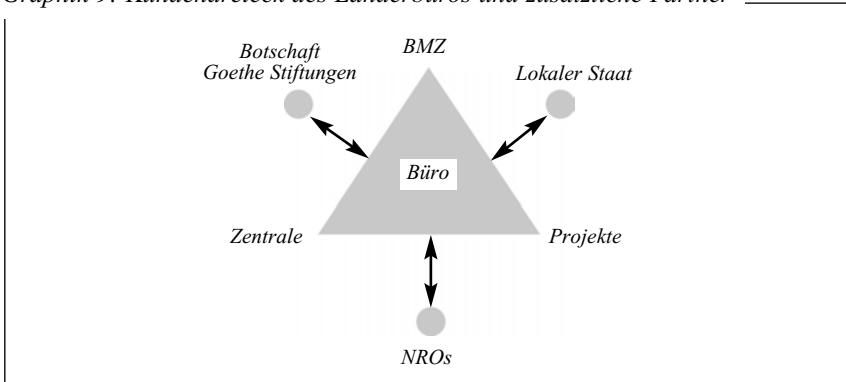
Rund 50 % der Projektextperten bewerten die Funktionen des Länderbüros einschließlich der Frage nach dem Länderteam mit schlechter als drei und liegen in den Bereichen zwei ‚trifft nicht zu‘ und eins ‚trifft absolut nicht zu‘. Ein Viertel der Befragten beurteilt das Länderbüro und das Länderteam indifferent mit vier ‚weiss nicht‘. Ein weiteres Viertel bewegt sich zwischen den Skalenwerten vier ‚Weiss nicht‘ und sechs ‚trifft zu‘. Der Spitzenwert sieben ‚trifft voll zu‘ wird nicht erreicht.

Die Länderbüros der GTZ haben eine Repräsentations-, Führungs- und Koordinationsfunktion. Sie bilden formell die Spitze der GTZ-Hierarchie in den Einsatzländern. Der Leiter eines Länderbüros repräsentiert die GTZ im Einsatzland gegenüber den lokalen staatlichen und nichtstaatlichen Partnern. Er ist auch der Ansprechpartner für andere deutsche staatliche Institutionen wie die Botschaften und die Goetheinstitute. Der Büroleiter ist der Vorgesetzte der

Projektpersonen und trägt die Verantwortung für die Projekte. Als Personalverantwortlicher beurteilt er die Leistung der einzelnen Projektpersonen und kann steuernd eingreifen. Obwohl die Projekte neuerdings über eine sog. Auftragsverantwortung verfügen und damit eigenständig Gutachten vergeben können, ist der Büroleiter an den Entscheidungen für die Vergabe von Gutachten oder die Einleitung von Maßnahmen beteiligt. Am Jahresende genehmigt der Büroleiter den Jahresabschlussbericht, der auch für die Beurteilung der Arbeit in den Projekten bedeutsam ist. Das Projektbüro tritt jedoch auch als Dienstleister für die Projekte auf. Diese Dienstleistungen reichen von der Bearbeitung von Zoll- oder Visa-Formalitäten oder der Abwicklung der Gutachterverträge bis zur Moderation politischer Prozesse zwischen den Projekten und den staatlichen Agenturen des Einsatzlandes. Das Projektbüro ist außerdem für die Prozessbegleitung oder Supervision von Managementfragen oder interkulturellen Kommunikationsprozessen zuständig. Der Projektleiter untersteht der zuständigen Abteilung in Eschborn und ist an ihre Weisungen gebunden. Das gilt auch für sein Verhältnis zum Ministerium.

Der Länderbüroleiter ist grundsätzlich an den Regierungsverhandlungen beteiligt. Er hat eine politische Funktion, verfügt jedoch über kein diplomatisches Mandat.

Graphik 9: Kundendreieck des Länderbüros und zusätzliche Partner



Aus der Graphik wird ein Grundproblem der formalen Organisation der Aufgaben und Position des Länderbüros deutlich. Es liegt ein breites Spektrum sehr unterschiedlicher Akteure mit jeweils spezifischen Eigeninteressen vor. Bestimmte Akteure, wie zum Beispiel der Akteur ‚lokaler Staat‘, aber auch die ‚Zentrale‘ bestehen aus verschiedenen Segmenten und Funktionseinheiten, die ihrerseits eigene Strategien verfolgen. Daraus ergibt sich ein Aufgabenspektrum, das Reibungsflächen und Konfliktpunkte beinhaltet. Hierzu ein Länderbüroleiter:

„Das Länderbüro bewegt sich zwischen den Interessen der GTZ-Zentrale, des Ministeriums, der Projekte und der Partnerinstitutionen im Einsatzland. Von anderen Akteuren wie der Botschaft, dem Goetheinstitut oder gar dem Feld der NROs spreche ich

gar nicht. Das ist ein schwieriges Fahrwasser. Zwar ist die Macht des Büros in den letzten Jahren gestärkt worden, gleichzeitig haben sich aber auch die Handlungsmöglichkeiten der Projekte vergrößert. Die Zentrale hält natürlich an ihrer Gesamtverantwortung fest. Das BMZ verfolgt seine eigenen Strategien. Für die Steuerung des Teams vor Ort fehlen mir die personellen Ressourcen. Ich habe eine sehr labile Position, die nur nach außen als machtvoll erscheint.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Amman, Jordanien)

Hinzu kommt, dass die Probleme der Projektextperten im Umgang mit der Zentrale auch auf das Verhältnis zum Länderbüro abstrahlen. Dies geschieht auf zwei Weisen. Erstens durch die Erwartung, das Länderbüro könne die Defizite der Zentrale ausgleichen und zweitens durch die Übertragung des Vermachtungsverdachts.

Letzteres mündet nicht selten in eine Form von Antagonismus zwischen Projekten und Länderbüro, wie er auch schon im vorausgegangenen Kapitel für das Verhältnis der Projektextperten zur Zentrale beschrieben worden ist. Der Austausch mit dem Länderbüro erscheint in der Sicht der Projektextperten als lästige Routine oder als vorgetäuschter Austausch. Dies gilt besonders für die monatlich stattfindenden Treffen der verantwortlichen Projektextperten mit dem Büroleiter.

„Ich fahre also jeden Monat nach Kairo um an diesen Treffen teilzunehmen. Das ist dann so eine Art dramatisierte Form der Teamsitzung. Damit meine ich: Wir spielen Theater miteinander. Da lässt niemand etwas über die tatsächlichen Probleme im Projekt raus. Man könnte ja Fehler zugeben. Der Büroleiter spielt seine Rolle und jeder Projektleiter die seine. Bei echten Problemen muss alles bilateral abgeklärt werden. Also konzentriert man sich auf die Diskussion bürokratischer Abläufe, die ja auch in horrend hohem Maße auflaufen.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Kairo, Ägypten)

Die Perspektive eines Büroleiters entspricht dieser Einschätzung. Sie betont jedoch auch schon die Existenz latenter Interessenkonflikte zwischen den Projekten und dem Länderbüro.

„Natürlich versuche ich, einen Teambuildingsprozess einzuleiten. Die Aufgaben des Büros sind jedoch weit gefächert. Ich komme einfach nicht immer dazu, mich intensiv mit den Projekten zu beschäftigen. Die Projektleiter und insbesondere die Programmgruppensprecher sind im Zuge der Dezentralisierung auch recht machtbewusst geworden. Auf unseren Sitzungen schweben diese Dinge natürlich im Raum. Die Tendenz zur Verhandlung organisatorischer und verwaltungstechnischer Fragen ist eine Möglichkeit, Interessenkonflikte nicht zu thematisieren. Andererseits gehören Verwaltungsprobleme auch zu den typischen Phänomenen, wenn zwei Staaten und ihre Agenturen zusammenarbeiten. (Quelle: Eigene Erhebungen 1999, Sanaa, Jemen)

Auffällig ist, dass ähnliche Einschätzungen nicht zu gemeinsamen Lösungswegen führen. Wir haben es also wie schon im vorausgegangenen Unterkapitel

mit Störungen im Selbstinformationsprozess zu tun. Das folgende Beispiel zeigt die Praxiserfahrungen eines Büroleiters, der mit den ‚besten Absichten‘ antritt. Es zeigt sich, dass Misstrauen, Sicherheitsbedürfnisse und Interessenpolitiken gewünschte (oder notwendige) Selbstveränderungsprozesse blockieren.

### **Beste Absichten**

Dr. Günther Wortmann hat über lange Jahre eine Abteilung in der Zentrale der GTZ in Eschborn geleitet. Als er die Möglichkeit erhält, Büroleiter in einem arabischen Land zu werden, greift er zu. Günther Wortmann hat den Dezentralisierungsprozess in der Zentrale miterlebt. Er weiß, dass die Länderbüros und die Projekte aus diesem Prozess gestärkt und mit mehr Kompetenzen hervorgegangen sind. Auch die Zentrale verspricht sich von einem erfahrenen Mann die entsprechende Kompetenz für die Steuerung einer Übergangsphase. „Mir war klar, das wird ein offener Prozess, aber ich hatte Lust auf die Aufgabe und beste Absichten.“ Wortmann geht die Aufgabe mit viel Energie an. Er ist davon überzeugt, dass die Zukunft der GTZ in einer dezentralen Steuerung, die von starken Länderbüros getragen wird, liegt.

Wortmann beginnt seine Arbeit mit einem Teambuildingtraining, an dem alle Projektexperten teilnehmen. „Ich wollte die Leute kennenlernen und eine gemeinsame Basis schaffen.“ Die monatlichen Sitzungen im Länderbüro gestaltet er bewusst politisch und konzeptionell. „Mir ging es um ein klares Bewusstsein und den Austausch über Politik, Konzepte und die Praxis.“ Er richtet einen monatlichen „Coaching-Termin“ ein, an dem er für einzelne Projektexperten zur Verfügung steht. Die ersten Erfahrungen mit den Projektexperten ernütern und verunsichern Wortmann. „Die Truppe reagierte nicht nur abwartend, sondern regelrecht feindselig. Ich hatte das Gefühl, es wurde auf Fehler meinerseits gelauert. Einige Projekte waren bereits zu Programmgruppen zusammengefasst, während andere strukturell noch in der Luft hingen. Bei letzteren war starke Verunsicherung zu spüren, erstere schienen sich intern bereits abgesprochen zu haben. Die traten als eine Art „pressure group“ mit gewähltem Sprecher auf und ließen keinen Zweifel daran, dass vor allem sie darüber zu entscheiden hätten, wie die Dinge in ihren Projekten laufen. Ein offenes Arbeitsklima herrschte nicht vor.“ Das „Coaching“-Angebot wird nicht wahrgenommen. Im Gegenteil erlebt Wortmann, dass sich die Projekte ihm gegenüber abschotten und nur bestimmte Informationen austauschen wollen. „Viele Projektexperten wollen nicht als Landesteam arbeiten. Sie konzentrieren sich lieber auf ihre partikuläre Perspektive in den Projekten. Die Bereitschaft zum Austausch leidet unter der Angst, bei der Offenlegung von Fehlern Karrierechancen zu verspielen.“ Wortmanns Ansatz ein Reformklima zu erzeugen, scheitert an der Haltung der Experten. „Es ging gar nicht darum, dass die Projektexperten generell gegen Innovationen eingestellt gewesen wären. Das Problem bestand darin, dass mir als Repräsentant einer übergeordneten Struktur kein Vertrauen entgegen gebracht wurde.“ Günther Wortmann weiß aus Erfahrung, dass Gestaltungsmöglichkeiten mit der Hoheit über Personalfragen verknüpft sind. Von dem Leiter der zuständigen Regionalabteilung sind ihm Mitspracherechte garantiert worden. Offenbar ist diese Zusage jedoch formell nicht eindeutig mit der Personalabteilung abgesprochen worden. In der Praxis entwickelt sich die Besetzung neuer Stellen zu einem komplizierten Verhandlungsprozess zwischen der Personal-

abteilung und Wortmann. „Natürlich wird da nicht offen ‚nein‘ gesagt. Die Dinge werden durch Einwände gegenüber der Qualifikation eines Kandidaten oder andere Bedenken verzögert. Dieser Zeitverlust kann für mich jedoch entscheidend sein. Erstens wartet der Partner und zweitens achten auch die anderen Projektextperten darauf, ob ich mich gegenüber der Zentrale durchsetzen kann. Bei der Frage, wer denn letztlich entscheiden sollte, welcher Bewerber für die Aufgabe geeignet ist, kann sich die Personalabteilung natürlich auf ihre formelle Zuständigkeit zurückziehen. Dann stehe ich ohne Möglichkeiten da.“ Wortmann kann trotz bester Kontakte nicht die Entscheidungsgewalt über die Personalauswahl erringen. „Wie soll man ein Team aufbauen, wenn man nicht die Möglichkeit hat sich die Mitarbeiter auszusuchen. Ich habe natürlich Einflussmöglichkeiten aber die Hoheit über das Verfahren liegt in Eschborn bei der Personalabteilung.“ Nach drei Jahren als Büroleiter zieht er ein Fazit. „Wir arbeiten bisher nicht als Landesteam, sondern als getrennte Einheiten unter einem Dach. Als Büroleiter stehe ich formell an der Spitze. In der Praxis muss ich jedoch sehr genau analysieren, taktieren und balancieren. Das ist nicht anders als mit den Counterparts. Die Arbeit hinter den Kulissen ist enorm. Ein Treffen mit dem Minister, eines mit dem Gouverneur und noch eins mit dem Exgeneral, der die Durchführungsorganisation leitet. Hinzu kommen regelmäßige Treffen mit der Regionalabteilung und Büroleitertreffen. Alles, um die Arbeit der Projekte zu erleichtern oder Probleme auszuräumen. Danach kommt erst die Kommunikation der Ergebnisse in die Projekte. Dabei muss ich penibel darauf achten nicht den Eindruck zu erwecken, dass ich ihnen in die Parade fahren will. Für ein systematisches Coaching in den Bereichen Management, Policy oder interkulturelle Kompetenz fehlen mir die Zeit und die personellen Ressourcen.“ Günther Wortmann sieht sich im Rückblick nicht als ‚gescheiterter Reformer‘. Sein Blick ist pragmatischer und prozessorientierter geworden. „Ich denke, hier ist der Engpass. Wie organisieren wir einen Prozess, an dem so unterschiedliche Akteure und Interessen beteiligt sind? In meinem Fall ging es ausschließlich um die deutsche Seite. Natürlich kommt dann die Frage auf: Was bedeutet es denn für die Arbeit mit den Partnern, wenn wir unser eigenes Feld so schlecht bestellen?“

Das anschließende Beispiel behandelt die Auseinandersetzung zwischen einer Programmgruppe und ihrem Patron und einem neu bestellten Büroleiter. Im Unterschied zum passiven Widerstand durch Blockade und dem Mangel an Vertrauen als soziale und moralische Basis für Innovationen haben wir es mit einem offenen Machtkampf zu tun.

### **Ein Netzwerk und ein Machtkampf**

Franz Bergmann trägt gerne Jägerwesten und Khakihosen. Er ist studierter Agrarökonom, der nach einer Tätigkeit in der chemischen Industrie in die Entwicklungszusammenarbeit gewechselt ist. Bergmann verfügt über eine mehr als fünfzehnjährige Berufserfahrung in verschiedenen asiatischen Ländern und im Mittleren Osten. Er ist der Leiter einer in der ländlichen Entwicklung engagierten Programmgruppe. Die Programmgruppe ist an das Landwirtschaftsministerium des Einsatzlandes angegliedert. Das Landwirtschaftsministerium beschäftigt unzählige Mitarbeiter. Es hat die Anmutung und die Dimensionen eines Stadtteils. Die ‚Zentrale‘ der Programmgruppe befin-



det sich in einem atriumähnlichen Innenhof, der von frisch getünchten Flachbauten umsäumt und abgeschirmt wird. In der Mitte des Hofes steht ein schattenspendender hochstämmiger Baum. Von der Hektik der Haupttrakte des Ministeriums ist hier wenig zu spüren. Fast wirkt die Szenerie wie eine ländliche Idylle. Die Büros von Bergmann und seinem Mitarbeiter Scholl, sowie den Experten Erdmann und Güntzel sind über den Innenhof verteilt. Die Wege sind kurz, und statt des Telephons genügt ein Zuruf, um ein Treffen zu vereinbaren. Die Programmgruppe verfügt außerdem über verschiedene Außenstellen im Niltal, die vom Counterpart, einer Durchführungsorganisation des Ministeriums, betrieben werden. Ländliche Entwicklung heißt hier Regierungsberatung. Bergmann hat den Dezentralisierungsprozess der GTZ in den letzten zehn Jahren von Beginn an miterlebt. „Mitte der neunziger Jahre hat in Eschborn das pure Chaos regiert. Die Zentrale war auf einmal weg. Mittlerweile tut sich wieder etwas, aber man muss als Projekt am Ball bleiben. Ich sehe die neuen Gestaltungsräume sehr positiv, man hat es jetzt unmittelbar in der Hand, das Projekt entsprechend zu vernetzen.“ Bergmann betreibt die Vernetzung seines Projekts auf formeller und informeller Ebene. Formell verankert er das Projekt in einer überregionalen Arbeitsgruppe, in der mehrere Programmgruppen aus Nordafrika und dem Mittleren Osten zusammengefasst sind. Bergmann gehört zu den Gründungsmitgliedern der Arbeitsgruppe. Er verfügt über langjährige Kontakte in die Abteilung P+E und die Personalabteilung. Diese Kontakte sind persönlicher und fachlicher Natur. „Man muss das Potential der Leute in der Abteilung P+E richtig nutzen. Das sind Fachleute, die ernst genommen werden wollen.“ Nach innen stabilisiert er sein Team durch einen Coach, der als freier Gutachter in der Organisationsberatung tätig ist. Der Coach ist auf Fragen des Projektmanagements spezialisiert und verfügt über langjährige Erfahrungen im Umgang mit den lokalen Behörden. Bergmann holt außerdem einen altgedienten Beamten aus dem mittleren Dienst des Ministeriums in sein Team. Abd Al-Farag arbeitet seit den Tagen des arabischen Sozialismus im öffentlichen Dienst. Er verfügt über langjährige Erfahrungen im Umgang mit der bilateralen und multilateralen Entwicklungszusammenarbeit. Das Ministerium ist seine Welt. Er fungiert als Makler und Vermittler zwischen Bergmanns Team und dem Ministerium. Abd Al-Farag ist kein „lokaler Entwicklungsmakler“ im Sinne von Bierschenk (1998), dazu ist seine Eigen-dynamik und seine strategische Agenda nicht selbstbezogen genug. Bergmann ist es gelungen, Abd Al-Farag durch eine Kombination aus Freiraum, Gestaltungsmöglichkeiten und materiellen Vorteilen an sich zu binden. Abd Al-Farag erhält eine ordentliche Zulage auf sein lokales Gehalt. Diese Praktik ist auch als „topping up“ bekannt. Sie gehört zu den halbformellen Routinen zur Motivation lokaler Mitarbeiter. Abd Al Farags Loyalität hilft der Programmgruppe bei der Orientierung in einem komplexen politischen Umfeld wie dem Landwirtschaftsministerium. Auf der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern schaut sich Bergmann auch in anderen Projekten der GTZ im Einsatzland um. Den jungen Ökonomen Scholl holt er in sein Team, als dessen Vertrag in einem anderen Projekt ausläuft. Bergmann wird dabei auch von „seinen Leuten“ in der Zentrale unterstützt. „Die haben frühzeitig mit der Personalabteilung gesprochen und sie in den Entscheidungsprozess miteinbezogen.“

Der ehrgeizige Scholl fühlt sich bestätigt. „Wir waren schon im Gespräch, als ich noch eineinhalb Jahre Vertrag hatte. Ich habe sofort gespürt, da ist jemand, der auch

personalpolitisch und organisationsbezogen denkt und handelt und nicht nur vor sich hin wurstelt.“ Der Kollege Güntzel leitet ein eigenständiges Projekt innerhalb der Programmgruppe. Güntzel gilt in der Expertengemeinschaft als verbuscht. Er wird gemieden und meidet seinerseits den fachlichen und persönlichen Austausch mit seinen Kollegen außerhalb der Programmgruppe. Bergmann und sein Team schützen Güntzel. „Wir wissen, was man über Herrn Güntzel so redet. Der Umgang und die Arbeit mit ihm ist nicht immer einfach. Seine Teamfähigkeit ist eingeschränkt. Allerdings erledigt er bestimmte Aufgaben, vor allem technischer Natur, nach wie vor zuverlässig und genau. Wir halten unsere Hand über ihn. Das ist die normale Solidarität in unserer Gruppe. Darauf muss sich jeder verlassen können, sonst gehen wir alle den Bach runter.“ Güntzel dankt Bergmann mit Loyalität. Sein Mitarbeiter Scholl und auch der Experte Erdmann schätzen und unterstützen Bergmanns Engagement für Güntzel. Sie akzeptieren Bergmann als ihren Patron. Auch der junge Scholl sieht hier keinen Gegensatz zu modernen Managementmethoden. „Wir vertrauen einander. Und dieses Vertrauen wird durch praktisches Handeln bestätigt. Solange die Arbeit professionell bleibt, ist das noch kein Gemauschel, sondern eine wichtige Basis.“ Scholl, seine Lebensgefährtin und Erdmann verbringen auch privat Zeit miteinander. Regelmäßige Wochendausflüge ans Meer, an denen auch der Repräsentant der Kreditanstalt für Wiederaufbau und seine Frau sowie eine gleichaltige Expertin aus einer anderen Programmgruppe teilnehmen, abendliche Grillparties oder gemeinsame Kinobesuche sind feste Elemente ihrer Freizeitgestaltung. Bergmann hält sich hier eher zurück und „überlässt der Jugend das Feld“, was seinem Status nicht abträglich ist. Innerhalb der GTZ-Gemeinschaft des Einsatzlandes gilt Bergmann als Person mit Gewicht und Einfluss. Der Büroleiter pflegt ihm gegenüber einen kooperativen Führungsstil. „Mir war klar, dass Bergmann und seine Leute eine eingespielte und auch verschworene Truppe waren. Für mich war das jedoch in erster Linie positiv. Ich wusste, dass die mit ihrer Arbeit klarkommen. Ich konnte mich also auf die Problemfälle konzentrieren.“ Die Situation verändert sich radikal mit der Berufung eines neuen Büroleiters. Eberhard Koltes ist ein machtbewusster und zugleich unsicherer Mensch. Er hat die letzten Jahre als Abteilungsleiter in Eschborn verbracht. Dort hat er sich einen Ruf als Experte für Mikrofinanzierung erworben. Eberhard Koltes legt großen Wert auf Verfahren. Er hat die Dezentralisierung der GTZ als eine Aufweichung bewährter Abläufe erlebt. Als neuer Büroleiter möchte er bestimmte Entwicklungen „institutionell und organisatorisch kanalisieren“. Dies betrifft insbesondere den „Wildwuchs in den Programmgruppen“. Bergmanns Autonomie und seine Position bereiten ihm von Anfang an Schwierigkeiten. Einer seiner Mitarbeiter im Länderbüro berichtet rückblickend. „Herr Koltes empfand Bergmanns Stellung als Angriff auf seine Autorität. Bereits bei den ersten Sitzungen im Länderbüro wurde das in den Diskussionen deutlich. Koltes wollte die Dinge in den Griff bekommen. Eine Konfrontation schien unvermeidlich.“ Bei der Besetzung eines weiteren Beratungsprojektes im Landwirtschaftsministerium gelingt es Koltes, einen Mann seiner Wahl zu positionieren. Koltes' Mann ist der längjährige GTZler Helmut Gerstung. Gerstung ist ein Weggefährte von Koltes. Sein Projekt gehört zur Programmgruppe von Bergmann. Koltes erhofft sich von seiner Maßnahme Zugang und Kontrollmöglichkeiten. Zusätzlich holt er sich als Ruheständler Reinhold Noll als informellen Berater in

das Länderbüro. Noll berät Koltes in Verwaltungsfragen und hält ihm auf diese Weise den Rücken frei. Bergmann und sein Team nehmen Gerstung als Agent Koltes wahr. Sie beginnen Gerstung innerhalb der Projektgruppe zu isolieren. Die Isolation erfolgt über Informationsbarrieren und das Ausbleiben von Gefälligkeiten und Hilfestellungen. Das Netzwerk und sein Patron schotten sich ab. Das fällt umso leichter, da Gerstung in einem der Hauptgebäude des Ministeriums untergebracht ist. Der Fußweg zwischen Bergmanns ‚Zentrale‘ und Gerstungs Büro beträgt 15 Minuten. An den täglichen informellen Teamsitzungen nimmt Gerstung nicht teil, weil er von ihrer Existenz nichts weiß. Die Abläufe in der Programmgruppe bleiben ihm verborgen, weil ihm der direkte Kontakt zu den Kollegen fehlt. Gerstung arbeitet zum ersten Mal in der arabischen Welt. Er verfügt über keinerlei arabische Sprachkenntnisse. Seine regionale Kompetenz ist begrenzt. Die meisten Abläufe gehen an ihm vorbei. Auch der Counterpart ist über die Berufung Gerstungs irritiert. Bergmanns Widerstand ist für ihn nur schwierig zu identifizieren, weil er verdeckt abläuft. „Die betreiben Dienst nach Vorschrift. Ich kann mich nicht beschweren aber Zusammenarbeit kann man das auch nicht nennen.“

Der Büroleiter Koltes gibt sich nicht geschlagen und greift auf ein weiteres Druckmittel zurück. Die Projekte können zwar über die Vergabe von Gutachten weitestgehend autonom entscheiden. Die Gutachtenverträge müssen jedoch vom Länderbüro bestätigt und genehmigt werden. Bergmann beauftragt seit zwei Jahren die Lebensgefährtin seines Mitarbeiters Scholl als Gutachterin. Die frisch promovierte Agrarökonomin hat sich fachlich bewährt. In ihrer Beziehung zu Scholl sieht Bergmann kein Hindernis für die Auftragerteilung. Er schätzt das soziale Potential der Verbindung zwischen Scholl und seiner Lebensgefährtin als Vorteil für die Projektarbeit. „Ihre Arbeit war professionell und qualitativ hochwertig. Ihre Beziehung zu Scholl hat für mich bei der Auftragvergabe keine Rolle gespielt. Aber natürlich trägt das zur familiären Atmosphäre im Team bei.“ Koltes setzt an dieser Stelle an, um Bergmann und seine Gruppe zu disziplinieren. Er verweigert kategorisch seine Zustimmung zu einem umfangreichen Forschungsauftrag an Scholls Freundin. Gegenüber den anderen Projekten und der Zentrale kommuniziert er seine Maßnahme als Bekämpfung gewisser Tendenzen zu unklaren Kriterien bei der Vergabe von Gutachten und als Beitrag zur Schaffung organisatorischer Transparenz. Koltes weiß, dass er damit einen sensiblen Punkt in der internen Debatte über die Gutachtenpraxis getroffen hat. Sein Kalkül geht auf. Bergmann muss Scholls Freundin fallen lassen. Damit ist der Konflikt jedoch nicht beendet. Er verlagert sich in die informelle Sphäre. Es entwickelt sich eine Auseinandersetzung zwischen den sozialen Milieus des Länderbüroleiters (inklusive der Familie Gerstung) und dem Netzwerk der jungen Experten um Bergmann. Koltes soziale Verbindungen sind in ihrer Größe und Dichte denen der jungen Kollegen unterlegen. Insbesondere über die Verbindungen zu anderen jüngeren Experten in anderen Projekten verbreiteten sich Vorwürfe, die sich zu einem schlechten Ruf verdichten. Koltes gilt schnell als „machthungriger Bürokrat“ gegenüber dem man sich in Acht nehmen müsse. In der Folge versuchen auch andere Programmgruppen und Netzwerke sich gegenüber Koltes zu schützen. Der Machtkampf hat zu einer Atmosphäre des Misstrauens im Einsatzland geführt. Das Länderbüro wird eher als potentieller Rivale denn als Partner gesehen.

Erfolgreiches Handeln und Kooperieren benötigt Verhaltenssicherheit. Diese Verhaltenssicherheit wird über rechtssichere formelle Verfahren und die Moralökonomie erreicht. Der Aufbau von Rechtssicherheit und Moralökonomie sind jedoch langwierige Prozesse. In Arenen, in denen sich klientelistische Regelsysteme stabilisiert haben, kann der Versuch Organisationsentwicklung zu betreiben schmerzhaft Konsequenzen haben. Dazu ein abschließendes Beispiel.

### **Ein Fass ohne Boden**

Als der Büroleiter Hermann Solms sich entschließt, ein Teamtraining für seine Projektextperten anzusetzen, ahnt er noch nicht, welche Konsequenzen diese Maßnahme haben wird. „Ich war einfach der Überzeugung, dass ein solches Teamtraining zu den ganz normalen Routinen zur Integration und Leistungssteigerung der Landesgruppe gehören sollte.“ Hermann Solms bittet die Abteilung P+E, ihm einen Trainer zu vermitteln. Das Training wird von einem freien Trainer und Berater aus dem Umfeld der DSE durchgeführt. Es ist auf zweieinhalb Tage angesetzt und findet in den Räumlichkeiten des Länderbüros in der Hauptstadt statt. Während des Trainings entwickelt sich eine spezifische Dynamik. Zunächst wird der Trainer nur von bestimmten Teilnehmern kritisiert. Meist geht es um die Methodik und Vorgehensweise. Insbesondere diejenigen Übungen, bei denen Gruppenarbeit unter Zeitdruck (und in Konkurrenz zu anderen Gruppen) erledigt werden muss, stoßen bei einigen Teilnehmern auf Kritik und Ablehnung. Hierzu der Trainer rückblickend „Die Experten hatten einfach Angst, vor den anderen zu versagen. Ich glaube, die waren zum ersten Mal in der Situation unter Beobachtung ihre Kooperationsfähigkeit beweisen zu müssen.“ In den unterschiedlichen Übungen kommt es immer wieder zu Reibungen zwischen den Teilnehmern, die im Verlauf des Trainings an Dynamik gewinnen.

„Erst kamen Teilnehmer in den Pausen auf mich zu. Ich kenne das aus anderen Veranstaltungen. Meistens suchen die Leute nach Bestätigung, oder sie wollen sich dafür entschuldigen, dass sie eine bestimmte Aufgabe nicht richtig gelöst haben. Es ist dann sehr wichtig, den Teilnehmern klarzumachen, dass es gar nicht um richtig oder falsch geht, sondern allein um den Gruppenprozess. Ich hatte es vorher noch nie erlebt, dass eine Gruppe dies nur so schwer annehmen konnte.“ Die Atmosphäre verschlechtert sich. Eine Expertin erinnert sich. „Ich hatte ja mit den meisten Kollegen noch nie gearbeitet. Ich kannte die nur von unseren monatlichen Treffen. Plötzlich mussten wir uns miteinander auseinandersetzen und wurden dabei auch noch beobachtet.“ Während einer Übung über Verhandlungstechniken im Team eskaliert die Situation. Zwischen zwei Experten bricht ein offener Konflikt über die Art und Weise des Umgangs miteinander. Der Trainer erinnert sich. „Die zwei Experten arbeiten in dem selben Projekt. Offenbar hatte sich ihr Konflikt bereits länger aufgestaut.“ Der Streit unterbricht den Ablauf des Trainings. Die anderen Experten schalten sich ein. Es entwickelt sich ein emotional aufgeladener Streit über Mobbing, Klüngelbildung und aggressive Konkurrenz innerhalb der Ländergruppe. Die Gruppe zerfällt in Fraktionen. Eine lokale Sekretärin erinnert sich. „Die Deutschen schrien rum und stritten sich. Sie saßen in verschiedenen Räumen und diskutierten. Der Büroleiter wirkte verängstigt. Ich dachte schon, das ist das Ende der Arbeit hier.“ Der Trainer erkennt, dass sich die Veranstaltung nicht wie geplant fort-

setzen lässt. Er versucht, die Situation zu beruhigen. „Die Gruppe zerfiel genau in diejenigen Fraktionen, die der eigentlichen Struktur der Ländergruppe entsprachen. Ich glaube auch, dass sie zum ersten Mal so öffentlich gezeigt wurde.“ Er bietet eine Moderation des Streites und Einzelgespräche an. Der Büroleiter reagiert zunächst ablehnend. „Ich war schockiert über das Ausmaß der wechselseitigen Vorwürfe. Mir schien das ein Fass ohne Boden zu sein. Die Experten beschimpften sich und schrien sich an. Ich war unsicher, ob der Trainer die Situation in den Griff bekommen würde. Mein vermeintliches Länderteam war plötzlich ein Haufen intriganter, sich unversöhnlich streitender Kontrahenten.“ Nach kurzer Bedenkzeit stimmt er dennoch zu. Der Aufenthalt des Trainers wird um zwei Tage verlängert. „Ich habe Menschen erlebt, deren Bedürfnis nach fachlicher und individueller Supervision ihrer Arbeit unendlich groß war. Wenn dieses Bedürfnis über lange Zeiträume nicht erfüllt wird, dann ergibt sich natürlich ein enormer Problemstau. In einer solchen Situation verlieren die Konfliktparteien dann schnell jedes Maß. Klüngelbildung, Intrigen, Rufmord und Diffamierung greifen um sich und werden ein festes Moment der Beziehungen zueinander.“

Das Training war das erste seiner Art, das im Einsatzland durchgeführt wurde. Der Trainer konnte die angestauten Probleme nicht lösen, aber zumindest einen Prozess der Reflektion anstoßen. Bis in die Gegenwart ist dieser Selbstreflektionsprozess, der letztlich auch als ein Teil des Selbstinformationsprozesses einer Organisation verstanden werden kann, nicht in eine formelle Form der Prozessbegleitung umgesetzt worden. Dem ‚Moment der Erkenntnis‘ sind wiederum informelle Praktiken gefolgt.

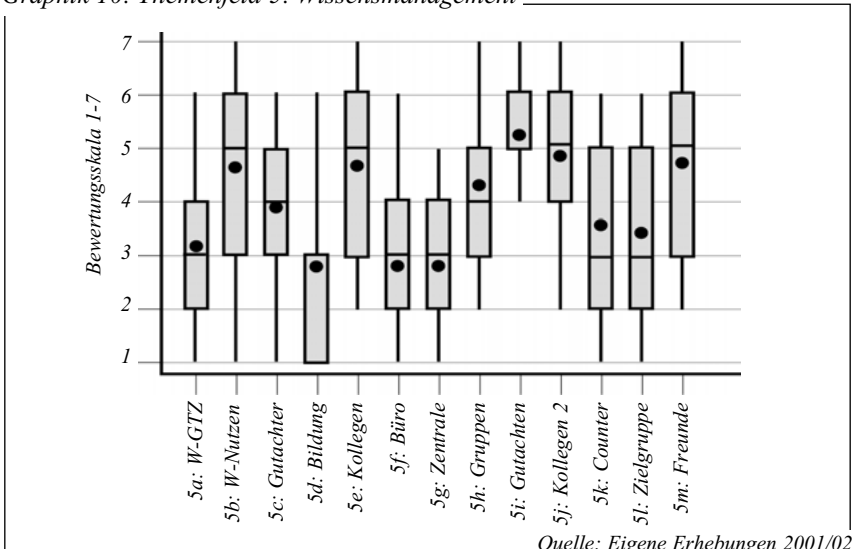
Die Effekte von offenen Konflikten oder die Tendenz zur Abschottung zwischen den Länderbüros und den Projekten sind für die informellen Beziehungen der Experten bedeutsam. Die gabenökonomischen Austauschbeziehungen unterliegen der Tendenz zur Partikularisierung. An die Stelle eines Länderteams, das formell durch Satzung und Verfahren und informell durch eine Moralökonomie stabilisiert wird, treten oppositionelle Segmente, Netzwerke und strategische Gruppen.

Dieser Fragmentierungsprozess erinnert ironischerweise an die Terminologie der ethnologischen Theorie über segmentäre Gesellschaften, wie sie von Evans-Pritchards in „The Nuer“ (1968) und „The Sanusi of Cyrenaica“ (1973) entwickelt worden ist. Die Übertragung der Auseinandersetzungen in die private Sphäre der Expertengemeinschaft weitet die Konfliktdynamik aus. Es geht dann nicht mehr nur um Macht, Herrschaft und Kontrolle, sondern auch um Fragen der persönlichen Integrität. Die Ausgrenzung bestimmter Personen oder Gruppen erfolgt dann nicht nur über Formen der Verweigerung von Kooperation, des Austausches oder der Teilhabe, sondern auch über Diffamierung und üble Nachrede.

## 7.5 Wissensmanagement

Zum Thema Wissensmanagement wurden den Experten insgesamt dreizehn Fragen gestellt. In der ersten Frage „Haben Sie das Gefühl, dass Ihr Wissen/ Erfahrungen innerhalb der GTZ weiterverarbeitet werden?“ sollte die Einschätzung der Experten bezüglich der Austauschprozesse von Informationen und Wissen zwischen Projektextperten und der GTZ als Organisation abgefragt werden. Die zweite Frage „Haben Sie das Gefühl, dass Ihr Wissen/ Erfahrungen jemand anderem nutzen?“ zielte auf die persönliche Einschätzung der Relevanz und des Nutzens des eigenen Wissens ab. Die Frage drei „Sind Sie häufig als Gutachter tätig?“ sollte die gutachterliche Tätigkeit der Projektextperten beleuchten. Diese gutachterlichen Tätigkeiten vollziehen sich überwiegend zwischen GTZ-Projekten. Mit anderen Worten handelt es sich um Aufträge, die von Projektextperten an andere Projektextperten vergeben werden. Die Frage vier „Nehmen Sie häufig an Fortbildungen der GTZ teil?“ sollte eruieren, wie die Projektextperten die Informations- und Fortbildungsangebote der eigenen Agentur annehmen. In der Frage fünf „Sprechen Sie oft mit Kollegen aus anderen Projekten über Ihre Arbeit?“ sollte der Austausch von Wissen und Erfahrungen mit anderen Projekten beleuchtet werden. Im Anschluß wurde die Frage „Wie erheben Sie praxisrelevantes Wissen?“ gestellt. Diese Frage wurde auf die Wissenskanäle Zentrale, Länderbüro, Regionale und überregionale Arbeitsgruppen, Gutachten, Kollegen, Counterpart, Zielgruppen und Freunde bezogen.

Graphik 10: Themenfeld 5: Wissensmanagement



Bei den Antwortmustern lassen sich Tendenzen erkennen, die auch schon typisch für die Untersuchungsfelder „Prozesssteuerung durch die Zentrale“ und

„Prozesssteuerung durch das Länderbüro“ waren. Der Wissensaustausch der Projektemperten mit diesen institutionellen Akteuren ist durch den Charakter ihrer formellen und informellen Beziehungen geprägt. Die Projektemperten bewerten die Frage ob ihr Wissen und ihre Erfahrungen in der GTZ weiterverarbeitet werden mit einer negativen Tendenz. Der Mittelwert liegt bei drei ,Trifft eher nicht zu‘. Zwei Viertel der Befragten bewerten die Weiterverarbeitung ihres Wissens und ihrer Erfahrungen in den Bereichen ,trifft eher nicht zu‘ und ,trifft absolut nicht zu‘. Lediglich ein Viertel der Befragten gibt eine Bewertung ab, die zwischen vier ,weiß nicht‘ und sechs ,trifft zu‘ liegt. Der Spitzenwert wird nicht erreicht. Entsprechend eindeutig sind die Antwortmuster bei der Frage nach den Kanälen zur Erhebung praxisrelevanten Wissens. Hier werden die Zentrale und das Länderbüro auffällig schlecht bewertet. Der Mittelwert liegt in beiden Fällen unterhalb von drei ,trifft eher nicht zu‘. Die Verteilung entspricht damit dem Muster der Frage eins nach der Weiterverarbeitung des Expertenwissens.

Die negative Tendenz ist jedoch stärker ausgeprägt, was insbesondere für die Zentrale gilt. Hier bewertet nur ein Viertel der Befragten die Versorgung mit praxisrelevantem Wissen zwischen vier ,weiß nicht‘ und fünf ,trifft eher zu‘. Die Bewertung der Fortbildungen der GTZ zeigen eine noch stärkere negative Tendenz. Drei Viertel der Befragten bewerten sie in den Bereichen drei bis eins ,trifft absolut nicht zu‘. Die Selbsteinschätzung der Nützlichkeit des eigenen Wissens für andere ist in der Tendenz eher positiv. Der Mittelwert liegt zwischen vier und fünf. Immerhin Zwei Viertel der Befragten bewertet die Nützlichkeit des eigenen Wissens zwischen fünf und sieben. Nur ein Viertel der Befragten beurteilt die Frage zwischen drei und eins. Bei der Bewertung der Zielgruppen und Counterparts als Quellen für praxisrelevantes Wissen zeigt sich ein Muster, das erst auf den zweiten Blick auffällig ist. Die Mittelwerte liegen in beiden Fällen zwischen drei und vier und zeigen Unentschlossenheit mit leicht negativer Tendenz an. Zwei Viertel der Befragten bewerten den Austausch von praxisrelevantem Wissen mit Counterparts und Zielgruppen in den Kategorien drei bis eins. Die positivere Tendenz bei knapp Zwei Vierteln der Befragten Bewertung bewegt sich zwischen vier ,weiß nicht‘ und sechs ,trifft zu‘. Der Spitzenwert wird nicht erreicht. Damit werden die unmittelbaren Partner in der Projektarbeit (die Counterparts) und die mittelbaren Partner (die Zielgruppen) als eher weniger wichtige Lieferanten von Wissen eingeschätzt. Die wichtigsten Kanäle zur Erhebung praxisrelevanten Wissens sind in absteigender Reihenfolge: Gutachten, Kollegen in den Projekten und aus anderen Projekten, Freunde sowie regionale sowie überregionale Arbeitsgruppen. Bei den Gutachten liegt der Mittelwert zwischen fünf und sechs. Sämtliche Bewertungen liegen über dem Wert vier. An zweiter Stelle folgen Kollegen innerhalb der Projekte sowie aus anderen Projekten. Hier liegt der Mittelwert in beiden Fällen knapp unterhalb von fünf ,trifft eher zu‘. Es liegt eine positive Tendenz vor. Besonders bei der Beurteilung der Kollegen aus anderen Projekten liegt lediglich ein Viertel der Bewertungen unterhalb von vier. Der Bereich Freunde bezeichnet informelle Beziehungen. Der Mittelwert liegt hier

zwischen vier und fünf. Immerhin liegen Zwei Viertel der Befragten oberhalb von fünf. Auch der Spitzenwert sieben wird erreicht. Damit sind private Freunde als Wissensquellen relevant. Im Unterkapitel 7.2 „Zugang zum Einsatzland“ wurde bereits gezeigt, dass es sich bei diesen Freunden überwiegend um andere Projektextperten oder Mitglieder der internationalen Gemeinschaft handelt. Die regionalen und überregionalen Arbeitsgruppen liegen bei einem Mittelwert zwischen vier und fünf. In der Tendenz ist dieses Feld eher unentschieden, wenn auch nicht negativ.

Knapp zwei Viertel der Befragten nennen Arbeitsgruppen als Quelle von Wissen oberhalb von vier. Wobei auffällt, dass der positive Spitzenwert sieben erreicht wird jedoch keine Bewertung unterhalb von zwei liegt.

Für die Gewährleistung von Kontinuität und Innovation benötigen Organisationen die Fähigkeit zur „Selbstinformation“ (Elwert 2000, S. 79). Unter Selbstinformation wurde weiter oben die Fähigkeit zum Sammeln, Auswerten und Austauschen von Wissen über die eigene Organisation, ihre Aufgaben und Ziele verstanden. Dieser Prozess hat eine formelle und eine informelle Dimension. Formell wird die Selbstinformation über einen hierarchisch (Rangfolgen) und funktional (Aufgaben) differenzierten, arbeitsteiligen Prozess organisiert. Informell wird er über die Gabenökonomie realisiert. Greifen beide Formen ineinander, spricht Elwert von der Fähigkeit einer Organisation zur „Selbstveränderung“ (Elwert 2000, S. 93f).

Die negative Tendenz bei der Bewertung der Zentrale und der Länderbüros kann an dieser Stelle nicht überraschen. Sie korrespondiert mit den Befunden der vorausgegangenen Unterkapitel. Die Sammlung, Auswertung und der Austausch von Wissen zwischen Zentrale, Länderbüros und Projekten ist unsystematisch, sie unterliegt Interessen- und Machtkonflikten. Die Prüf- und Kontrollinstrumente innerhalb des Projekt-Zyklus-Managements werden durch informelle und halbformelle Praktiken unterlaufen oder auf die Befriedigung der administrativen Routinen verschoben. Im Fall der Übergabe des Auftragsrechtes für Gutachten an die Projekte ist, wie ich noch zeigen werde, eine alte, informelle Praxis legalisiert worden. Auch innerhalb der Zentrale verlaufen Initiativen zur Erarbeitung eines systematischen Wissensmanagements widersprüchlich.

Eine Initiative zur Systematisierung des Wissensaustausches zwischen Zentrale und Projektextperten, die im Rahmen der Forschungen für diese Arbeit untersucht werden konnte, wurde im November 1999 innerhalb der Personalabteilung der GTZ ins Leben gerufen. Es handelt sich um das bereits im Kapitel 4 „Hinter den Kulturkulissen“ angesprochene Projekt „Transfer Interkulturellen Managementwissens (TIM)“. Nach Aussage der Personalabteilung sollte das Projekt erstmals die interkulturellen Erfahrungen der (rückkehrenden) Projektextperten (Interkulturelles Debriefing) und der lokalen Mitarbeiter evaluieren. Der regionale Schwerpunkt des Projektes lag in den Ländern Palästina, Libanon, Syrien und Jordanien.

Unter dem Motto „wenn die GTZ wüsste, was sie alles weiß, würde sie nie mehr Fragen stellen“ (TIM Prospekt 2000) wurden drei Ziele definiert. Erstens:



der sukzessive Aufbau von Bausteinen für ein systematisches interkulturelles Management in der GTZ; zweitens: die Erfassung interkultureller Kompetenz in der Personalauswahl; drittens: eine interkulturelle Vorbereitung auf den Auslandseinsatz in Form von Trainings und Fortbildungen. Das Projekt wurde zunächst mit großer Energie von einer Psychologin und Personalmanagerin betrieben. Für die Erfassung der interkulturellen Erfahrungen der Projektextperten wurden Mitarbeiter eingestellt. Die Erhebungen in den respektiven Ländern wurden über Gutachtermissionen realisiert. Eine der Gutachterinnen beschrieb ihre Erfahrungen in den Ländern wie folgt:

„Die Projektextperten reagierten positiv und kooperativ auf meine Mission. Wie immer im Umgang mit dieser Gruppe hatte ich das Gefühl, dass die Kommunikations- und Mitteilungsbedürfnisse enorm sind. Leider war auch viel Argwohn zu spüren. Dieser Argwohn richtete sich nicht gegen mich oder TIM, sondern gegen die Zentrale. Die Experten bezweifelten, dass das TIM institutionell voll in der GTZ verankert sei. Leider hatten die Experten damit recht.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 2002, Berlin, Deutschland)

In der Arbeit in Eschborn tauchten jedoch schon nach kurzer Zeit Probleme auf. Die zuständige Regionalabteilung verschleppte die Kooperation. Die Initiative der Personalabteilung wurde als bedrohlich empfunden.

„Die wollten einfach nicht, dass man ihnen in die Karten guckt. Bei Interviews über interkulturelles Management kommt natürlich alles mögliche ans Tageslicht. Interessenpolitiken, kleine Mausechelen und natürlich auch Managementfehler. Man konnte im Verlauf unserer Arbeit regelrecht spüren, wie der Knoten der Vorbehalte und Ängste ständig enger geschnürt wurde. Man hat uns zwar die Interviews durchführen lassen, aber nie Ergebnisse abgefragt.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 2002, Berlin, Deutschland)

Das Projekt wurde in der ersten Jahreshälfte 2001 abgeschlossen. Ein Abschlussbericht liegt vor, der in der Regionalabteilung jedoch nicht zur Kenntnis genommen worden ist.

„Die Regionalabteilung hat das Projekt nie wirklich akzeptiert. Für die war das eine Initiative der Personalabteilung. Mir war zu Beginn meiner Tätigkeit in Eschborn nicht klar, wie tief die Fragmentierungen innerhalb der Agentur sind. Für die Regionalabteilung war ich keine Kollegin, sondern irgendwie eine potentielle Gegnerin. Unsere Studie liegt heute in der Schublade. Niemand interessiert sich dafür.“ (Quelle: Eigene Erhebungen, Berlin 2002, Deutschland)

Das TIM war als Element zur Initiierung eines Selbstinformationsprozesses innerhalb der GTZ geplant. Zunächst waren die beteiligten Akteure kooperationsbereit. Die Meldung: „Es passiert etwas auf dem Gebiet interkulturelle Kommunikation“, war offenbar jedoch wichtiger, als ein planvolles und integriertes Vorgehen

Das Motto des TIM-Projektes „wenn die GTZ wüsste, was sie alles weiß, würde sie nie mehr Fragen stellen“ erhielt eine unerwartete Wendung. In einem informellen Gespräch äußerte sich ein leitender Mitarbeiter aus Eschborn wie folgt:

„Die zunehmende Konvergenz der Zustände in der GTZ mit den Verhältnissen in Entwicklungsländern ist eine unbestreitbare Tatsache. Das TIM ist eine klassische Projektruine. Nur, dass sich diese nicht in den Weiten der arabischen Wüste, sondern innerhalb der Zentrale der GTZ befindet. Dass wir uns gleichzeitig als globales Dienstleistungsunternehmen bezeichnen ist lächerlich, und im schlimmsten Fall zynisch.“ (Quelle: Eigene Erhebungen, Berlin, Deutschland 2002)

Das Fortbildungsangebot der GTZ ist umfangreich. Das jährliche Verzeichnis der Veranstaltungen hat den Umfang eines universitären Vorlesungsverzeichnisses. Die Palette der Veranstaltungen umfasst Seminare zu Verwaltungsfragen, Workshops über Managementsysteme sowie Veranstaltungen zu Verhandlungstechniken oder Öffentlichkeitsarbeit und Marketing. In den letzten Jahren sind auch Fortbildungen zur interkulturellen Kommunikation und zum interkulturellen Management angeboten worden. Das Fortbildungsprogramm der GTZ wird von den Projektextperten in den von mir untersuchten Ländern nicht angenommen. In keinem der besuchten Projekte lag ein Fortbildungsverzeichnis vor. Das Meinungsbild der Experten wird von einer im Yemen tätige Expertin gut wiedergegeben.

„Die Veranstaltung war einfach unprofessionell und nicht auf dem neuesten Stand. Alle Teilnehmer haben sich beschwert. Die Bedürfnisse der Projektextperten und unser spezifisches Arbeitsfeld waren dem Trainer unbekannt. Der Trainer stammte aus dem Umfeld der DSE. Da gibt es ohnehin nur Mittelmaß. Für die Tagessätze der GTZ kriegt man keine guten Leute. Die Veranstaltung war Zeitverschwendung.“ (Quelle: Eigene Erhebungen, Sanaa, Jemen, 1999)

Die Projektextperten organisieren ihre Fortbildung selbständig. Sie verzichten dabei auch auf die Vermittlungsangebote der Abteilung P+E und nimmt die Leistung privater Beratungsfirmen und Gutachter direkt in Anspruch.

„Ich bete den Sektor Beratungsfirmen nicht gerade an, aber in den Kernbereichen Organisation, Administration, Delegation und Prozesse sind private Beratungsfirmen häufig sehr kompetent. Im Vergleich dazu sind die ganzen GTZ-Angebote altbacken und provinziell. Man sollte sich überlegen, ob man solche Angebote nicht gänzlich aus der GTZ aussourcen sollte.“ (Quelle: Eigene Erhebungen, Sanaa, Jemen, 1999)

An den Fallbeispielen der „Staat im Staate“ und „Ein Netzwerk und ein Machtkampf“ der Unterkapitel 7.3 und 7.4 konnte ein Teil der Praxis der selbstorganisierten Fortbildung und Beratung gezeigt werden. Im ersten Fall handelte es sich um einen Lehrstuhl. Im zweiten Fall hatte die Programmgruppe einen Coach und Organisationsberater in die interne Prozesssteuerung integriert.

Innerhalb dieses Prozesses wird die Fortbildung und Beratung in die Länder und die Projekte verlagert. Projektextperten sind nicht dazu verpflichtet, an Fortbildungen teilzunehmen. Die Fortbildung wird formell weder honoriert, noch wird ihr Ausbleiben sanktioniert.

Der Austausch von Wissen mit den Counterparts und Zielgruppen ist in der Tendenz unzureichend. Das Wissen der Projektextperten tritt nicht in Austausch mit dem Wissen der Counterparts und dem lokalen Wissen der Zielgruppen. Die Entwicklungszusammenarbeit als Konflikt der Wissenskulturen „Expertenwissen versus lokales Wissen“ zu thematisieren ist gängig. Lachenmann (1991) hat in Anlehnung an die wissenssoziologischen Untersuchungen von Berger/Luckmann (1969), die spezifische Realitätskonstruktion eines Expertendiskurses am Beispiel der Entwicklungszusammenarbeit thematisiert. Sie argumentiert, dass der technokratische Entwicklungsdiskurs „Systeme des Nichtwissens“ schaffe, weil er auf der Kompartimentalisierung des Expertenwissens beruhe und an den institutionellen Eigeninteressen der Geberinstitutionen und ihrer Counterparts orientiert sei. Diejenigen Formen des Wissens, die dieser Entwicklungsdiskurs nicht erfassen und integrieren kann, werden entwertet und geraten aus dem Blickfeld.<sup>36</sup> Für diese Perspektive gibt es gute Gründe. Die Austauschbeziehungen zwischen den Projektextperten, Counterparts und Zielgruppen sind auf operative Fragen der Projektarbeit und die Aushandlung von Interessenkonflikten reduziert. Es fehlen entsprechende institutionell verankerte Plattformen zum Austausch von Wissen, das keine unmittelbare strategische Bedeutung hat. Die Formen des Wissensaustausches zwischen den Projektextperten, Counterparts und Zielgruppen sind deshalb – wie bereits in den Fallbeispielen des Kapitels 7.2.1 „Hybride Experten“ gezeigt – von Projekt zu Projekt unterschiedlich. Eine gewissermaßen ‚natürliche‘ Allianzbildung zwischen Projektextperten und Counterparts aufgrund ähnlicher Interessen und Organisationsmuster kann auf Grundlage der Forschungen zu dieser Arbeit jedoch nicht generell bestätigt werden.

Wie verblüffend einfach es bisweilen ist diese Plattformen zu schaffen, zeigen Schmuck-Widmanns (2001) Erfahrungen in Bangladesch. Wo der institutionelle Rahmen und eine klare Definition des Themas gegeben ist, lassen sich die Klüfte scheinbar gegensätzlicher Wissenskulturen, wie Expertenwissen und lokales Wissen, überwinden.<sup>37</sup>

„I organized meetings between the engineers and char-people as part of the research process. Both side's conversations about the river reflected that in an interaction about a specified subject, cultural thresholds are lower than they seem to be at first sight. The study proves that observations and statements about natural phenomena do not fully

<sup>36</sup> Vgl. Lachenmann (1991), S. 11ff.

<sup>37</sup> Schmuck-Widmanns Arbeit beschäftigt sich mit den Gegensätzen und Überschneidungen in der Umweltwahrnehmung und dem Technologieverständnis von westlichen Ingenieuren und auf Sandbänken des Jamuna Flusses lebenden und wirtschaftenden Menschen in Bangladesch.

depend on culture, social class, education or form of knowledge. It thereby calls into question the radical nature with which desk-bound social scientists try to show knowledge to be social and cultural constructs.“ (Schmuck-Widmann 2001, S. 4)

Im vorausgegangenen Kapitel wurde auf die gewachsenen Befugnisse der Projekte als ein Ergebnis des Dezentralisierungsprozesses der GTZ hingewiesen. Die Entscheidungshoheit für die Vergabe von Gutachterverträgen liegt heute weitestgehend bei den Projekten.<sup>38</sup> Der Verlagerung der Verantwortung für Gutachtaufträge in die Projekte hat spezifische Effekte auf die Austauschprozesse von Wissen. Das folgende Beispiel verdeutlicht einen dieser Effekte.

### **Gutachter oder Netzwerker?**

Dr. Gerhard Kristen ist ein Mann mit Erfahrung. In den sechziger Jahren studiert er Romanistik und Geographie an einer kleinen deutschen Universität. Kristen hat viel fältige Interessen. Neben seinem Studium arbeitet er als Reiseleiter in Frankreich. Gerhard Kristens künstlerische Neigungen führen ihn in eine studentische Theaterkompanie, die in der Universitätsstadt mit Erfolg junges Theater macht. Seine beruflichen Wünsche schwanken zwischen dem Traum vom Schauspielertum, einer pragmatischen Karriere als Lehrer und dem Wunsch im Ausland zu arbeiten. Der Abschluss seines Studiums fällt in die Gründungsphase der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit. Neue Institutionen werden gegründet und der Bedarf an jungen und engagierten Kräften ist groß. Gerhard Kristen ist kein politischer Aktivist. Dennoch ist auch er von der beginnenden studentischen Revolte gegen die überkommenen gesellschaftlichen Strukturen der BRD fasziniert. In den neuen Institutionen der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit arbeiten nicht wenige politisch hoch motivierte Hochschulabsolventen. Die Dritte Welt bietet ihnen eine Handlungsarena für die praktische Umsetzung ihrer politischen Ideen. Gerhard Kristen bewirbt sich. Die Faszination des Orients, Afrikas und Asiens gleichen den Abschied von der Schauspielerei aus. An den Schuldienst denkt er nach kurzer Zeit nicht mehr. Gerhard Kristen durchläuft in seinem Arbeitsleben fast alle Stationen der deutschen EZ. Das Erstellen von Gutachten und Expertisen gehört lange Zeit zu seinen Aufgaben beim DIE. Als Büroleiter der GTZ lernt er die Herausforderungen des Managements von Projekten kennen.

Nach seiner Pensionierung ist er ein gefragter Gutachter für das BMZ, die GTZ und den DED. Kristen erhält seine Aufträge in der Regel direkt von Abteilungsleitern und anderen Führungskräften. Man vertraut seiner Erfahrung und Urteilskraft. Kristens Gutachten gelten als ausgewogen und gut überlegt. Als ‚alter Haase‘ kennt Kristen die

---

38 In der Vergangenheit wurden Gutachten ausschließlich über die Zentrale vergeben und abgewickelt. Die Zentrale kann auch nach wie vor Gutachtaufträge (aus eigenen Mitteln) vergeben. Alle anderen Gutachtaufträge werden im Länderbüro gegengezeichnet und administrativ abgewickelt. Im Fallbeispiel „Ein Netzwerk und ein Machtkampf“ des Kapitels 7.4 „Prozesssteuerung durch das Länderbüro“ wurde verdeutlicht, dass es hier zu Interessenkonflikten zwischen den Projekten und dem Länderbüro kommen kann.

Bedingungen des Gutachter-Geschäfts. Er weiß, dass Gutachtenmissionen immer auch eine Auseinandersetzung mit den Interessen und Möglichkeiten der Auftraggeber beinhalten. Seine Erfahrung erlaubt es ihm, diese Interessen zu antizipieren. Seine Stellung und sein Ruf verleihen ihm Unabhängigkeit und Schutz vor Vermachtung und Manipulation. Als Kristen ein Angebot vom Koordinator einer Programmgruppe in einem großen arabischen Land bekommt, sagt er zu. Er kennt Andreas Richter aus früheren Tagen. Die Bilanz einer Programmgruppe im schwierigen Aufgabenfeld der Rehabilitation eines von Verelendung bedrohten Stadtteils zu ziehen, interessiert Kristen auch persönlich. Andreas Richter nimmt von Beginn an regen Anteil an der Gutachtermission. Er sucht das Gespräch und die Auseinandersetzung mit Kristen. Richter sieht sich und Kristen als Partner, die an einer gemeinsamen Sache arbeiten. Noch während der Mission bietet Richter Kristen an, künftig als Berater für die Programmgruppe tätig zu werden. Kristen reagiert zurückhaltend. Er spürt, dass Andreas Richter mehr will als ein Gutachten. „Richter wollte einen Mitstreiter. Ich sollte Teil des Netzwerkes werden. Das ist aber nicht die Aufgabe eines Gutachters. Als solcher habe ich eine Informations- und Kontrollfunktion. Das Angebot, Berater zu werden war natürlich schmeichelfhaft. Streng genommen hat das aber während einer Gutachtermission zu unterbleiben. Man kann ein solches Angebot natürlich auch missverstehen. Ein junger Gutachter könnte sich beispielsweise unter Druck gesetzt fühlen, ein möglichst positives Gutachten zu erstellen.“ Andreas Richter nimmt die Situation anders wahr. Er hat die Programmgruppe mit Erfolg zu einem funktionierenden Netzwerk ausgebaut. Die formellen Arbeitsprozesse sind nach fünf Jahren eingespielt. Die gabenökonomischen Beziehungen sind durch Freundschaften stabilisiert. Die Programmgruppe kooperiert mit Universitäten in Deutschland, übergionalen Arbeitsgruppen der GTZ und ist auch mit einem Projekt zum Quartiersmanagement in Berlin vernetzt. Zur Abrundung seines Netzwerkes ist Richter auf der Suche nach einem erfahrenen Experten, der die Interessen der Programmgruppe gegenüber dem BMZ und der GTZ vertreten kann. Kristen geht nicht auf Richters Vorschlag ein. Er erledigt sein Gutachten entlang der festgelegten Aufgabenbeschreibung. Für Diskussionen mit Richter ist er jedoch offen und es kommt zu einem regen Gedankenaustausch. Kristen bleibt jedoch lieber neutraler Gutachter. Richter bereut seinen Versuch, Kristen ins Boot zu holen in keiner Weise. Die unterschiedlichen Verständnisse von Gutachtereie nimmt er gelassen hin. „Kristen ist ein Profi, der kann das schon richtig einordnen. Ich brauche Netzwerker. Schließlich haben wir hier noch was vor.“

Innerhalb der deutschen EZ und unter den Projektexperten wird eine kritische Debatte über die Praxis der Vergabe von Gutachten geführt. Im Raum steht der Vorwurf der Selbstevaluierung von Projekten durch andere Projektexperten. Im obigen Beispiel geht es auch um unterschiedliche Verständnisse einer Gutachtermission. Für Gerhard Kristen steht ein Gutachten für eine Informations- und Kontrollfunktion. Andreas Richter hingegen, betrachtet ein Gutachten eher als strategische Ressource für die Öffentlichkeitsarbeit seines Netzwerkes. Im Gegensatz zu dem jungen Gutachter im Fallbeispiel „Vom ausgewogenen Vorgehen“ (Kapitel 7.3) kann es sich Gerhard Kristen leisten, Andreas Richter abzusagen. Das bedeutet aber nicht, dass es die Praktik der Selbstevaluation nicht

gäbe. Exemplarisch für diese Problematik ist das folgende Gespräch zwischen Albert Grozs, einem Projektexterten und dem von ihm beauftragten Gutachter Robert Koch. Grozs und Koch haben sich in einem GTZ-Projekt kennengelernt.

Sie sind Freunde geworden. Die neue Freiheit der Projekte bei der Vergabe von Gutachten ermöglicht es beiden, über unterschiedliche Länder und Projekte hinweg miteinander zu kooperieren. Bei der Besprechung der ersten Ergebnisse kommt es zu Meinungsverschiedenheiten zwischen den beiden Experten. Im folgenden wird eine Rekonstruktion des Gesprächsverlaufes wiedergegeben.

Auftraggeber: Ich habe mir das offen gesagt etwas anders vorgestellt. Die anvisierten Empfehlungen bringen uns in Schwierigkeiten mit dem Counterpart. Ich glaube, du gehst wie immer zu kritisch mit den lokalen Behörden um. Die Ergebnisse decken sich auch nicht ganz mit meiner Erfahrung. Ich will ganz offen sein. Ich kann diese Ergebnisse der ägyptischen Seite so nicht vorlegen. Gutachter: Du bist der Auftraggeber. Wenn Du willst, kann ich dem Gutachten die entsprechende Tendenz geben. Das hat nichts mit dem Verbiegen von Tatsachen zu tun. Nur die Interpretation und Einordnung fällt dann eben anders aus. Auftraggeber: Und das kannst du so einfach? Gutachter: Ja, selbstverständlich. Den Kern meiner Arbeit leiste ich ja im quantifizierbaren Bereich. Die Bewertung ist dann immer eine Frage des Standpunktes. Da gibt es immer Spielraum. Gib mir die Richtung vor, und ich finde schon einen Weg, der für uns alle konstruktiv ist.“ (Quelle: Eigene Erhebungen 1999).

In dieser Situation wird die Selbstinformationsfunktion des Gutachtens durch eine Absprache zwischen zwei Experten unterlaufen. Diese Vorgehensweise verhindert Transparenz. Sie befördert in der Tendenz einen klientelistischen, von partikularen Interessen geleiteten Umgang mit Wissen.

Die gegenwärtige Freiheit der Projekte bei der Vergabe von Gutachten war ursprünglich dazu gedacht, den Projektexterten den Blick über den Tellerrand der eigenen Projekte zu ermöglichen. Durch die Vergabe von Gutachten sollten die Austauschprozesse zwischen unterschiedlichen Projekten intensiviert werden. Die gegenwärtige Praxis lässt jedoch die Möglichkeit offen, dass sich interpersonelle Netzwerke und Klane formieren, innerhalb derer Informationen und Wissen strategisch getauscht werden. In ihren Formen und Handlungsstrategien können diese Netzwerke sehr unterschiedlich sein. Sie bestehen aus früheren Projektkollegen, Gutachtern, mit denen man gute Erfahrungen gemacht hat oder ehemaligen Kommilitonen, die in der Zentrale der GTZ, in zuständigen Ministerien, oder privaten Consultingagenturen und Universitäten tätig sind. Im Kapitel 5 „Entwicklungsethnologie“ konnte am Beispiel der strategischen Allianz zwischen einem Büroleiter und einem Gouverneur gezeigt werden, dass hierbei ohne weiteres die Schranken zwischen Experten und lokalen Eliten überschritten werden.

In der Perspektive der Projektexterten bilden die Netzwerke strategische Formationen zur Sicherung ihrer beruflichen Existenz und Karriere gegenüber

der Unsicherheit der kurzen Arbeitsverträge und der wahrgenommenen Willkür der Zentrale. In Bezug auf die GTZ als Organisation repräsentieren sie Phänomene des selektiven Austausches von Informationen, die den Selbstinformationsprozess deformieren, indem sie ihn zum Gegenstand von Interessenpolitiken macht. Auch wenn wir es lediglich mit Formen der „brauchbaren Illegalität“ (Luhmann 1964, S. 304-314) zu tun haben, tauchen spezifische Probleme auf, wenn selektiver Austausch zum dominierenden Muster wird. Dennoch können die informellen Netzwerke durchaus effektive und flexible Kanäle zur Wissensgewinnung darstellen. Ihre Effektivität und Verlässlichkeit informeller Netzwerke bleibt jedoch an spezifische Personen- und Interessenkonstellationen gebunden. Lösen sich diese Konstellationen auf, verschwindet auch das angesammelte Wissen.

Beratungsmärkte, in denen Wissen zur Ware wird, tendieren dazu, kurzfristige Interessen und Bedürfnisse der Nachfrager und Anbieter zu befriedigen. Der Ausgleich dieser Interessen und Bedürfnisse spielt nicht selten eine größere Rolle als die Lösung von Problemen. Marktinteressen und Prozesse der Kommodifikation müssen jedoch nicht notwendigerweise zu einer Deformation von Wissen führen. Der Wettbewerb entlang klarer und verbindlicher Spielregeln und normativer Orientierungen, die sich formell als Gesetze und Auflagen und informell als Moralökonomie äußern, kann eine kreative Dynamik entfalten, die für die Entwicklung von Wissen grundlegend ist. Erst wenn die Produktion von Wissen nicht durch Rechtssicherheit und Moralökonomie abgesichert ist, kann sie erkaufte oder durch Klientelismus und Vermachtung beeinflusst werden.

Neuere Beiträge, wie der von Kaiser (2003) herausgegebene Band „Weltwissen, Entwicklungszusammenarbeit in der Weltgesellschaft“ weisen in eine Richtung, die konzeptionell interessant erscheint. Die Entwicklungszusammenarbeit wird hier als Instrument zur Globalisierung von Wissensbeständen verstanden. Den Entwicklungsexperten vor Ort kommt eine spezifische Rolle als „broker“ und „Wissensvermittler“ (Evers, Kaiser, Müller 2003, S. 45) zu.

Wissensmanagement im Sinne der Etablierung von technologischen und interpersonellen Netzwerken zum Austausch und zur Weiterentwicklung von globalem Wissen, gilt als zentrale Aufgabe der Projektarbeit.<sup>39</sup>

„Mit Blick auf Personen geht es um das organisationsweite Niveau der Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit der Mitglieder; bezüglich der Organisation als System steht die Schaffung, Nutzung und Entwicklung der kollektiven Intelligenz und des collective mind in Frage; und hinsichtlich der technologischen Infrastruktur geht es vor allem darum, ob, wie und wie effizient die Organisation eine zu ihrer Operationsweise kongeniale Kommunikations- und Informationsstruktur nutzt.“ (Willke 2001, S. 39)

Vor dem Hintergrund der in diesem Kapitel diskutierten Haltungen der Projektextperten gegenüber dem Wissensmanagement der eigenen Agentur und den

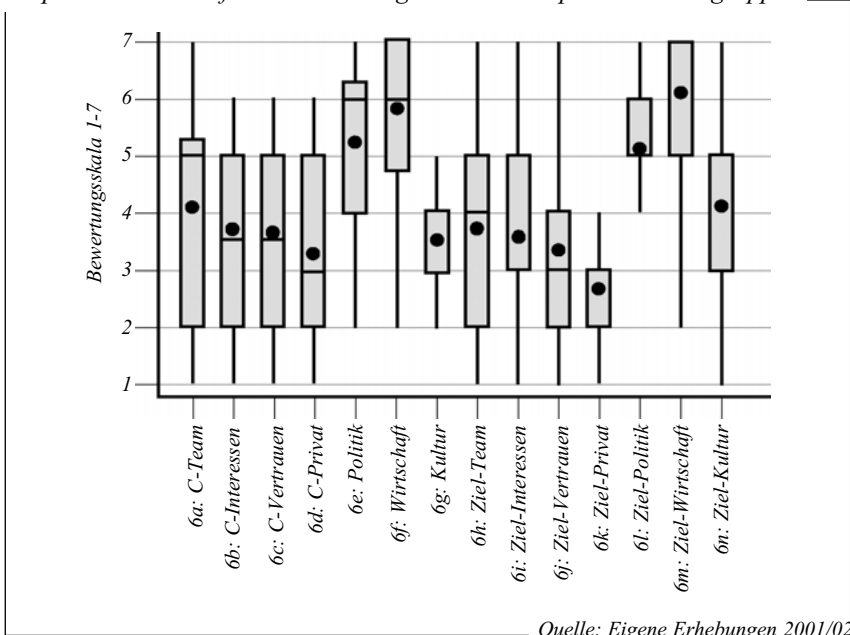
39 Vgl. Evers, Kaiser, Müller (2003), S. 43f.

gezeigten Praktiken tendieren diese Überlegungen jedoch zum theoretischen Konstrukt. Sie bleiben damit nicht weniger wünschenswert.

### 7.6 Experten, Counterparts und Zielgruppen

Zur Analyse der Beziehungen und Austauschverhältnisse zwischen den Projektextperten, den Counterparts und den Zielgruppen wurden jeweils acht identische Fragen gestellt. In Frage eins „Empfinden Sie sich und Ihren Counterpart/Zielgruppe als Team?“ sollte der Grad der Integration und der Gemeinsamkeiten zwischen den Projektextperten und diesen Gruppen beleuchtet werden. Frage zwei „Haben Sie und Ihr Counterpart/Zielgruppe die gleichen Interessen?“ sollte den Grad der Interessenverschmelzung zwischen den Gruppen aus der Sicht der Projektextperten untersuchen. Mit der Frage drei „Können Sie sich auf Ihren Counterpart/Zielgruppe verlassen?“ wurde die moralökonomische Ressource Vertrauen fokussiert. Die anschließende Frage vier „Haben Sie private Kontakte zu Ihrem Counterpart/Zielgruppe?“ beabsichtigte die Überschneidungen beruflicher und privater Sphären als mögliche Anknüpfungspunkte für Austauschprozesse zu erfragen. Frage fünf „Worauf basieren die Konflikte mit Ihrem Counterpart?“ war in drei Unterfragen gegliedert „Politische Interessen?“, „Wirtschaftliche Interessen?“, „Kulturelle Probleme?“. Mit dieser Frage sollte die Sicht der Projektextperten auf die Konfliktfelder mit den Counterparts/Zielgruppen erfasst werden.

Graphik 11: Themenfeld 6: Beziehungen zu Counterparts und Zielgruppen



Quelle: Eigene Erhebungen 2001/02



Bei der Frage, ob die Projektextperten sich und ihre Counterparts als Team wahrnehmen, ergibt sich ein indifferentes Bild mit breiter Streuung. Der Mittelwert liegt bei vier „weiß nicht“. Zwar liegen Einviertel der der Nennungen deutlich oberhalb von fünf „trifft eher zu“. Dem gegenüber steht jedoch ein Viertel im Bereich zwischen eins „trifft absolut nicht zu“ und zwei „trifft nicht zu“. Bei den Zielgruppen ist die Tendenz negativer. Zwei Viertel der Experten bewerten den Teamcharakter mit schlechter als vier. Der Mittelwert liegt leicht unterhalb dieser Marke. Ein Viertel der Befragten sieht sich und die Zielgruppen „absolut nicht“ oder „eher nicht“ als Team. Der positive Spitzenwert wird im Gegensatz zu den Counterparts nicht erreicht. Bei der Frage nach den gemeinsamen Interessen ergibt sich für die Counterparts ein Mittelwert, der leicht unterhalb von vier liegt. Zwei Viertel der Antworten liegen deutlich unterhalb von vier. Ein Viertel der Nennungen liegt zwischen „trifft nicht zu“ und „trifft absolut nicht zu“. Für die Zielgruppen lässt sich diese Tendenz, wenn auch mit leicht unterschiedlicher Streuung, ebenfalls konstatieren. Der private Kontakt zu den Counterparts ist eher die Ausnahme.<sup>40</sup> Noch deutlicher ist diese Tendenz in Bezug auf die Zielgruppen. Bei der Frage nach Konfliktfeldern mit den Counterparts und Zielgruppen ergeben sich sehr eindeutige Antwortmuster. Das Konfliktfeld „politische Interessen“ hat bei den Counterparts einen Mittelwert der knapp über fünf „trifft eher zu“ liegt. Zwei Viertel der Befragten liegen mit ihrer Einschätzung zwischen sechs „trifft zu“ und dem Spitzenwert sieben „trifft absolut zu“. Die Lage bei den Zielgruppen ist noch eindeutiger. 100 % der Nennungen liegen überhalb des Wertes vier. 50 % bewegen sich im Bereich zwischen fünf und sieben. Die wirtschaftlichen Probleme mit den Counterparts bewerten die Projektextperten mit einem Mittelwert, der knapp unterhalb von sechs „trifft zu“ liegt. Drei Viertel der Nennungen liegt zwischen fünf und sieben. Bezüglich der Zielgruppen geben die Projektextperten eine identische Einschätzung ab. Der Faktor Kultur wird hingegen für beide Gruppen eher indifferent und mit großer Streuung bewertet. Die Mittelwerte liegen im Bereich vier „weiß nicht“.

Bierschenk, Elwert und Kohnert haben 1993 im Vorwort zu der Studie „Entwicklungshilfe und ihre Folgen“ die Entwicklungspraxis als eine Vermittlung zwischen strategischen Gruppen bezeichnet.<sup>41</sup>

Bei Evers und Schiel werden strategische Gruppen wie folgt definiert.

„Strategische Gruppen bestehen aus Personen, die durch ein gemeinsames Interesse an der Erhaltung oder Erweiterung ihrer gemeinsamen Aneignungschancen verbunden sind. Diese Appropriationschancen beziehen sich nicht ausschließlich auf materielle Güter, sondern können auch Macht, Prestige, Wissen oder religiöse Ziele beinhalten. Das gemeinsame Interesse ermöglicht strategisches Handeln, d. h. langfristig ein ‚Programm‘ zur Erhaltung oder Verbesserung der Appropriationschancen zu verfolgen. (Evers/Schiel 1988, S. 10)

40 Vgl. die Ausführungen im Kapitel 7.2 „Zugang zum Einsatzland“.

41 Vgl. Bierschenk/Elwert/Kohnert (1993), S. 38.

Strategische Gruppen bilden sich dort, wo neue Aneignungschancen entstehen. Diese neuen Aneignungschancen können durch wirtschaftliche Veränderungen, die Einführung neuer Technologien aber auch durch neue politische oder religiöse Legitimationsmuster entstehen.<sup>42</sup> Die Aufgabe von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit besteht in der Initiierung und Steuerung sozialer, politischer, ökonomischer und auch kultureller Wandlungsprozesse. Diese Wandlungsprozesse benötigen Rechtssicherheit und moralökonomische Stabilisierung. Das vorliegende Kapitel konnte im Hinblick auf die Entwicklungsexperten und ihre Organisation zeigen, dass immer dann, wenn die formelle Organisation und das Rechtssystem keine klare Orientierung bieten und die Moralökonomie unter Druck gerät, die Handlungsarena für andere Formen der sozialen Organisation zur Erreichung von Zielen geöffnet wird. Es entstehen mit anderen Worten Aneignungschancen für strategische Gruppen. Die strategischen Gruppen, die während der Forschungen zu dieser Arbeit identifiziert werden konnten, verfolgen nicht nur Aneignungschancen im Sinne von Macht und der Kontrolle über Ressourcen. Sie können auch Träger entwicklungspolitischer Gestaltungsmaximen und Ideen sein. In diesen Fällen wären die Begriffe strategisch handelnder Netzwerke oder Assoziationen angebracht. Strategisches Handeln wird natürlich auch von formellen Akteuren wie Ministerien, Durchführungsagenturen, Länderbüros oder der GTZ-Zentrale vorgebracht. Auch die Zielgruppen verfolgen spezifische Strategien und Politiken. Die Menge dieser strategisch handelnden Akteure im engen und weiten Umfeld von Projekten ist groß. Ihre Strukturen und Organisationformen sind polymorph. Ihre formellen und informellen Beziehungen bilden ein vielschichtiges Gewebe, in dem Menschen als kognitiv kompetente Akteure, spezifische Strategien verfolgen. Die Strategische Gruppen bilden sich in den Zwischenräumen, Überschneidungen und Verflechtungen dieses Beziehungsgewebes. Das folgende Schaubild (S. 257) gibt davon einen Eindruck.<sup>43</sup>

Alle diese Assoziationen, Gruppen und institutionellen Akteure nehmen an kontroversen Aushandlungsprozessen teil, die innerhalb der Projektarenen und über diese hinaus geführt werden. Dabei geht es um die von Thomas Bierschenk (1992) identifizierte Vielfalt divergierender Gruppeninteressen als eigentliche Grundproblematik der Projektpraxis. Diese Praxis ist durch einen „Kampf um Perspektiven, Interpretationen und Zukunftsentwürfe, um materielle Ressourcen und politische Macht, der das strategische Handeln von sozialen Gruppen bestimmt, die im Umfeld eines Entwicklungshilfeprojektes jeweils ihre eigenen Interessen entwerfen und verfolgen“ (Bierschenk 1992, S. 130) gekennzeichnet.

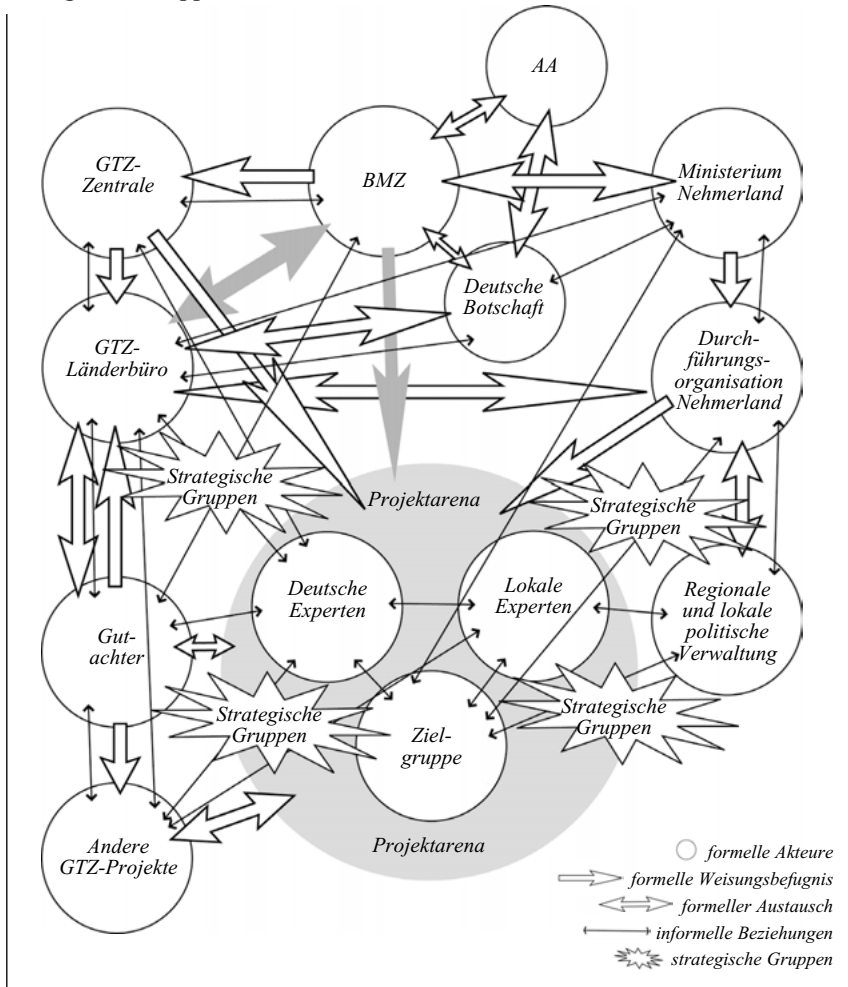
Die Projektextperten haben, wie die Befragung zeigt, eine sehr eindeutige Wahrnehmung dieser Zusammenhänge. Nicht kulturelle Probleme, sondern politische und wirtschaftliche Interessen sorgen aus ihrer Sicht für Konflikte

---

42 Vgl. Evers/Schiel (1988), S. 10.

43 Im Schaubild werden NROs zur Vereinfachung weggelassen.

Graphik 12: Formelle und informelle Akteure, Beziehungsgeflechte und strategische Gruppen



mit den Counterparts und Zielgruppen. Im folgenden werden einige Fallbeispiele präsentiert, die den Hintergrund der Einschätzung der Projektextperten beleuchten sollen.

### Beduine, Unternehmer, Politiker

Mohammad Abu-Saif ist ein mittelgroßer und eher stämmiger Mann Anfang fünfzig. Sein Auftritt ist selbstbewusst und einnehmend. Stets achtet er auf korrekte Kleidung. In seinem Fall bedeutet dies eine handgeschneiderte Galabiyya, die beduinische Weste Sedriya, das Kopftuch Samada und bequeme Slipper, die er in New York anlässlich einer von der Weltbank finanzierten Bildungsreise gekauft hat. Mohammad Abu-Saif ist ein Mann mit vielen Gesichtern, der sich in sehr unterschiedlichen Handlungsarenen hei-

misch fühlt. Er bekleidet ein offizielles Amt. Mohammad ist ein Shaikh der Qinishat in der Westlichen Wüste Ägyptens unweit der Stadt Marsa Matruh. Die Macht eines Shaikh leitet sich nicht in erster Linie aus seiner formellen Amtsautorität ab. Die Macht eines Shaikhs basiert auf der Fähigkeit nutzenbringende interpersonelle Netzwerke in multiplen Referenzrahmen zu etablieren.<sup>44</sup> Mohammad ist ein virtuoser Architekt dieser nutzenbringenden Netzwerke, wobei Nutzen sowohl für soziale, politische und ökonomische Vorteile steht. Mohammad ist auch Lokalpolitiker. Neben seinem Amt verfügt er über einen Posten im Vorsitz der landwirtschaftlichen Zentralkooperative. Sein landwirtschaftlicher Betrieb wird von seinem Sohn und einem abhängigen Verwandten betreut. Mohammad ist an einem Hotel für beduinische LKW-Fahrer beteiligt, die zwischen Alexandria und Libyen fahren. In der Gouvernementsstadt Marsa Matruh verfügt Mohammad über ein Büro mit Sekretärin. Von hier aus koordiniert er seine Aktivitäten im Bausektor und der Bodenspekulation. Seine verwandtschaftlichen Beziehungen zu einem Mitglied des nationalen Parlaments in Kairo, der unweit der Stadt eine große Schotterfabrik besitzt, bietet Mohammad Zugang zu politischen Kanälen, die weit über die Westliche Wüste Ägyptens hinausreichen. Audienzen beim libyschen Staatspräsidenten Muḥamad Al-Ghaddāfi und eine mit Entwicklungshilfegeldern finanzierte Informationsreise in die USA runden das Bild der multiplen Verbindungen ab. Mohammad hat in seiner Karriere viele Entwicklungshilfeprojekte kennengelernt. Über seine Verbindungen nach Kairo erfährt er nicht selten von Projekten, die noch in der Planungsphase sind.

Mohammad ist ein dynamischer Mann, der permanent mit seinem Privatwagen in der Region unterwegs ist, um seine interpersonellen Netzwerke zu pflegen. Neben der regelmäßigen Präsenz bei gesellschaftlichen Anlässen seiner Klientel, trifft er andere offizielle beduinische Amtsträger, Repräsentanten der ägyptischen Behörden in Marsa Matruh und die Manager von internationalen Geberorganisationen. Über die Macht von Entwicklungsprojekten hat er eine eindeutige Meinung. „Wie soll ein Projekt in dem Menschen arbeiten, die von weit herkommen, mächtiger sein als wir, die wir hier leben und uns auskennen. Ein Projekt mit vier Deutschen ist nicht mächtiger als die Aila Al-Asy<sup>45</sup>. Es ist schwächer. Haben sie Verbindungen ins Parlament. Kennen sie Minister? Kontrollieren sie die örtliche Polizei? Ihre Macht ist das Geld über das sie verfügen. Aber ihre Macht kann nur wirksam werden, wenn sie mit unserer Macht kooperiert.“ Die Entwicklungsprojekte in der Region haben unterschiedliche Erfahrungen mit Mohammad gemacht. Exemplarisch für sein Vorgehen ist der Konflikt über den Bau einer Strasse mit einem Entwicklungsprojekt der GTZ. Für den Bau der Straße im Stammesgebiet der Qinishat sichert er einem befreundeten Unternehmer den Auftrag für die Lieferung der benötigten Baumaterialien zu, obwohl dieser deutlich höhere Preise als die Konkurrenz fordert. Die Strasse ist der Teil der Infrastrukturplanung des Projektes. Als die Projektextperten sich weigern auf dieses Angebot einzugehen, beruft sich Mohammad auf das angestammte Recht und die Pflicht der Beduinen, in ihrem Stammesgebiet ausschließlich Stammesmitglieder zu beschäftigen. Diese Behauptung ist reine Erfindung. Der Unternehmer ist kein Stammesmitglied der Qinishat, sondern ein

---

44 Vgl. Hüsken/Roenpage (1998), S. 85f.

45 Die Aila Al-Asy ist die direkte verwandtschaftliche Assoziation von Mohammad.

Geschäftspartner Mohammads. Die Projektextperten durchschauen Mohammads Taktik zum großen Teil. Sie wissen jedoch auch, dass sie den Bau der Strasse nicht ohne den Lokalpolitiker durchsetzen können. Der Bau der Strasse liegt einige Monate brach. Mohammad kennt die Prozeduren der Projektarbeit. Auch der Begriff der Mittelabflussproblematik ist ihm geläufig. Schließlich unterliegen auch die ägyptischen Behörden ähnlichen Finanz- und Budgetregimen. Mohammad nutzt die Mittelabflussblockade als Erpressungsmittel. Die Projektextperten müssen einlenken. Einer der Experten erinnert sich: „Das sind eben die üblichen Spielchen. Mohammad ist ein knallharter Politiker. Das Beduinenetue ist alles nur Theater. Am Ende geht es um Geld. Natürlich hat das wenig mit Entwicklungshilferomantik zu tun. Auf der anderen Seite weiss man eben, wo man dran ist.“ Die Strasse wird endlich gebaut. Mohammads Freund erhält den Auftrag. Um die Deutschen nicht zu verärgern geht er mit dem Preis etwas herunter.

Das Beispiel zeigt einen strategisch handelnden Akteur, der seine Interessen gegenüber dem Projekt durchsetzen kann. Mohammad Abu Saif bewegt sich jenseits gängiger Klischees über traditionale beduinsche Führer. Er ist ein moderner Machtunternehmer und Entwicklungsmakler. Die Projektextperten verfügen über die Erfahrung und die kognitive Kompetenz diese Situation zu analysieren. Gegenüber der Mittelabflussblockade lenken sie auch deshalb ein, weil ihre Priorität der Strassenbau und nicht der Machtkampf mit Mohammad Abu-Saif ist.

### **Eine Abteilung mit einer Mission**

Tharwat Awamleh ist eine junge und ehrgeizige Frau. Die promovierte Volkswirtin hat in England studiert. Nach der Rückkehr in ihr arabisches Heimatland erhält sie im Zuge der Reformpolitik des jungen Königs eine leitende Funktion im Planungsministerium. Tharwat gehört zu einem Team junger Experten, die mit der Koordination der internationalen Geberaktivitäten betraut ist. Die Abteilung wird von einem fünfundvierzigjährigen Harvardabsolventen geleitet. Der Rest des Teams ist zwischen dreißig und vierzig. Tharwat beschreibt ihre Arbeit offen und direkt. „Die Geber-Koordination beinhaltet zunächst die genaue Sichtung der Aktivitäten. Anschließend erfolgt eine Folgenabschätzung. Danach erarbeiten wir eine eigene Strategie. Wir vergleichen also und wählen aus. Natürlich verständigen sich die unterschiedlichen Ministerien über die Politiken und die Konditionen der einzelnen Geber.“ Die mangelnde Kommunikation und Koordination der Geber untereinander macht die strategische Steuerung von Programmen für die Abteilung einfach. Zum Teil konkurrieren die bi- und multilateralen Geber so stark miteinander, dass Tharwat und ihre Kollegen sich gegen Angebote regelrecht abschotten müssen. „Manche Experten scheuen sich nicht den privaten Kontakt für die Lancierung neuer Projektideen zu nutzen. Ich bekomme dann Angebote, die ich weiterleiten soll. Das lässt die Geber natürlich nicht immer in einem seriösen Licht erscheinen.“ Bestimmte Programme wie etwa die Einführung von Informationsmanagementsystemen oder die berufliche Bildung werden doppelt (also von unterschiedlichen Gebern) bezogen. „Natürlich bedeutet das, dass wir unterschiedliche Geber gegeneinander ausspielen. Wir betreiben eben Interessenpolitik.“ Die Stellungnahme des Abteilungsleiters geht in eine ähnliche Richtung. „Ein Entwicklungshilfeprojekt

operiert innerhalb klar definierter Grenzen. Diese Grenzen werden durch die Souveränität unseres Staates gebildet. Wir können einem Projektexterten nicht erlauben, sich in die inneren Angelegenheiten unseres Landes einzumischen. Schließlich arbeiten hier zwei Nationalstaaten zusammen. Und da gibt es bestimmte Spielregeln. Natürlich gibt es auf der operativen Ebene, also im täglichen Projektgeschäft immer Spielräume. Aber diese Spielräume dürfen die staatlichen Strukturen nicht unterlaufen. Das wäre eine Verletzung der Souveränität. Wir sind für jede Hilfe dankbar, aber wir lassen uns nicht vorschreiben, wie diese Hilfe auszusehen hat. Das empfinde ich als unsere Mission.“

Das Beispiel zeigt, dass eine strategisch handelnde Abteilung eines Ministeriums nicht ausschließlich Aneignungschancen verfolgt, sondern auch über eine politisch begründete Agenda verfügen kann. Die obige Agenda verläuft entlang der nationalen Interessen. In den Fallbeispielen „Ein einsamer Reform“ oder „Eine Nasseristin in der ägyptischen Postmoderne“ des Kapitels 7.1.2 „Hybride Experten“ konnte gezeigt werden, dass die politische Agenda individueller Akteure jedoch auch politischen Konzeptionen und Ideen folgen kann, die sich jenseits von Interessenpolitiken bewegen.<sup>46</sup>

Die Projektexterten müssen sich in der Praxis mit den Setzungen nationaler Interessenpolitiken arrangieren. Am Fallbeispiel ‚Experten verbrennen‘ des Kapitels 7.1 konnte gezeigt werden, dass die Agenda eines Ministeriums auch darin bestehen kann, Entwicklungshilfe als Beute<sup>47</sup> zu betrachten. Agressive Strategien, wie Abhörvorrichtungen und Überwachung sowie die Isolation des Experten innerhalb der Behörde waren die Kennzeichen dieser Strategie. Am Beispiel des Projektexterten Wenger in Kapitel 7.2.1 „Hybride Experten“ konnte gezeigt werden, dass die Übergabe von Projekten an das Einsatzland Formen des „Beutemachens“ annehmen kann. Wengers Projekt wird von der Counterpartbehörde und der Gouvernementsverwaltung geplündert. Der Gouverneur beschlagnahmt den Fuhrpark und die Computer verschwinden aus den Büros. Die über Jahre in der Wüstenlandwirtschaft ausgebildeten ägyptischen Ingenieure werden versetzt. In den letzten Monaten darf der deutsche Experte seinen Dienstwagen nur nach Genehmigung durch die Gouvernementsverwaltung benutzen. Willkürerfahrungen wie diese, prägen die Wahrnehmung von Projektexterten gegenüber den Counterparts. Die Konfrontation mit den Machtpolitiken von Kommandostaaten (Elwert 2001b, S. 419) hinterlässt Frustrationen, die in ein generalisiertes Misstrauen münden können.

Strategische Gruppen bilden sich jedoch nicht nur innerhalb der jeweiligen Akteursgruppen Projektexterten, Counterparts oder Zielgruppen. Sie können die Grenzlinien zwischen diesen Formationen durchdringen und überbrücken

---

46 Der einsame Reform Nabil Farhan sieht seinen Reformwillen durch die schlechte Qualifikation und die Mutlosigkeit der Projektexterten gebremst. Die „Nasseristin in der ägyptischen Postmoderne“ Farrida Al-Ahly sieht sich in ihrer ‚sozialdemokratischen Orientierung‘ ohne Unterstützung durch die Projektexterten.

47 Der Begriff wurde von Beck (1991) eingeführt.

Strategische Gruppen und Allianzen zur Erreichung von Zielen können dann auch aus deutschen Experten, einem ägyptischen Karrieristen und einem beduinischen Lokalpolitiker bestehen.

### Das Spiel geht weiter

Mitte der siebziger Jahre kommt Adel Aleem als Direktor einer staatlichen Agentur zur Wüstenentwicklung nach Marsa Matruh. Der Sohn einer Kairener Mittelstandsfamilie ist nicht ganz freiwillig in dieser abgelegenen Gegend. Nach Abschluss seines Studiums macht er zunächst im Staatsdienst Karriere. Sein organisatorisches Talent und seine Kreativität verhelfen ihm schnell zu einer leitenden Position im Landwirtschaftsministerium. Adel Aleem genießt seine Stellung. Mehr als Status und Prestige reizen ihn jedoch die Gestaltungsmöglichkeiten einer Führungsposition. Adel will mehr und höher hinaus. Sein Ehrgeiz und seine Dynamik verschaffen ihm jedoch nicht nur Freunde. Das viele seiner Kollegen auf einer bestimmten Stufe ihrer Karriere innehalten und sich in ihrer Position einrichten, kann Adel nicht verstehen. Er kritisiert seine Kollegen und es kommt zu Konflikten und Reibereien. Als Adel sich mit dem Sohn eines einflussreichen Generals der Streitkräfte überwirft, wird er das Opfer einer politischen Intrige. Adel wird in die Westliche Wüste strafversetzt. Für einen Bürger Kairo ist Marsa Matruh ein gottverlassener Ort. Die Gouvernementshauptstadt liegt etwa auf halbem Weg zwischen Alexandria und Salum. Das soziale und kulturelle Leben der Stadt hat wenig zu bieten.

Es gibt keine Kinos, keine Buchhandlungen und schon gar keine Oper, die Aleem so liebt. Der Gouverneur ist ein amtsmüder Exgeneral. Die beduinische Bevölkerung verhält sich gegenüber den ägyptischen Behörden feindselig und abweisend. Nicht wenige tragen Waffen und sind gegenüber der ägyptischen Polizei wenig zimperlich. Adel Aleem verzweifelt jedoch nicht. Er sucht Kontakt zu den Beduinen. In der Ansiedlung Al-Qasr lernt er den Hussein Abd Al-Malik kennen. Hussein ist ein vierzigjähriger Shaikh, der die Zeichen der Zeit erkannt hat. Die Beduinen sind in den letzten Jahren sesshaft geworden. Die Landwirtschaft und der Ackerbau sind Erwerbsfelder, die eine Neuaushandlung von Landrechten erzwingen. Schon länger sucht Hussein Abd Al-Malik einen Partner in der ägyptischen Verwaltung, der ihn und seine verwandtschaftliche Assoziation im Konkurrenzkampf mit anderen beduinischen Gruppen unterstützen kann. Der Ehrgeiz des Beduinen steht Adel Aleem in keiner Weise nach. Einer seiner jüngeren Brüder studiert Jura in Alexandria. Er berät Hussein schon jetzt in Fragen, die das staatliche ägyptische Recht betreffen. Adel Aleem und Hussein Abd Al-Malik verstehen sich von Anfang an. Aleem will die Entwicklung der Wüstenregion vorantreiben und damit auch seine Karriere wiederbeleben. Hussein will die ökonomische Basis und den Einfluss seiner Assoziation vergrößern. Er bietet sich Aleem als Sprecher und Vermittler an. Es gelingt Aleem den amtsmüden Gouverneur von seinen Plänen zu überzeugen. Der Gouverneur genehmigt erste Gelder. Hussein Abd Al-Malik wirbt bei den Beduinen für neue Anbaumethoden und den Dialog mit den Ägyptern. Als wenige Jahre später die ersten Entwicklungsprojekte in die Region kommen, hat Aleem seine Agentur zu einer funktionierenden Struktur ausgebaut. Hussein Abd Al-Malik hat die Akzeptanz für Aleem und seine Pläne bei bestimmten Teilen der beduinischen Bevölkerung erhöht. Seine Vorteilsnahme gestaltet er maßvoll und umsichtig. Es fehlt jedoch Geld für Personal und Maßnahmen. Aleem beginnt sich intensiv mit der Entwicklungszusammen-



arbeit zu beschäftigen. Er nutzt seine verbliebenen Kontakte in das Landwirtschaftsministerium um die Aufmerksamkeit auf die Westliche Wüste zu erhöhen. Zu Beginn der achtziger Jahre hilft die internationale Lage den beiden Allianzpartnern auf un erhoffte Weise. Die politischen Konflikte mit Libyen veranlassen den ägyptischen Staat zu einer Intensivierung der Entwicklungsbemühungen in der Westlichen Wüste aus sicherheitspolitischen Erwägungen heraus. Die Bevölkerung einer sensiblen Grenzregion soll ruhiggestellt werden. Durch ein Bündel unterschiedlichster Maßnahmen, an dem auch internationale Geberorganisationen wie die Food and Agriculture Organization (FAO), das World Food Programme (WFP), das United Nations Development Programme (UNDP) und die Weltbank (IBRD) beteiligt sind, ergießt sich ein warmer Regen aus Entwicklungsmaßnahmen auf die Westliche Wüste. Adel Aleem ist von Anfang an in die Maßnahmen involviert. Die Geber benötigen funktionierende Strukturen um ihre Programme implementieren zu können. Adels Behörde wächst und er selbst gewinnt an Bedeutung. Hussein Abd Al-Malik organisiert die Beduinen. Gemeinsam mit Aleem sorgt er bei den Gebern für Mittelabfluss. Hussein steigt in wenigen Jahren zu einem der reichsten und wichtigsten beduinischen Unternehmer und Politiker der Region auf. Husseins Bruder hat sich mittlerweile als Anwalt in der Stadt niedergelassen. Er berät und vertritt Hussein in rechtlichen Fragen. In diese Zeit fallen jedoch auch die ersten Vorwürfe über Vermachtung und Korruption gegenüber Hussein und Aleem. Einige Beduinen fühlen sich übergangen und übervorteilt. Husseins reagiert auf diese Vorwürfe mit einer geschickten Patronagepolitik. Sein Wohnort Al-Qasr beginnt auch über die Grenzen seiner Assoziation hinaus zu prosperieren. Im Jahre 1988 startet ein deutsch-ägyptisches Entwicklungsprojekt als Pilotprojekt für die Region. Der Counterpart des Projekts ist Aleems Behörde. Aleem und Hussein Abd Al-Malik sind bestens vorbereitet. In dem Projekt arbeiten vier deutsche Experten. Der Projektleiter ist ein der erfahrene GTZler Helmut Korn. Korn ist kein Freund der arabischen Welt. Die Leitung des Projekts ist nicht sein Wunschjob. Helmut Korn ist jedoch ein erfahrener Analytiker und Taktiker. Ihn interessiert vor allem, dass sein Projekt möglichst reibungslos läuft. Er erkennt Aleem als den wichtigen Mann in der Region. Aleem sieht das Projekt als ein wichtiges Element seiner Pläne. Mit den Mitteln der Deutschen kann er endlich größere Maßnahmen realisieren. Korn und Aleem arrangieren sich über einen Prozess wechselseitiger Gefälligkeiten und Gaben. Korn akzeptiert Aleems Machtwillen und lässt ihm Spielraum. Aleem bietet dem Projekt politischen Schutz, motivierte Mitarbeiter und kooperationswillige Beduinen. Für letzteres sorgt Hussein Abd Al-Malik. Aleem Einfluss wächst beständig.

Als Bindeglied zwischen verschiedenen Geberorganisationen, dem ägyptischen Staat und den Beduinen verfügt er über weitreichende Möglichkeiten Informationsprozesse und Ressourcenflüsse zu beeinflussen. In bestimmten Kreisen wird er als künftiger Gouverneur gehandelt. Das Projekt läuft gut und gilt schnell als Vorzeigeprojekt der GTZ in Ägypten. Aleems Aufstieg und das Renomee des Projektes wecken jedoch auch politische Begehrlichkeiten. In Kairo wird Aleems Machtfülle kritisch verfolgt. Einige beduische Assoziationen wollen Hussein Abd Al-Maliks Privilegien nicht akzeptieren. Sie beziehen auch Stellung gegenüber Aleem und aktivieren ihre Kontakte in das ägyptische Parlament. In Kairo fällt eine Entscheidung. Aleem wird mit sofortiger Wirkung von seinem Amt enthoben und durch einen ehemaligen General ersetzt. Der neue Chef



hat als Exmilitär keinerlei Kenntnisse über die Region oder über die Wüstenlandwirtschaft. Seine ersten Maßnahmen im Amt bestehen aus einer rigiden Personalpolitik. Auch das GTZ-Projekt wird betroffen. Der neue Direktor will das ägyptische Team des Projektes zerschlagen. Er sieht in den ägyptischen Ingenieuren Gefolgsleute von Aleem. Einige Mitarbeiter verlieren ihre Arbeit. Das Projekt tritt monatelang auf der Stelle. Dem Exgeneral ist jeder verdächtig, der zu eng mit Aleem gearbeitet hat. Mehrfach steht das Projekt vor dem Scheitern. In den folgenden Monaten muss Helmut Korn ein neues Regime des Projektes aushandeln. Er wird dabei von der GTZ-Zentrale und dem Länderbüro unterstützt. Die einstige Stärke des Projektes erweist sich nun als Schwäche. Die Allianz mit Aleem ist nichts mehr wert. Hussein Abd Al-Malik hält sicheren Abstand und wartet auf die Ergebnisse der Aushandlungen. Adel Aleem wird zur persona non grata. Der GTZ gelingt es eine neue Basis der Zusammenarbeit mit dem neuen Direktor zu schaffen. Hussein Abd Al-Malik und seine Assoziation bleiben im Spiel. Sie müssen allerdings die Konkurrenz eines anderen beduinischen Netzwerkes hinnehmen, dass sich in den Folgejahren erfolgreich platziert. Adel Aleem verhält sich ruhig und wartet ab. Im Hintergrund lässt er seine Kontakte zu den Gebern spielen. Als das GTZ-Projekt ausläuft und die Macht des Exgenerals schwindet, taucht Adel als Direktor eines Weltbankprojektes wieder auf. Er ist voller Pläne und kampfesmutig. Das Spiel geht weiter.

Das Beispiel zeigt, dass Entwicklungshilfeprojekte nicht nur als Interventionen in laufende politische Prozesse verstanden werden müssen. Projekte werden auf spezifische Weise in laufende Prozesse und Strukturen verflochten. Diese werden von den gesellschaftlichen Dynamiken der Einsatzländer bestimmt und nicht von den Projekten oder den Projektextperten gesetzt. In den Ländern Ägypten, Jordanien und dem Jemen gehören hierzu Formen des Neopatrimonialismus und der Kommandostaatlichkeit sowie Spielarten der Korruption und der Gewaltoffenheit.<sup>48</sup> Anstelle von Gestaltungsmaximen dominieren Machterhaltungs- und Überlebensstrategien das Handeln staatlicher und nichtstaatlicher Institutionen und Akteure. Die Rolle lokaler Entwicklungsmakler und Machtunternehmer wird für die Projektextperten häufig erst in der Praxis der Projekte erkennbar, weil die Geber- und Empfängerländer an der Offenlegung der Machtverhältnisse und Interessenkonstellationen im Planungsprozess der Projekte nicht interessiert sind. Als Konsequenz beginnen die eigentlichen Aushandlungsprozesse in den Projekten immer dann, wenn ‚die Verträge unterschrieben‘ sind. Das Beispiel zeigt jedoch auch, dass Projektextperten zur Absicherung ihrer Arbeit strategische Allianzen eingehen.

Sie werden damit Akteure in lokalen politischen Arenen. Ändern sich die politischen Konstellationen in diesen Arenen, dann ändern sich auch die Bedingungen der Projektarbeit. Im Kapitel 5 „Entwicklungsethnologie“ wurde am Beispiel einer Gutachtermission in Ägypten gezeigt, dass diese Allianzen auch den Charakter von Vermachtung und reiner Interessenpolitik annehmen können. Die Zielgruppen nehmen an diesem Prozess als strategische Akteure

48 Vgl. Kapitel 1 „Forschen beim Stamm der Experten“.

teil. Das es sich hierbei meist um lokale Machtunternehmer und nicht um die ‚Zielgruppe als Ganzes‘ handelt, reflektiert lokale Machtverhältnisse, die von den Projektextperten nur eingeschränkt beeinflusst werden können. Am Beispiel der Verbindungen und Handlungsfelder des Machtunternehmers Mohammad Abu-Saif wird außerdem deutlich, dass die Grenzlinien zwischen Staat und Nicht-Staat, Counterpart und Zielgruppe bisweilen unscharf sind.

Die Rationalitäten der Akteure einer Projektarena basieren auf einer Verflechtung von utilitaristischer Logik, Macht und Interessenpolitiken. Die Nützlichkeitsabwägungen und Strategien können vielgestaltig sein. Für einen Projektextperten kann es nützlich sein die Zweckentfremdung von Mitteln in seiner Partnerinstitution zu übersehen, wenn dies dazu beiträgt, das Projekt politisch zu stabilisieren.<sup>49</sup> Ebenso kann es für Zielgruppen nützlich sein, sich der Programmatik eines Projektes zu unterwerfen, um den Fluss von Leistungen und Ressourcen zu sichern und in diesem Sinne ‚Beute‘ zu machen.<sup>50</sup> Nutzenoptimierungsstrategien sind pragmatisch. Sie folgen nicht in erster Linie moralischen Kategorien, kulturellen Codes oder symbolischen Konstruktionen. Letztere können aber, wie am Beispiel von Mohammad Abu-Saif, zur rethorischen Bemäntelung von Interessen genutzt werden.

In der Welt der Projekte bedeutet „rational choice“ – die Chance Ressourcenflüsse (auch gegen den Willen anderer) kontrollieren zu können – und in diesem Sinne Verfügungsgewalt zu besitzen. Der Kampf der widerstreitenden Interessen verläuft in der Regel ohne physische Gewaltanwendung und ist in diesem Sinne friedlich.

Eine Ausnahme bildet ein Land wie der Jemen, in dem die gewaltsame Erzwingung von Entwicklungshilfe – durch Entführungen und Lösegeldernährung – zum alltäglichen Risiko der Entwicklungsexperten gehört.<sup>51</sup> Ein Projektextperte, der bei dem Versuch seine Frau vom Flughafen abzuholen, in einen mehrstündigen Schusswechsel zwischen der bewaffneten Miliz des Stammesführers, Machtunternehmers, Parteiführers und Parlamentsvorsitzenden Abdallah Ibn Hussein Al-Ahmar und der staatlichen Militärpolizei gerät, verändert sein Verhältnis zu den Counterparts und Zielgruppen des Landes. Der Experte erfährt, in Anlehnung an Popitz (1992), seine Verletzungsoffenheit gegenüber der „Aktions-“ oder „Verletzungsmacht“ (Popitz 1992, S. 43) anderer Akteure. Zwar bezieht sich Popitz in seinen Überlegungen auf die kreatürliche, soziale politische oder ökonomische Auslöschung eines Gegners, dennoch beinhalten seine Überlegungen auch Formen der ökonomischen, sozialen und politischen Herabsetzung, Ausgrenzung und des Entzuges von Teilhabe.<sup>52</sup> Die Mittel, welche zur Verletzungskraft benötigt werden sind ver-

---

49 Vgl. Fallbeispiel: ‚Zentrale bitte übernehmen Sie!‘ im 7.4 „Prozesssteuerung durch die Zentrale“.

50 Vgl. Kapitel 5 „Entwicklungsethnologie“.

51 Während meiner Feldforschungen im Jemen befanden sich mehrere Entwicklungsexperten anderer Agenturen sowie Diplomaten in Gefangenschaft.

52 Vgl. Popitz (1992), S. 25f.

gleichsweise gering. Jeder Mensch verfügt über sie. Damit sind sie auch dem Schwachen zugänglich. Dieser ist nicht nur auf Blockademacht beschränkt, auch wenn diese zu seinen bevorzugten Strategien gehören mag. Üble Nachrede, Rufmord, eine Intrige mit dem Ziel der Bescheidung von Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten sind von allen beteiligten Akteuren in den Arenen der Projektarbeit anwendbare Verletzungskräfte. Das absichtlich gestreute Gerücht ein Experte habe ein Alkoholproblem oder unterhalte sexuelle Beziehungen zu einer einheimischen Projektmitarbeiterin oder einem Projektmitarbeiter kann die Karriere eines Projektextperten nachhaltig stören. Das Drohpotential der üblen Nachrede steigt insbesondere dann rapide an, wenn Projektextperten durch ihre lange Verweildauer in der Entwicklungszusammenarbeit zunehmend von ihrem Arbeitsfeld abhängig werden.

Vor diesem Hintergrund stellt sich auch die Frage nach den Machtverhältnissen in den Projektarenen auf eine neue Art und Weise. Die Thematisierung der Macht des Entwicklungsdiskurses ist vielstimmig. Escobar (1995) begreift Entwicklungszusammenarbeit als eine Diskursformation.

Die Diskursformation besteht in der historisch singulären Herausbildung eines dreiachsigen Korpus aus Wissen (Konzepten und Theorien), eines Systems der Machtausübung zur Organisation der entwicklungspolitischen Praxis und eines Bedeutungsregimes, das bestimmte Individuen, Milieus, Gemeinschaften und Gesellschaften als entwickelt oder unterentwickelt definiert. Diese drei Achsen bilden die Säulen des „Developmentalism“, der einen effizienten Apparat zur systematischen Produktion von Wissen und Techniken der Machtausübung herausbildet und weiterentwickelt.

„To sum up, I propose to speak of development as a historically singular experience, the creation of a domain of thought and action, by analysing the characteristics and interrelations of the three axes that define it: the forms of knowledge that refer to it and through which it comes into being and is elaborated into objects, concepts, theories, and the like; the system of power that regulates its practice; and the forms of subjectivity fostered by this discourse, those through which people come to recognize themselves as developed or underdeveloped. The ensemble of forms found along these axes constitutes development as a discursive formation, giving rise to an efficient apparatus that systematically relates forms of knowledge and techniques of power.“ (Escobar 1995, S. 10)

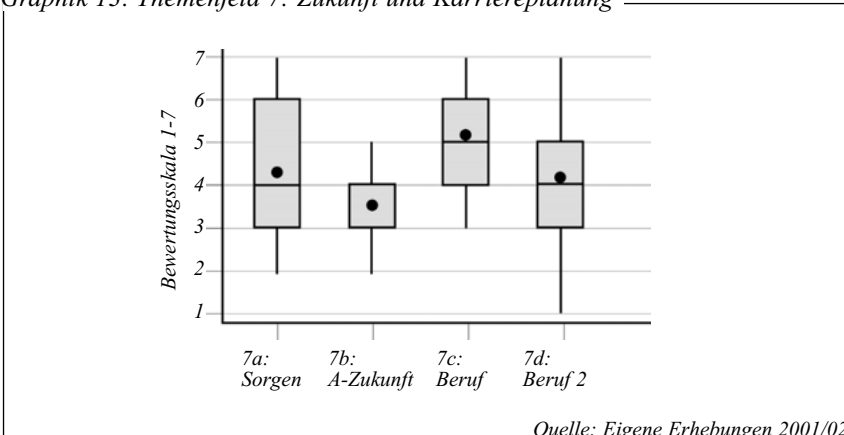
Lachenmanns Überlegungen über die „Systeme des Nichtwissens“ (1991) und Escobars angriffslustiger Esprit treffen zweifellos einen Komplex von Bedeutung. Ihre Thesen gehören heute zum Konsens in der ethnologischen Debatte über die Entwicklungszusammenarbeit. Diesem Konsens unterliegt die Vorstellung vom Entwicklungshilfediskurs als einer machtvollen, kohärenten Formation, die ihre Realitätskonstruktion, ihre Ziele und Absichten, den tatsächlichen Verhältnissen überstülpen kann. Die Fallbeispiele in dieser Arbeit zeigen jedoch, dass von dieser machtvollen Kohärenz des Entwicklungsdiskurses in den Projekten keine Rede sein kann. Die Machtverhältnisse sind polyzentrisch und vielgestaltig. Sie variieren nach Situation, Kontext und

Akteur. Phänomene von Macht und Ohnmacht, der Herrschaft oder Unterwerfung, finden sich sowohl in den Binnenverhältnissen der jeweiligen Akteure als auch in den Beziehungen zwischen ihnen. Die polyzentrische Macht läßt sich nicht eindeutig lokalisieren, d.h. einer bestimmten Akteursgruppe oder bestimmten Funktionsträgern zuordnen. Die Projektextperten werden zu einer Akteursgruppe innerhalb kontroverser Aushandlungsprozess und Machtkämpfe. Auf der Suche nach Legitimation, emotionalem Schutz und Handlungssicherheit müssen sich die Experten, ähnlich wie die Counterparts und Zielgruppen, vor allem auf ihre Selbstorganisationsfähigkeit verlassen. Wenn die Stabilisierung der „Balance of Power“ zwischen den verschiedenen strategischen Akteuren des Projektumfeldes zur Hauptaufgabe der Projektarbeit wird, können Gestaltungsoptionen jedoch nicht erschlossen werden.

### 7.7 Zukunft und Karriere

Zum Themenfeld Zukunft und Karriereplanung wurden vier Fragen gestellt. Das Ziel des Fragekomplexes bestand in der Evaluierung der Zukunftsentwürfe der Experten. Die erste Frage lautete „Machen Sie sich Sorgen über Ihre berufliche Zukunft?“ Sie zielte auf die Einschätzung der Berufschancen ab. Die zweite Frage „Kümmert sich Ihr Arbeitgeber um Ihre berufliche Zukunft?“ sollte die Einschätzung der Rolle der GTZ in diesem Feld ausloten. Die dritte Frage „Würden Sie heute wieder den gleichen Berufsweg einschlagen?“ wurde konzipiert um einen Eindruck der Einschätzung der eigenen Arbeitsbiographie zu gewinnen. In der letzten Frage „Haben Sie vor sich beruflich zu verändern?“ sollte die Neigung zu einem Berufswechsel erfragt werden.

Graphik 13: Themenfeld 7: Zukunft und Karriereplanung



Die Art und Weise wie Menschen ihre Zukunft einschätzen ist auch aussagekräftig für ihre gegenwärtige Situation. Zukunftspläne sagen etwas über

Vertrauen, Sicherheit und Vorhersehbarkeit aus. Bei der Frage nach den Zukunftsorgen liegen die Nennungen bei einem Mittelwert von vier „weiss nicht“. Rund zwei Viertel der Befragten liegt zwischen den Werten vier und sieben „trifft absolut zu“.

Ein Viertel der Befragten liegt zwischen vier und drei „trifft eher nicht zu“. Nur ein Viertel beantwortet die Frage zwischen drei und zwei „trifft nicht zu“. Die Einschätzung der Rolle des eigenen Arbeitsgebers bei der Gestaltung der beruflichen Zukunft entspricht den Einschätzungen der Zentrale bei den vorangegangenen Themenfeldern. Der Mittelwert liegt unterhalb von vier. Die dritte Frage wird von den Experten den ist in der Tendenz eher positiv. Der Mittelwert liegt bei fünf „trifft eher zu“. Zwei Viertel der Nennungen liegt zwischen fünf und sieben „trifft absolut zu“. Die letzte Frage nach der Absicht sich beruflich zu verändert weist eine sehr breite Streuung auf. Die unterschiedlichen Absichten und Pläne korrespondiert mit dem was im Unterkapitel 7.2.1 „Hybride Experten“ über die Heterogenität der Projektextperten gesagt worden ist. Die Selbstwahrnehmung der Projektextperten ist nicht frei von Ängsten und Unsicherheit. Insgesamt sind die Zukunftsvorstellungen jedoch weniger negativ als es die Arbeitsverhältnisse erwarten lassen könnten. Anstelle von Frustration und Verbuschung wird der eigene Beruf eher bejaht. Gegen alle Widrigkeiten sehen wir eine Gruppe von Menschen, die ihre Zukunft innerhalb der Entwicklungszusammenarbeit gestalten will. Die Projktextperten gehen dabei mit Kalkül vor. Zu diesem Kalkül gehört auch nach anderen beruflichen Optionen Ausschau zu halten.

