

# *Kommunikation in der Entwicklungszusammenarbeit*

*Bericht über den 7. Gersauer Workshop der  
AGUASAN (1.7. - 5.7.1991)*



<b>SKAT</b>
Dokument-Nr. R32028/300
Dat. 19.02.92

NE

161

# *Kommunikation in der Entwicklungszusammenarbeit*

**Bericht über den 7. Gersauer Workshop der  
AGUASAN (1.7. - 5.7.1991)**

Berichterstatter: Werner Fuchs, SKAT

Fotos: Corinne Wacker  
Werner Fuchs

Illustrationen: Die Illustrationen auf den Seiten 23 - 26 sind entnommen dem Buch:  
Miteinander reden: Störungen der zwischenmenschlichen Kommunikation,  
Friedemann Schulz von Thun, rororo

Kommentare: Bitte senden Sie jegliche Kommentare und Bestellungen an:

SKAT  
Tigerbergstr. 2  
CH-9000 St. Gallen, Schweiz

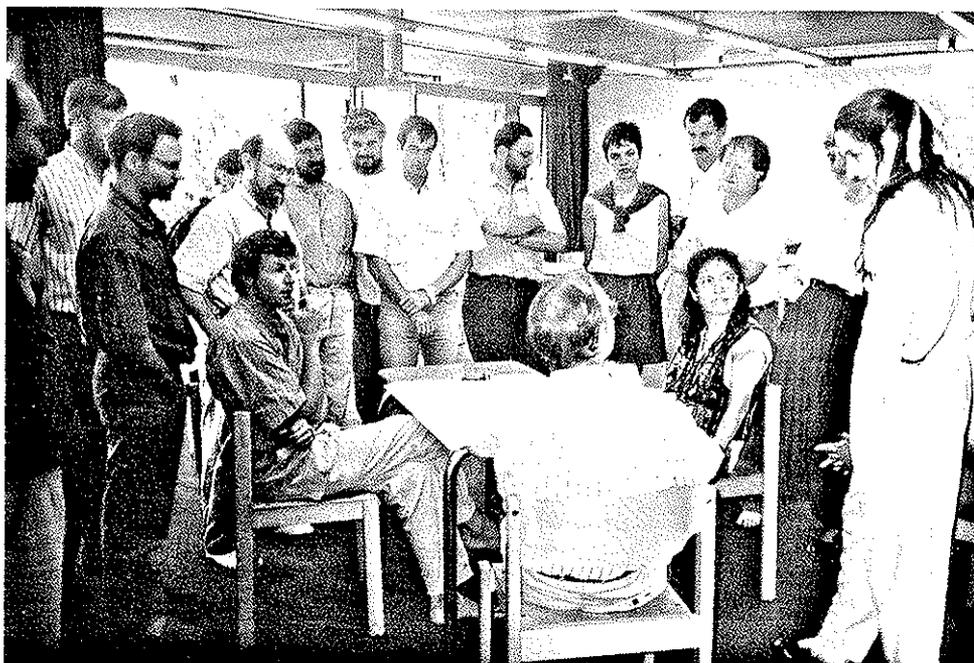
# Vorwort

Der vorliegende Bericht fasst die Themen und Ergebnisse des siebten Gersauer Workshops der AGUASAN zusammen. Thema war die Frage der Kommunikation in der Entwicklungszusammenarbeit. Schon an den vorangegangenen Workshops über Monitoring und Evaluation (1989) und Nachhaltigkeit (1990) tauchten wiederholt Fragen zur Kommunikation auf: Wie können wir die Zielbevölkerung besser verstehen, wie können wir im Team die Zusammenarbeit verbessern und andere mehr.

Die Frage der Kommunikation wurde während des Workshops von verschiedenen Seiten her theoretisch angegangen und in vielen praktischen Übungen erfahrbar gemacht. Wie ein roter Faden zog als Vergleichs- und Prüfkriterium der Bezug zur persönlichen Erfahrung der Workshop-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer durch die Vorträge, Übungen und Diskussionen.

Dieser Bericht soll auch für Nicht-Teilnehmer informativ sein. Anstelle einer chronologischen Berichterstattung über alle Aspekte des Workshop-Programms werden deshalb die diskutierten Themenkreise zusammenhängend dargestellt. Gruppenprozesse, gemeinsame praktische Erfahrungen und Kommunikationsübungen werden nur kurz beschrieben. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden sich an das, was bei ihnen und in der Gruppe abließ, erinnern können, Nicht-Teilnehmer würden auch bei ausführlicher Beschreibung das Erlebte nicht nachvollziehen können.

Werner Fuchs





# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Vorwort</b>	<b>1</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>5</b>
<b>1. Der Workshop im Überblick</b>	<b>9</b>
1) Die Gersauer WS der Aguasán	9
2) Inhalt des Workshops	9
3) Erwartungen der Workshop-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer	10
4) Teilnehmerinnen und Teilnehmer	10
5) Workshop-Programm	11
6) Weiterführende Literatur	11
<b>2. Kommunikation im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit</b>	
<b>Einstieg ins Thema</b>	<b>13</b>
2.1 Kommunikation im Entwicklungsprozess	13
2.2 Kommunikation als wesentliches Element im PEMU Prozess	23
<b>3. Kommunikation in der Arbeitssituation</b>	<b>27</b>
3.1 Einstieg	27
3.2 Grundlagen der Kommunikationstheorie	27
3.3 Opfer-Verfolger-Retter Dynamik	33
3.4 Kommunikation erleben: Praktische Übungen	34
3.5 Das Gruppenberatungsgespräch	36
<b>4. Situationsabklärung und Informationsbeschaffung</b>	
<b>Rapid Rural Appraisal - RRA</b>	<b>39</b>
4.1 RRA Highlights	39
4.2 Techniken des RRA	40
Pairwise Rating	
Querschnittwanderung - Transact	
4.3 RRA-Übung: Die Vitznauer und der See	42
4.3.1 Die Vorbereitungen	42
4.3.2 Die Durchführung	42
4.4 Diskussion über RRA	48
<b>6. Workshop-Rückblick-Vorausschau</b>	<b>51</b>
6.1 Diskussionszirkel	51
6.2 Rückblick auf den Workshop	53
6.3 Themen für zukünftige Workshops	54
<b>7. Annexe</b>	
1) WS Teilnehmer	
2) Programm des Workshops	
3) Faustregeln für den externen Evaluator	
4) Das Gruppenberatungsgespräch	
5) Text zum Gruppenberatungsgespräch	
6) Von der Familie zur Gruppe zum Team	
7) Das Rollenspiel	
8) RRA Arbeitspapier	
9) Querwanderung, Beispiel Gohlgraben	
10) Gespräche am Küchentisch: Tips an Teammitglieder	
11) Bevölkerungsbefragung Vitznau	
12) Literaturlisten	



# Zusammenfassung

## 1. Der Workshop im Überblick

23 Projekt-Feldmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter und Konsulentinnen und Konsulenten im Bereich Trinkwasser und Sanitation trafen sich vom 1. bis 5. Juli in Gersau, um Erfahrungen in bezug auf den Aspekt der Kommunikation im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit auszutauschen. In verschiedenen Kurzreferaten wurden das Thema ausgeleuchtet und spezielle Aspekte, Techniken und Methoden genauer vorgestellt. Als Vergleichsmaßstab und Prüfstein für alle theoretischen und praktischen Erkenntnisse wurde der praktische Feldhintergrund der Teilnehmerinnen und Teilnehmer herangezogen. In den Gruppendiskussionen und -gesprächen wurden die neuen Inputs mit den eigenen Erfahrungen in Beziehung gebracht.

## 2. Kommunikation in der Entwicklungszusammenarbeit

*Kommunikation im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit* umreißt ein weites Spektrum ausgehend von der Kommunikation zwischen den Kulturen bis hin zu Fragen der Kommunikation und Auseinandersetzung im Projektteam.

### Kommunikation im Entwicklungsprozess

Kommunikation im Entwicklungsprozess umfasst drei Aspekte:

- Wahrnehmen, verstehen, interpretieren
- Kommunikation als Ritual an rituellen Orten
- Das Verknüpfen unterschiedlicher Symbolsysteme



*Der Bau dieses Wassertanks in Kenya diente der Veranschaulichung der Zusammenhänge von Kommunikation und rituellen Prozessen und Orten*



### *Wahrnehmen, Verstehen, Interpretieren*

Biologisch-physikalisch nehmen die Menschen gleich wahr, kulturell verschieden ist jedoch die Zuordnung der wahrgenommenen Elemente in sinngebende Zusammenhänge. Beim Deuten des Wahrgenommenen wirken das Symbolsystem und die bisherige Erfahrung des Individuums mit. In der Kommunikation bestätigen oder ändern die Partner die Bedeutung, den Sinn eines Objektes, einer Handlung, eines Wortes. Gleichzeitig bestätigen oder verändern dabei die Kommunikationspartner auch die Beziehung, die sie zueinander haben.

### *Rituale und Rituelle Orte der Sinngebung*

Im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit bewegt man sich immer in einem mehr oder weniger fremden Kontext. Wichtig ist es zu erkennen, dass es je nach Gruppe verschiedene traditionelle Orte (z.B. Frauen im Garten, Männer im Gemeindehaus), Zeitpunkte und Rituale der Kommunikation gibt. Es ist an diesen rituellen Orten, wo Neues und Erlebtes besprochen wird und im gegenseitigen Bestätigen Sinn entsteht.

Das gleiche Objekt kann im Laufe der verschiedenen Kommunikationsprozesse für die verschiedenen Beteiligten durchaus unterschiedliche Bedeutungen erhalten; wichtig ist, dass alle Beteiligten Möglichkeiten und Wege finden, dem Objekt Sinn zu geben.

### *Verknüpfen unterschiedlicher Symbolsysteme*

Entwicklung bedeutet, unterschiedliche Symbolsysteme miteinander zu verknüpfen und bestimmte Überschneidungen entstehen zu lassen.

## **Kommunikation im Prozess von Planung, Evaluation, Monitoring und Durchführung von Entwicklungsprojekten**

Überblick über die verschiedenen Stufen der Projektentwicklung:

- in der Planungsphase werden Interessen und Möglichkeiten erfasst und ausgelotet, mit dem Ziel, mehr Sicherheit über ein gemeinsames Projekt zu gewinnen
- Monitoring umschreibt die Informationsbeschaffung, das Feststellen von Situationen oder Zeichen
- in der Evaluation werden die vorhandenen Daten und Informationen ausgewertet. Ziel ist die Wertung und Beurteilung auf dem eigenen (Selbstevaluation) oder auf einem fremden Erfahrungshintergrund (Fremdevaluation)
- Umsetzen umschreibt das Lernen von einem Schritt zum Nächsten, das Nutzbarmachen von Erfahrungen, indem aus den Erfahrungen gelernt wird und gleichzeitig Grundlagen für die weitere Planung geschaffen werden.

In allen Phasen des Prozesses der Planung, der Evaluation, des Monitoring und der Durchführung von Entwicklungsprojekten ist die Kommunikation im Projektteam, zwischen den Experten unter sich und zwischen dem Auftraggeber und den externen Experten von ausschlaggebender Wichtigkeit.

### 3. Kommunikation in der Arbeitssituation

Kommunikation ist meistens kein gradliniger Prozess, in dem ein Sender eine Nachricht an einen Empfänger abschickt, und dieser diese so versteht, wie der Sender es wollte. Doppeldeutigkeit von Symbolen, non-verbale Vorgänge, Filterwirkung von Einstellungen, Motiven, Erwartungen und anderes mehr können den Kommunikationsprozess stören. Jede Nachricht kann unter vier verschiedenen Aspekten betrachtet werden: Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell und zwar auf der Seite des Senders wie auf der Seite des Empfängers. Alle vier Aspekte sind immer gleichzeitig im Spiel. Ein kommunikationsfähiger Sender und Empfänger muss alle vier Aspekte beherrschen, also neben den vorhandenen Ohren für die rein akustische Übertragung vier zusätzliche "Ohren" für die Wahrnehmung der verschiedenen Informationsaspekte besitzen.



### 5. Die Opfer-Verfolger-Retter Dynamik

Der Ansatz beruht auf der psychologischen Theorie der Transaktionsanalyse und geht davon aus, dass in Stresssituation oft der Rückgriff auf sehr alte, frühkindliche Verhaltensmuster erfolgt und das Individuum ein Verhalten zeigt, das auf dem im Kleinkindalter erlernten Rollenverhalten basiert. Grundsätzlich werden drei Rollenstrategien unterschieden: Opferdynamik, Retterdynamik und Verfolgerdynamik.

Die "Opfer" weigern sich durch Selbstabwertung, ihre Aufgabe zu erfüllen, um die Bequemlichkeit der Symbiose zu genießen. Die "Retter" agieren nach dem Motto "wenn ich tue, was du erwartest, dann tust du, was ich von dir erwarte". Der "Verfolger" manipuliert durch "wenn ich dich genügend bedrohe, dann tust du, was ich will."

Opfer:	ich bin nicht ok
Verfolger:	Du bist nicht ok
Retter:	Du bist nicht ok und ich werde dir helfen

In der Interaktion können die Rollen "fliegend" gewechselt werden, das "Opfer" wird zum "Verfolger", der "Retter" zum Opfer und so weiter.

Viele Kommunikationsmuster und -abläufe des Alltags, sei es bei Individuen oder in Organisationen, lassen sich mit Hilfe dieses Rasters besser verstehen.

### **Das Gruppenberatungsgespräch - eine Problemlösungsmethode**

Das Gruppenberatungsgespräch ist ein Modell strukturierter Problemlösung in Gruppen, das Gruppenberatungsgespräch. Die Methode stammt aus der Praxisbegleitung (Supervision) von Erwachsenenbildnern und hat sich dort zur raschen Problemidentifikation und zum effizienten Finden von möglichen Lösungsansätzen bewährt. Bei einem minimalen Zeitbedarf von etwa zwei Stunden sollen sechs Schritte in der Gruppe durchgearbeitet werden, ausgehend von der Auswahl und klaren Identifizierung der Problemstellung über die Suche nach Lösungsvarianten bis hin zum "Anspielen" von Lösungsmöglichkeiten.

Die Methode besticht durch ihre Fähigkeit, Probleme in intensiven Gruppenprozessen klarer zu umreißen und kreative Lösungsansätze zu finden. Im Zentrum steht die Ausrichtung auf die Person, die zu beraten ist, und nicht auf das Problem. Die praktische Übung wurde vor allem für die Teilnehmer, die ihr praktisches Problem in die Gruppe einbrachten, zu einem positiven Erlebnis

## **6. Rapid Rural Appraisal RRA**

RRA ist eine neuere Methode des schnellen Erfassens des Problemverständnisses der lokalen Bevölkerung über den Dialog eines interdisziplinären Expertenteams mit den Betroffenen. RRA bietet dem Anwender Prinzipien und Hinweise und eine Werkzeugkiste für die Vorgehensweise, um Kenntnisse über die bestehenden Problemsituationen und deren Einschätzung und Lösungsmöglichkeiten in einer Gemeinschaft zu erhalten. RRA geht davon aus, dass das Wissen der Bevölkerung wichtig und ausreichend ist, um Lösungen für die bestehenden Probleme zu finden. Das interdisziplinäre Expertenteam hilft lediglich beim Herausarbeiten der Problemsituationen und der existierenden Lösungsmöglichkeiten.

RRA ist "angewandter gesunder Menschenverstand" (Robert Chambers).

RRA bietet dem Anwender Prinzipien, eine Werkzeugkiste und Hinweise für die Vorgehensweise, um Kenntnis der Problemsituationen und deren Einschätzung in einer Gemeinschaft zu erhalten und gleichzeitig unter den Betroffenen Gespräche und Reflexionsprozesse auszulösen. Prinzipien, Grundeinstellung:

- Wissen und Erfahrung der Bevölkerung, der Insider, sind wichtig
- Der Beobachter, der Outsider, ist der Lernende
- Insider wissen genug, um ihre Probleme zu lösen. Die Einheimischen sind die Experten ihrer Lebenssituation

Die Werkzeugkiste des RRA umfasst eine Sammlung von methodischen Werkzeugen, um den Dialog Insider-Outsider in Gang zu setzen und effizient zu gestalten.

Wichtige Techniken des RRA sind die Querschnitt-Wanderung (das Begehen des in Frage stehenden Gebietes) und die Gespräche am Küchentisch (semistructured interviewing).

RRA zeigt sich als mögliche Vorgehensweise für Problemsituationen, in denen es darum geht, Problemsituationen, Prioritäten, Entscheidungsprozesse, Machtfragen und Ähnliches in einer Bevölkerung zu erfassen; Fragen, die sich gerade im Bereich der Trinkwasserversorgung und Sanitation oft genug stellen.

# 1. Der Workshop im Überblick

## 1.1 Die Gersauer Workshops der AGUASAN

Der vom 1. bis 5. Juli 1991 durchgeführte Workshop wurde von der AGUASAN in Zusammenarbeit mit dem Fachdienst Wasser der DEH vorbereitet, von der SKAT organisiert und von der DEH finanziert.

AGUASAN entstand im Jahre 1983 als Koordinationsgruppe im Wassersektor. Sie setzt sich zusammen aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der EAWAG/IRCWD, SKAT, HELVETAS, EPFL, ETH Zürich, WHO und der DEH. Etwa alle drei Monate trifft sich die Gruppe, um Probleme und Lösungsansätze in bezug auf Wasser und Sanitationsprojekte zu diskutieren. Zur wichtigsten Plattform für den Erfahrungsaustausch und das gemeinsame Lernen wurden die von 1985 an jährlich in Gersau durchgeführten, meist einwöchigen Workshops. Frühere Themenschwerpunkte waren die Internationale Wasserdekade (1985), Animation und Partizipation (1986), Hygieneeinrichtungen (1987), Unterhaltsfragen (1988), Monitoring und Evaluation (1989) und Nachhaltigkeit (1990). Zu den letzten drei Workshops sind ausführliche Berichte erschienen, die über den SKAT-BOOKSHOP, Tigerbergstr.2, 9000 St.Gallen, bezogen werden können.

## 1.2 Inhalt des Workshops

Das Workshop-Thema *“Kommunikation im Rahmen von Trinkwasser- und Sanitations-Projekten”* wird in der Einladung wie folgt beschrieben: “Die beiden letzten AGUASAN Workshops waren den Themen Monitoring/Evaluation und Nachhaltigkeit gewidmet. In beiden standen wiederholt Aspekte der Kommunikation im Projektalltag im Zentrum der Gespräche. Es blieben Fragen offen, zum Beispiel, wie wir die Zielbevölkerung besser verstehen können, mit ihren Erwartungen, Vorstellungen und Ansprüchen, aber auch ihren Möglichkeiten und Grenzen.”

Als Ziele und Inhalte des Workshops wurden definiert:

- Kommunikationsmodelle kennenlernen und mit ihnen Situationen aus dem Projektalltag ausleuchten
- Methoden zur Situationsanalyse kennenlernen und praktisch anwenden
- Beratungs- und Verhandlungsgespräche aus dem Projektalltag in Rollenspielen üben
- Eigene Kommunikationsmuster aufdecken und dabei ihre Stärken und Schwächen kennenlernen
- Ansätze erarbeiten, den Workshopinhalt auf den Projektalltag zu übertragen.

### **1.3 Erwartungen der Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer**

Mit der Anmeldung haben alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer Erwartungen an den Workshop geäußert. Schwerpunkte waren:

- Kommunikationsmethoden/-modelle und Arbeitshilfen für den (Projekt-) Alltag
- Umgang mit (eigenen) Kommunikationsschwierigkeiten
- Methoden der Informationsbeschaffung und Situationsabklärung
- Kontakt mit anderen Praktikern: Erfahrungsaustausch

Die ebenfalls bei der Anmeldung kurz beschriebenen "Kommunikations-Beispiele" der Teilnehmerinnen und Teilnehmer verteilten sich auf vier Schwerpunktbereiche:

- Situationsanalyse
- Planungs- und Vermittlungsgespräch
- Beratungs- und Vermittlungsgespräch
- Kommunikation im Projektteam

### **1.4 Workshop-Teilnehmerinnen und Teilnehmer**

Die Namen und Adressen der 23 Workshop Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind in Annex 1 aufgeführt.

Die Gruppe setzte sich zusammen aus je etwa 1/3 Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die

- als Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter im Feld arbeiten (oder erst kürzlich zurückgekehrt sind)
- als Sachbearbeiterinnen oder Sachbearbeiter in den "Zentralen" beschäftigt sind
- als Konsulentinnen oder Konsulenten in "unterstützenden" Organisationen oder frei tätig sind.

Mehr als ein Viertel der Teilnehmer waren Frauen.

Der Workshop wurde von Ernst Bolliger und Doris Müller-Mack moderiert, die Berichterstattung lag bei Werner Fuchs. Vertreter der AGUASAN-Gruppe waren Karl Wehrle (SKAT) und Paul Peter (DEH).

Die beiden Einstiegsreferate wurden gehalten von Corinne Wacker und Martin Sommer, in die Kommunikationstheorie und -psychologie führte Doris Müller-Mack ein, der Komplex RRA wurde von Ueli Scheuermeier dargestellt und betreut.

## 1.5 Das Workshop-Programm

Das allgemeine Programm des Workshops ist im Annex 2 wiedergegeben.

Die Arbeit der fünf Tage gliederte sich in vier Abschnitte:

- **Einstieg ins Thema**  
Zwei Referate sollten die Spannbreite des Begriffs "Kommunikation" im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit darstellen: "*Kommunikation im Entwicklungsprozess*", Vortrag von Corinne Wacker, in dem das Schwergewicht auf die Frage der interkulturellen Kommunikation gelegt wurde, und "*Kommunikation als wesentliches Element im PEMU - Prozess*", Vortrag von Martin Sommer, der die Wichtigkeit korrekter Kommunikation im Prozess der Planung, Evaluation, Monitoring und Umsetzung von Entwicklungsprozessen beschrieb.
- **Kommunikation in der Arbeitssituation**  
Eine Einführung in Grundlagen der Kommunikationstheorie und praktische Übungen zu Gruppenberatungsgespräch und Rollenspiel. Praktische Erfahrungen mit dem Komplex Opfer-Verfolger-Retter-Dynamik.
- **Situationsabklärung und Informationsbeschaffung - Rapid Rural Appraisal**  
Nach kurzer Einführung und Kennenlernen von Vorgehensweisen des Rapid Rural Appraisal wurde in einer praktischen Arbeit mit der Bevölkerung von Vitznau die Technik erprobt und anschliessend ihre Brauchbarkeit, mögliche Anwendungsbereiche und Indikationen diskutiert.
- **Rückblick - Ausblick**  
Gemeinsam wurde die Arbeit des Workshops evaluiert, die verschiedenen Inhalte diskutiert und auf ihre Umsetzbarkeit in die Praxis analysiert.

## 1.6 Weiterführende Literatur

Annex 12 gibt eine Liste mit relevanter Literatur zu den behandelten Themenkreisen. Für die meisten Titel ist eine Zusammenfassung beigefügt.



## 2. Kommunikation im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit

Zwei Einstiegs-Referate umrissen die Spannweite, unter der im Rahmen des Workshops der Begriff Kommunikation betrachtet werden sollte.

Corinne Wacker definierte in ihren Ausführungen "Kommunikation im Entwicklungsprozess" die wichtigsten kulturellen Elemente des Kommunikationsprozesses und gab damit den Einstieg in den Themenkreis interkulturelle Kommunikation. Martin Sommer beschrieb Kommunikation als wichtiges Element in Planung, Evaluation, Monitoring und Durchführung von Entwicklungsprojekten und legte die Betonung auf die Kommunikation im Planungs- und Projektteam.

### 2.1 Kommunikation im Entwicklungsprozess (Corinne Wacker)

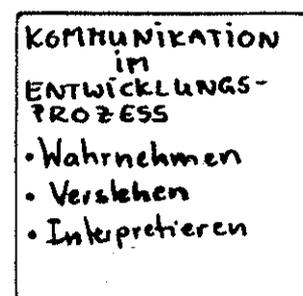
Corinne fasste den Begriff Kommunikation im Entwicklungsprozess unter drei verschiedenen Gesichtspunkten zusammen:

- 1) In der Kommunikation wahrnehmen - verstehen - interpretieren
- 2) Kommunikation als Ritual betrachten und die rituellen Orte der Sinnproduktion erkennen
- 3) Im Entwicklungsprozess unterschiedliche Symbolsysteme miteinander verknüpfen

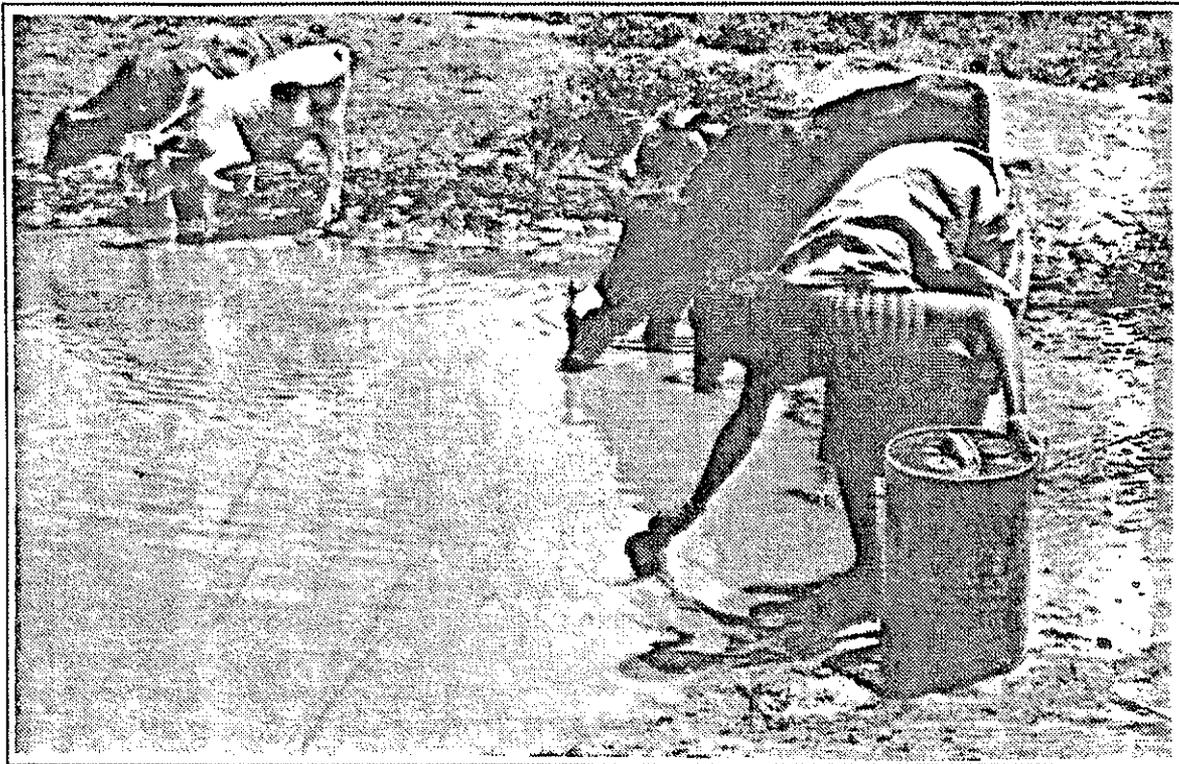
Mit Hilfe einiger Dias aus einem Wasserversorgungsprojekt in Kenya wurden diese drei Blickwinkel ausgearbeitet.

#### 1) Wahrnehmen, Verstehen, Interpretieren

Biologisch-physikalisch nehmen die Menschen gleich wahr, kulturell verschieden ist jedoch die Zuordnung der wahrgenommenen Elemente in sinngebende Zusammenhänge.







*Dieses Bild (eine Kenyanerin schöpft Wasser aus einem Tümpel, hinter ihr trinken Rinder vom gleichen Wasser) hat Achola Pala (1976) Wakambafrauen und Maasaifrauen gezeigt. Beide sahen und interpretierten das Bild sehr unterschiedlich. So sahen die Maasaifrauen (Nomaden) vorerst nur die Kühe (differenziert nach Alter und Geschlecht), dann eine glückliche Frau, die im Wohlstand lebt, weil die Rinder vermutlich ihr gehören. Die Wakambafrauen (sesshaft) bemitleideten die Frau, weil sie dreckiges Wasser schöpfen muss.*



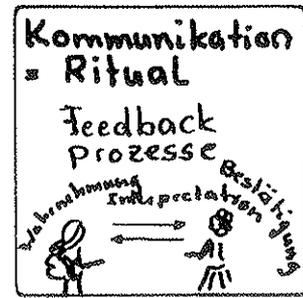
Beim Deuten des Wahrgenommenen wirken das Symbolsystem und die bisherige Erfahrung des Individuums mit. Das Verstehen eines Wahrnehmungseindrucks geschieht durch den Vergleich des aktuellen Sinneseindrucks mit schon früher Erlebtem. Je nach Lebensraum, je nach Lebenspraxis der Menschen fällt demnach die Interpretation, die Deutung der Phänomene verschieden aus.



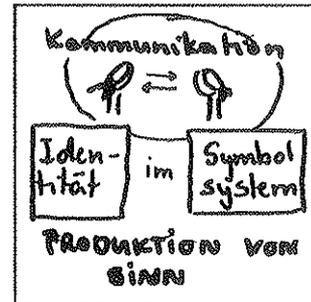
Zum Verstehen einer anderen Person im Dialog ist das Wechseln zwischen zwei unterschiedlichen kulturellen Bezugsrahmen nötig: Nur im Bezugsrahmen des Anderen kann dessen Sprache, Geste oder anderer Kommunikationsausdruck verstanden werden. Erst in einem zweiten Schritt kann das Verstandene in den eigenen Bezugsrahmen übersetzt und interpretiert werden.

Kommunikation ist ein Ritual. Während sie miteinander sprechen, bestätigen sich die Kommunikationspartner gegenseitig dauernd, dass ihre Interpretationen stimmen und ihre Aussagen vom anderen verstanden werden.

Im Ritual Kommunikation wird Bedeutung geschaffen und gegenseitig bestätigt.

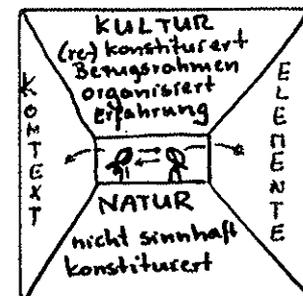


Kommunikation schafft Identität innerhalb eines Symbolsystems. Durch Kommunikation wird Sinn und Bedeutung geschaffen, sowohl in der subjektiven Dimension der Identität als auch in der kulturellen Dimension. In der Kommunikation bestätigen oder ändern wir die symbolische Bedeutung, den Sinn eines Objektes, einer Handlung, eines Wortes etc. Die Kommunikationspartner bestätigen oder ändern dabei auch die Beziehung, die sie zueinander haben.



Kommunikation wird so zur gemeinsamen, intersubjektiven Leistung von Zuhörer und Sprecher in einem gegenseitigen Prozess des Austauschs.

Im Kommunikationsprozess werden oft Kontext- und Situations-elemente verwendet, wie zum Beispiel bestimmte Orte oder definierte Augenblicke, die mithelfen sollen, das zu verstehen, was der Kommunikationspartner ausdrücken will. Diese Kontext- und Situations-elemente stammen aus dem Umfeld der Kommunikationspartner und können einerseits Elemente aus der Natur sein, die nicht sinnhaft konstituiert sind, nicht in sich schon Bedeutung für die Kommunikation besitzen, oder aber Elemente, die von der Kultur bestimmt sind und bereits Bedeutungen enthalten und ihrerseits die Art der Interpretation und Deutung mitorganisieren und mitprägen.



Unterschiedliche Interpretationen führen zu unterschiedlichen Wahrheiten. Die meisten Kommunikationen finden nicht dialoghaft auf gleichem Niveau statt, sondern hierarchisch. Im Machtgefälle wird sich diejenige Interpretation durchsetzen, die diesem entspricht. Die Machtverhältnisse im Kommunikationsprozess beeinflussen direkt die Art und Weise, wie Kommunikationsinhalte interpretiert und gedeutet werden.



## 2. Rituelle Orte der Sinnproduktion erkennen

Im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit bewegt man sich immer in einem mehr oder weniger fremden Kontext. Wichtiges Element der interkulturellen Kommunikation ist das Erkennen der Kommunikationsrituale in einem bestimmten Umfeld, zum Beispiel in einem Dorf.

Mit einer Bildergeschichte sollen anhand eines konkreten Wasserversorgungsprojekts aus Kenya Kommunikationsrituale und rituelle Kommunikationsorte verdeutlicht werden.

### Bildergeschichte

#### Einleitung:

In einem kenyanischen Dorf hat die Bevölkerung den Wunsch, die Wasserversorgung zu verbessern. Männer und Frauen nehmen über ihre Mittlerpersonen (Kirche, Politiker, etc.) Kontakt auf mit Regierung und Entwicklungshilfe auf. Die Regierung beschliesst über ihr Sozialministerium, dem Wunsch der Frauen zu entsprechen, Wassertanks zu bauen.

#### Die Ankunft:

Abgeordnete diverser Ministerien und der Entwicklungshilfe erreichen nach langer Jeepfahrt das Dorf und treffen die Frauengruppe.

#### Das Meeting

Die Frauen der Gruppe setzen sich zwischen dem Regierungsjeep und einem schattigen Baum auf den Boden. Ihre Männer setzen sich hinter ihnen ebenfalls auf den Boden. Ein Tisch ist unter den Baum gestellt worden, an dem die Regierungsvertreter Platz nehmen. Die einzelnen Abgeordneten und die Entwicklungsexperten halten Reden in Swahili, der Lingua Franca, die nur drei der anwesenden Frauen verstehen können. Sie reden während zwei Stunden.

#### Der Tanz:

Nach den Reden stehen die Dorffrauen auf und beginnen zu tanzen. Sie begleiten ihre traditionellen Tänze mit Liedern in der Stammsprache, in denen sie die Schöpfung und die Regierung loben und ihre Wassernot sowie das Menschenrecht auf Wasser schildern.

Zunächst gucken die Regierungsvertreter vom Tisch aus zu. Dann tanzt eine "Ältere" unter den Frauen, eine Autoritätsperson nach ihrer Kultur, aus der Tanzgruppe hinaus auf die Regierungsvertreter zu und zerrt einen Besucher in die Tanzgruppe. Nach und nach werden alle Aussenstehenden in die Tanzgruppe integriert.

#### Die Abfahrt:

Nach dem Tanz schliessen die Gäste das Meeting mit weiteren Reden ab. Die Frauen bringen ihnen ein reichhaltiges Mahl, ohne jedoch mitzuessen. Der

Regierungsjeep wird mit Gaben beladen, Ziegen und Hühnern, und fährt dann mit den Gästen ab. Die Frauen tanzen neben dem Fahrzeug her, bis es im aufgewirbelten Staub verschwindet.

Das Nachdenken:

Die Frauen bei ihrem Treffen, die Männer bei ihrem traditionellen Nachmittagsgespräch, die Regierungsvertreter im Jeep und nachher in den Büros, besprechen und analysieren den Tag.

Viele Monate später:

Regierung und Entwicklungshilfe beschliessen, dieser Frauengruppe die Hilfe eines Technikers und einige Materialien zu geben, damit sie den Wassertank bauen können.

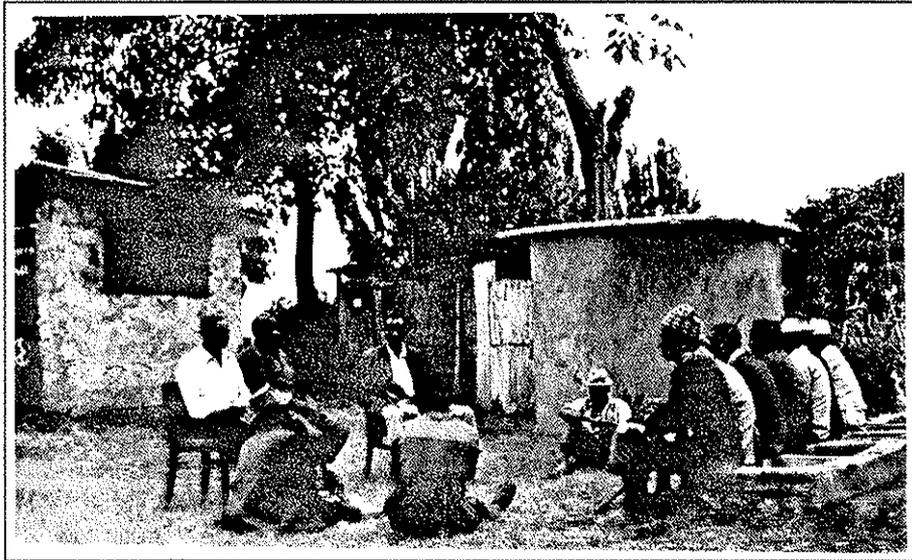
Am Hauptort:

Im Disktrikthauptort halten Politiker eine Rede zur Entwicklung des Landes. Dazu versammeln sie die Bevölkerung. Die Frauengruppe setzt sich vor sie auf den Boden, hinter ihnen die Männer, im Zentrum die Politiker mit Mikrofon und hinter ihnen im Schatten die lokalen Chiefs und die Regierungsvertreter, die kühle Sodas trinken und zugucken.

Der Bau:

Der Wassertank wird mit Hilfe des ausländischen Experten gebaut. Nach dem Bau tanzen und singen die Frauen um den fertigen Tank herum. In ihren Liedern erzählen sie die Geschichte ihres erfolgreichen Vorgehens.

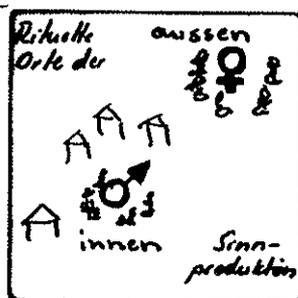
### 1. Männer und Frauen sprechen über ihr Bedürfnis nach Wasser



*Die Männer sprechen*



*Die Frauen sprechen*



Männer und Frauen haben verschiedene Kommunikationsorte. Orte, Zeitpunkt, Mitgliedschaft und Kommunikationsinhalte sind kulturell definiert. Die Frauen treffen sich einmal pro Woche im Garten einer Frau und bei der täglichen Feldarbeit, die Männer reden jeden Nachmittag beim Gemeindehaus miteinander.

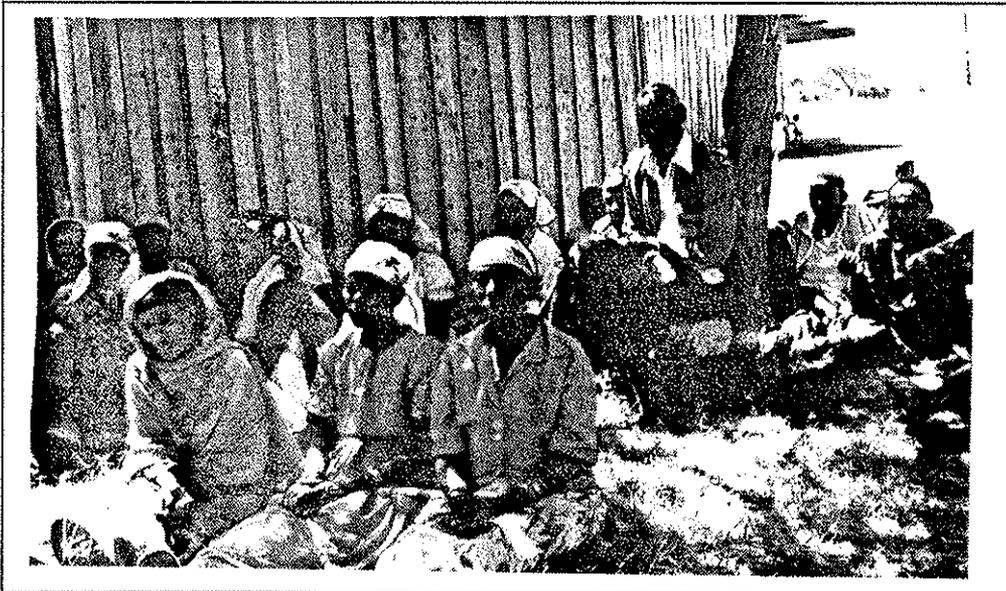
## 2. Die Ankunft



*Der Jeep kommt an*

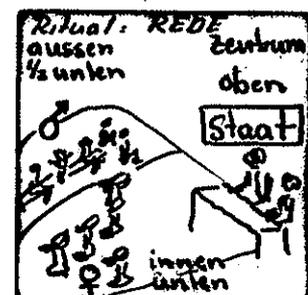
Kleidung und Schuhe, Körperhaltung, Statussymbole wie Auto und Uniform und die Raumaufteilung in Nähe und Distanz sind wichtige Faktoren des Begrüßungsrituals.

## 3. Das Meeting



*Das Meeting wird veranstaltet, Reden werden gehalten*

Die Raumaufteilung hat symbolische Bedeutung:  
Das Zentrum befindet sich unter dem Baum, in der Mitte, in der die Regierung, erhöht noch durch Stühle, Platz nimmt. Vor ihnen, unten, sitzen die Ansprechpartnerinnen ( die "Zielbevölkerung"), weiter aussen die Männer.



#### 4. Der Tanz



*Die Frauen laden die Regierung in die Tanzgruppe ein*



Die Raumaufteilung wurde verändert und mit ihr die symbolische Bedeutung. Die tanzende Gruppe schafft ein neues Zentrum. Die mittanzenden Gäste anerkennen die Symbolik und die veränderten Rollen in der Beziehung zueinander.

Das Wechseln zwischen zwei Orten der Sinnproduktion - den Reden und dem Tanz - ist wichtig zur Herstellung einer kulturellen Übersetzung zwischen den diversen Partnern, die an einem Entwicklungsprozess beteiligt sind.

#### 5. Die Abfahrt

Mit der Gabe des Essens verpflichten die Frauen die Aussenstehenden moralisch (traditionelles Recht) zur Gegengabe.

#### 6. Das Verarbeiten

Alle Beteiligten (Frauen, Männer, Regierung) kehren an ihre traditionellen Orte der Kommunikation (Frauenrunde, Männerrunde, Büro) zurück, um nach der Phase der Vermischung von Orten und Ritualen das Erlebte zu besprechen, zu verarbeiten, ihm Sinn zu geben.

## 7. Das Meeting am Distrikthauptort



*Es werden Reden gehalten*

Eine neue Raumaufteilung in Zuhörer, Akteure und Darüberstehende.



## 8. Der Tank ist gebaut

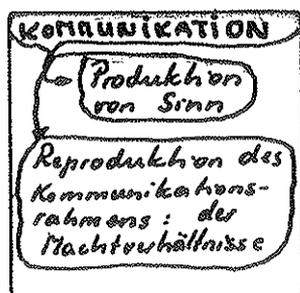


*Die Frauen tanzen und singen um den fertiggebauten Tank herum*



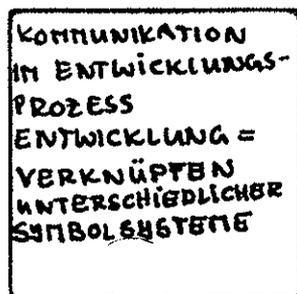
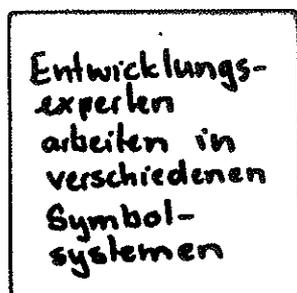
Der gleiche Wassertank ist für die verschiedenen Partner im Entwicklungsprozess durch die Rituale der Kommunikation symbolisch besetzt worden; er hat einen Sinn und Bedeutung bekommen. Als letzte und damit endgültige Beziehung umtanzen die Nutzniesserinnen den Tank und geben ihm Sinn in ihrer Kultur.

Im Kommunikationsprozess wird nicht nur Sinn, sondern auch die Muster der Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern, die Rollen und Machtverteilung in der Gesellschaft geschaffen oder bestätigt. Am Beispiel dieses Wassertanks wird deutlich, dass verschiedene Orte und Rituale der Kommunikation im Verlauf einer Projektrealisation bestehen, an denen unterschiedliche Akteure teilnehmen, oder teilweise die gleichen, in unterschiedlichen Rollen. Es wurde kein einheitlicher Sinn um diesen Wassertank geschaffen: die Sinndeutung blieb bis zuletzt verschieden. Bedeutend ist jedoch, dass alle relevanten Partner im Entwicklungsprozess einen Sinn im Wassertank erkennen konnten.



### 3. Kommunikation im Entwicklungsprozess Verknüpfen unterschiedlicher Symbolsysteme

Entwicklungsexpertinnen und -experten arbeiten in verschiedenen Symbolsystemen. Sie kommunizieren zum Beispiel oft gleichzeitig oder nacheinander über den gleichen Kommunikationsinhalt mit Vertretern der Regierung, mit den Männern und mit den Frauen im Dorf, mit ihrer Organisation usw. Jede dieser Gruppen hat ihre eigenen Orte der Kommunikation, ihre eigenen Rituale der Sinngebung. Unterschiedliche Rituale bedeuten aber, dass Mehrdeutigkeit in der Sinngebung bestehen bleibt. Derselbe Wassertank wird so zum Beispiel von den Frauen anders verstanden als von den Männern im Dorf und hat eine noch andere Bedeutung für die Regierungsvertreter.



Entwicklung bedeutet, unterschiedliche Symbolsysteme miteinander zu verknüpfen und bestimmte Überschneidungen entstehen zu lassen.

Nachhaltigkeit zum Beispiel im Bereich Wasserversorgung kann nur entstehen, wenn die Benutzer einen Sinn in den neuen Errungenschaften erkennen können. Gerade in der Entwicklungszusammenarbeit ist es nicht immer einfach, einen allen Partnerinnen und Partnern gemeinsamen Sinn herzustellen. Es wird oft nötig sein, statt in einem gemeinsamen Kommunikationsrahmen, *nacheinander* die verschiedenen rituellen Orte zu durchlaufen und so schlussendlich zu garantieren, dass auf jeder Stufe Sinn geschaffen werden kann.



### **2.3 Kommunikation als wichtiges Element im Prozess der Planung, Evaluation, Monitoring und Umsetzung von Entwicklungsprojekten (Martin Sommer)**

Der DEH Evaluationsdienst bemüht sich, Grundsatzthemen in bezug auf Entwicklungsprojekte genauer auszuleuchten. Wesentliche Elemente verschiedener Projekte sollen miteinander verbunden werden. Erfahrungen, positive und negative, sollen so verarbeitet werden, dass sie als Grundlagen für zukünftige Projektentwicklung gebraucht werden können.

Martin gab auf der Basis des Schemas Projekt-/Planungsfenster einen Überblick über die vier verschiedenen Projektentwicklungsschritte Planung, Evaluation, Monitoring und Umsetzung, um nachher jedes einzelne Element speziell unter dem Aspekt der ablaufenden Kommunikationsprozesse zu fokussieren.

#### **1. Der Prozess von Planung, Evaluation, Monitoring und Umsetzung (PEMU)**

Das Schema Projekt-/Programmfenster bietet einen Überblick über die verschiedenen Stufen der Projektentwicklung:

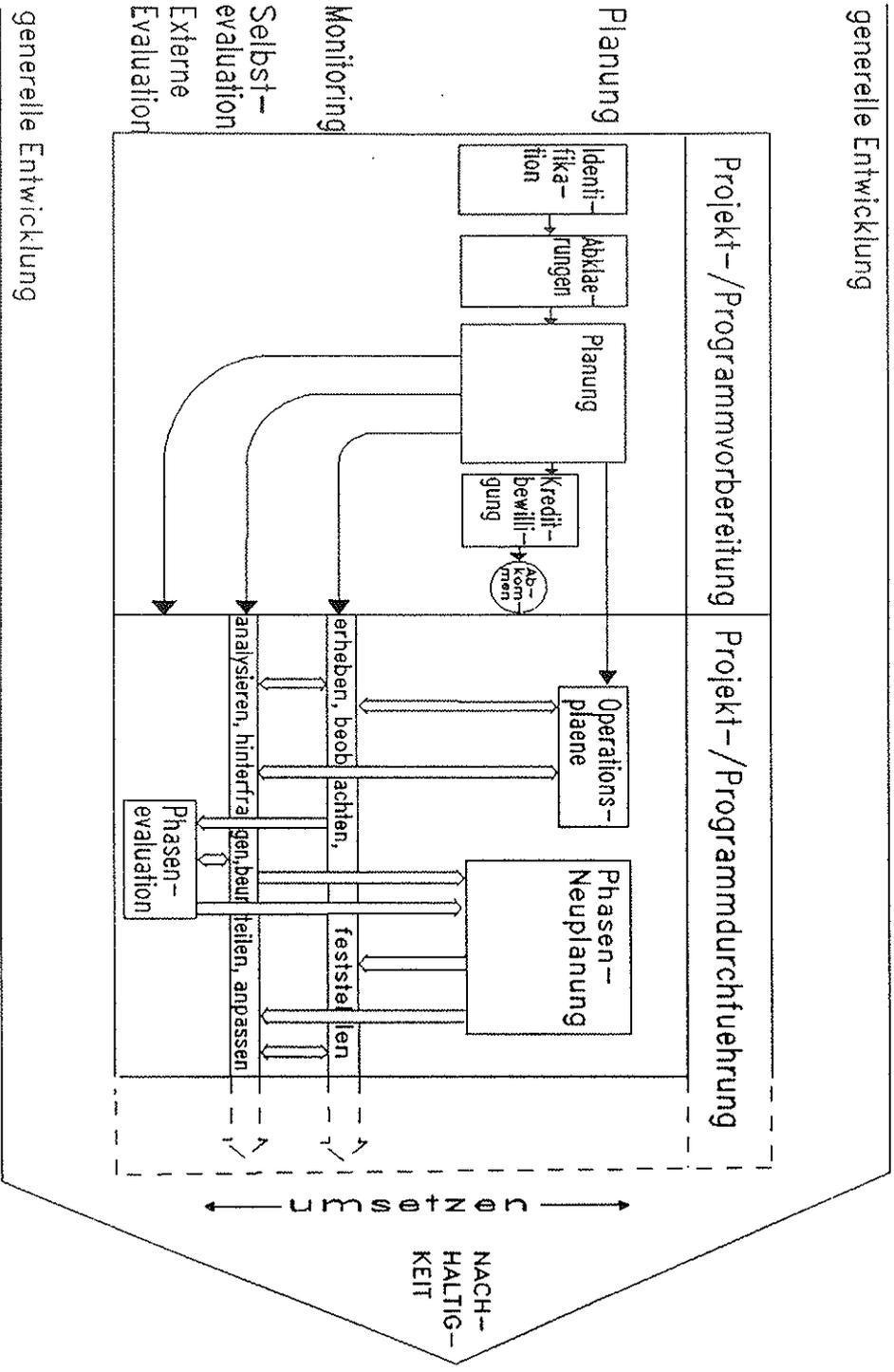
- in der Planungsphase werden Interessen und Möglichkeiten erfasst und ausgelotet, mit dem Ziel, gemeinsam mehr Sicherheit zu gewinnen über ein gemeinsames Projekt
- Monitoring umschreibt die Informationsbeschaffung, das Feststellen von Situationen oder Zeichen
- in der Evaluation werden die vorhandenen Daten und Informationen ausgewertet. Ziel ist die Wertung und Beurteilung auf dem eigenen (Selbstevaluation) oder auf einem fremden Erfahrungshintergrund (Fremdevaluation)
- Umsetzen umschreibt das Lernen von einem Schritt zum Nächsten, das Nutzbarmachen von Erfahrungen, indem aus den Erfahrungen gelernt wird und gleichzeitig Grundlagen für die weitere Planung geschaffen werden.

Die vier einzelnen Projektentwicklungsschritte sollen genauer beleuchtet werden unter spezieller Berücksichtigung der notwendigen Kommunikationsprozesse.

# DAS PROJEKT- / PROGRAMMFENSTER

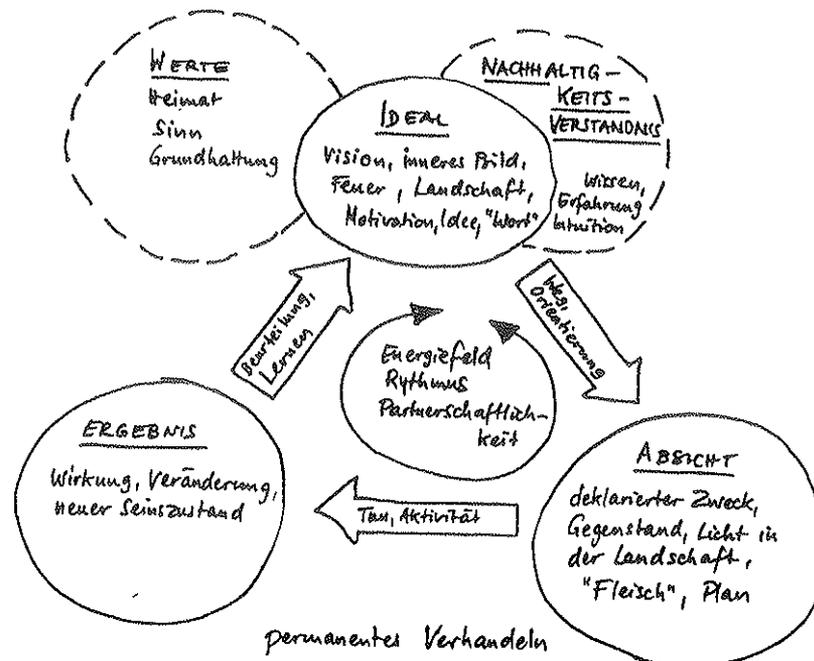
ein Grundschema der Ebenen, Phasen und Querverbindungen in Planung, Evaluation, Monitoring und Umsetzung (PEMU)

generelle Entwicklung



## 2. Der Entwicklungszusammenarbeit-Planungskreislauf

Schema Planungskreislauf (prov. Arbeitspapier)



Hinter dem eigentlichen Planungskreislauf von Ideal, Absicht und Ergebnis, dargestellt durch die vollen Kreise, stehen mächtige Faktoren, die Planung beeinflussen: Planung hat zu tun mit Werten, mit einer Grundhaltung, die bestimmt ist durch unseren Lebenserfahrungshintergrund. Planung wird ebenso bestimmt durch unser Wissen, unsere konkrete Erfahrung und durch die Gefühle.

Planungskreislauf:

Bevor ein Projekt in Angriff genommen wird, besteht bereits eine Vorstellung darüber, was umgesetzt werden soll. Dieser Impuls ist oft noch nicht konkret darstellbar und fassbar, und es gilt in einem ersten, leider oft vernachlässigten Schritt, dieses Ideal, diese Vision auszudrücken.

Im gemeinsamen Definieren des Ideals entsteht ein Weg, eine Orientierung, die es erlauben, eine konkrete Absicht zu definieren. Es wird über die Aktivitäten entschieden, die zu einem bestimmten Ergebnis führen sollen.

Das Tun, die Aktivität führt zu Ergebnissen, die ihrerseits selber wieder unser Beurteilen und Lernen beeinflussen und so neue Grundlagen für die zukünftige Beschreibung von Idealen bilden.

Der ganze Planungsprozess im Rahmen von partnerschaftlicher Entwicklung bedingt das Zuhören und das sich in den anderen hineinversetzen können, mit dem Ziel, Gemeinsamkeiten zu finden und Voraussetzungen für Akzeptanz und Nachhaltigkeit zu schaffen.

### **3. Das Monitoring**

Monitoring ist das Erheben von Werten mit mehr oder weniger genauen Instrumenten und der Vergleich dieser Werte mit vorhandenen Erfahrungswerten. **Die erhobenen Zahlen gewinnen ihre Interpretation, ihre Bedeutung und ihren Sinn in der Kommunikation.** Es gilt, gemeinsam zu definieren, was "gute Entwicklung" bedeutet, wo Grenzwerte angesetzt werden sollen.

### **4. Evaluation**

Evaluation, sei es nun Fremd- oder Selbstevaluation, bedingt die Akzeptanz von anderen Ideen, anderen Deutungen und Erklärungen.

Einige "Faustregeln für Evaluatoren" sind entstanden aus der Auswertung vieler Einzelevaluationen und zeigen, dass in jeder Sequenz der Evaluationsarbeit Unsicherheiten durch intensiven Austausch und Kommunikation aus dem Weg geräumt werden müssen.

Siehe Annex 3: Faustregeln für den externen Evaluator

### **5. Fazit**

Partnerschaftliche PEMU Arbeit verlangt von allen am Projekt Beteiligten offenen Austausch, aufeinander Eingehen, sich verstehen lernen.

Dies mag ein Vorhaben bremsen und verzögern und dessen Effizienz vermindern.

Es schafft aber Klärung, Verständigung, Vertiefung, steigert das gegenseitige Vertrauen und letztlich die nachhaltige Wirksamkeit.

## 3. Kommunikation in der Arbeitssituation

### 3.1 Einstieg

In diesem Teil ist der Zoom auf die Interaktion gerichtet, auf das, was zwischen A und B abläuft.

Als Einstieg erfolgte die Betonung der Wichtigkeit des Körperausdrucks als Kommunikationselement.

These: Kommunikation erfolgt zu

- 7% durch den Wortlaut
- 38% durch den Tonfall
- 55% durch den Körperausdruck.

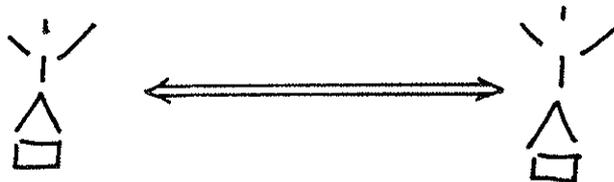
Verschiedene Übungen zu Körperhaltung und Körperausdruck liessen im praktischen Erleben das Bewusstsein für die nicht verbalen Kommunikationsbestandteile wachsen.

### 3.2 Grundlagen der Kommunikationstheorie

Basis: Friedemann Schulz von Thun, Miteinander reden: Störungen und Klärungen, rororo, 1987

#### a) Idealfall

Im Idealfall einer Kommunikation stehen sich ein Sender und Empfänger gegenüber, die beide gleich sind (Rechtecke) und sich deshalb voll verstehen können.



Normalerweise ist dies jedoch nicht der Fall, denn jeder bringt seinen persönlichen "Rucksack" mit sich, in dem Erfahrungen, Erwartungen, Bedürfnisse, sozialer Kontext, Rituale, kultureller Hintergrund und viele andere Faktoren mehr die Wahrnehmung und die Interpretation des Wahrgenommenen beeinflussen.

### b) Der Kommunikations-„Tilt“

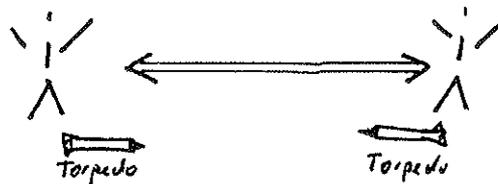
Es stehen sich in Kommunikationssituationen also oft ungleiche A und B gegenüber (symbolisiert durch Rechtecke und Dreiecke).



Wenn nun der Sender A (Rechteck) davon ausgeht, dass B gleich ist (auch ein Rechteck), vermeint er B zu verstehen. B hingegen fühlt sich nicht verstanden, nicht anerkannt und völlig vereinnahmt. Es entsteht eine Situation, in der keine Kommunikation mehr möglich ist, ein „Tilt“, aus der ein Ausbrechen nur möglich ist, wenn die Partner sich dessen bewusst werden und über die Situation reden können.

### c) Konkurrierende Kommunikationsebenen

Beispiel:



A und B scheinen auf der Sachebene übereinzustimmen, senden sich aber auf der Beziehungsebene Kampfsignale (Torpedos) zu, die Sachebene überlagern und verzerren.

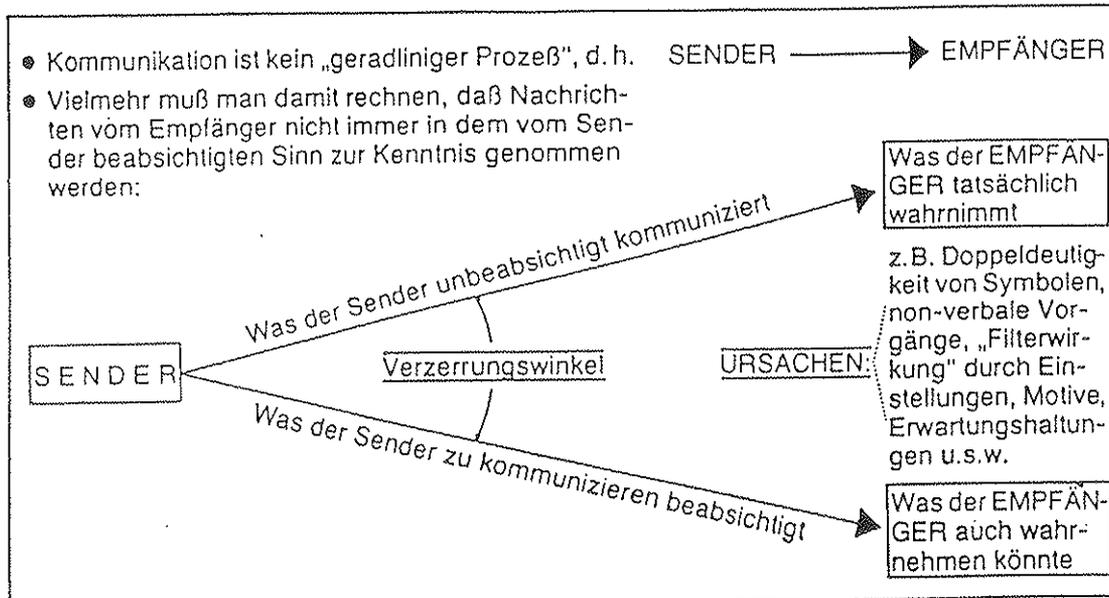
### d) Informationsparadox

Kommunikation ist meist kein geradliniger Prozess

SENDER —————> EMPFÄNGER

Vielmehr muss man damit rechnen, dass Nachrichten vom Empfänger nicht immer in dem vom Sender beabsichtigten Sinn zur Kenntnis genommen werden. Ursachen können sein die Doppeldeutigkeit von Symbolen, non-verbale Vorgänge, „Filterwirkung“ durch Einstellungen, Motive, Erwartungshaltungen und andere mehr.

Das Informationsparadox: *Meinen und Verstehen*



e) Anatomie einer Nachricht

Beispiel: Eine Nachricht aus dem Alltag: Die Frau sitzt am Steuer, der Mann (Beifahrer) ist Sender der Nachricht: "Du, da vorne ist grün!"

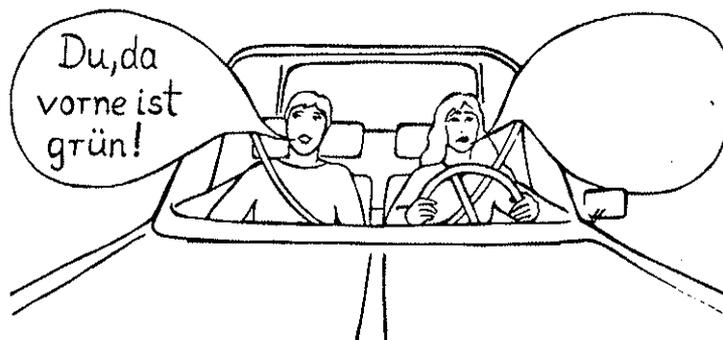
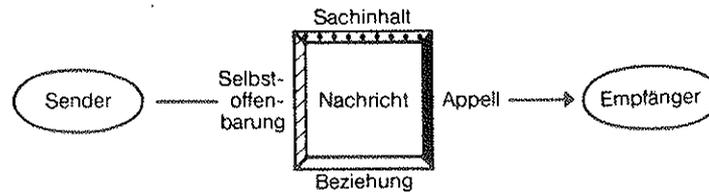


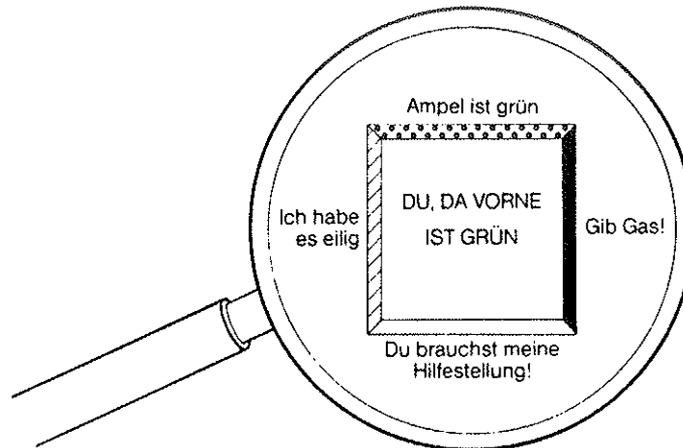
Abb. 3: Beispiel für eine Nachricht aus dem Alltag: Die Frau sitzt am Steuer, der Mann (Beifahrer) ist Sender der Nachricht.



Die Nachricht kann unter vier verschiedenen Aspekten betrachtet werden  
Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung, Appell :



Bei "Du, da vorne ist grün!" können also je nach beachtetem Aspekt verschiedene Nachrichten beim Empfänger ankommen:



#### f) Der vierohrige Empfänger

Alle vier Seiten sind immer gleichzeitig im Spiel. Das bedeutet, dass ein kommunikationsfähiger Sender und Empfänger alle vier beherrschen muss, denn einseitige Betrachtung ist Ursache von Kommunikationsstörungen. So nützt es z.B. recht wenig auf der sachlichen Ebene Recht zu haben, wenn es auf der Beziehungsebene dazu nicht stimmt. Genausowenig nützt es, sich auf der Selbstoffenbarungsebene als geistreich darzustellen, wenn dabei die Sachbotschaft unverständlich bleibt.

Der Empfänger ist mit seinen zwei biologischen Ohren schlecht ausgerüstet. Eigentlich bräuchte er "vier Ohren", ein Ohr für jeden Kommunikationsaspekt.

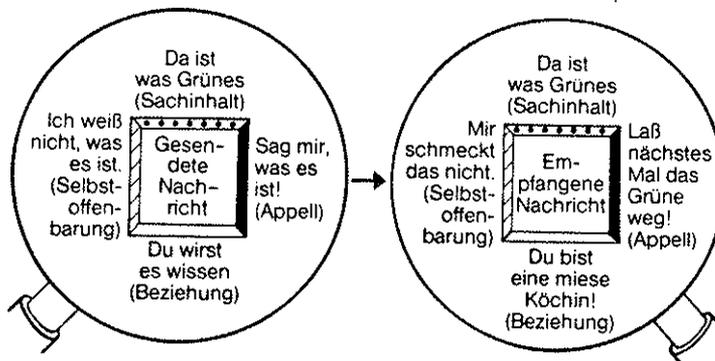


Der «vierohrige Empfänger».

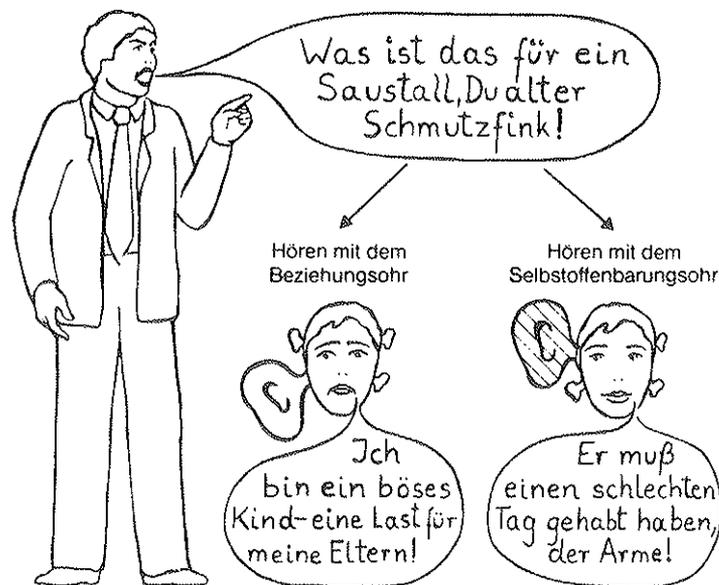
Beispiel: Ehepaar beim Mittagessen



Die vier Seiten der gesendeten und der empfangenen Nachricht in einer Gegenüberstellung



Beispiel: Vater-Kind-Situation: Verschiedene Empfangsweisen auf eine persönliche Anklage



g) Diskussion:

Anwendung auf Entwicklungssituation

Erschwert wird der ganze Prozess der Kommunikation, wenn, wie zum Beispiel in der Entwicklungssituation, Kulturunterschiede dazukommen, wenn es nicht möglich ist, die verschiedenen Gehalte einer Nachricht zu identifizieren, weil unser Rollensystem und unsere Erwartungshaltungen nicht mit denen des Kommunikationspartners übereinstimmen.

Beispiel: Der Satz "Ich habe Durst" wirkt in verschiedenen Kulturen unterschiedlich auf den Empfänger: Wird der Amerikaner diese Aussage als *Sachinformation* auffassen und antworten: "Im Kühlschrank hat es Bier", so wird der Schweizer den Satz als *Appell* empfinden, an der Hausbar ein Getränk zu holen und dem Gast zu servieren, und der Indonesier wird auf der *Beziehungsebene* verstehen, dass er ein schlechter Gastgeber sei, der den Gast dursten lässt.

### 3.3 Die Opfer-Verfolger-Retter Dynamik

Nach H. Rosenkranz, Von der Familie zur Gruppe zum Team, Junfermann Verlag, Paderborn, 1990

Siehe Annex 6, Auszug aus dem Buch von der Familie zur Gruppe zum Team

Der Ansatz der Opfer-Verfolger-Retter Dynamik beruht auf der psychologischen Theorie der Transaktionsanalyse.

Ausgangspunkt ist die Annahme, dass das Kleinkind in Symbiose mit seiner Umwelt, mit seinen Eltern lebt. Neben dem bereits mitgebrachten Repertoire von Reaktionsmustern entwickelt es in der Interaktion mit seinen Eltern nach und nach Methoden, um mehr Sicherheit und Schutz zu erhalten. Je nach Reaktion der Eltern werden bestimmte Verhaltensmuster ausgebaut und mit der Zeit zu Teilen eines Verhaltensrepertoires, das in ähnlichen Situationen wieder gebraucht wird.

Der Mensch erweitert im Laufe seiner Entwicklung sein Verhaltensrepertoire. In Stresssituationen aber erfolgt oft der Rückgriff auf das sehr alte, kindliche Repertoire.

Aus ursprünglich lebensnotwendigem Verhalten werden so beim Erwachsenen psychologische Spiele, die auf dem im Kleinkindalter erlernten Rollenverhalten basieren.

Grundsätzlich werden drei Rollenstrategien unterschieden:

**Opferdynamik**  
**Retterdynamik**  
**Verfolgerdynamik**

Die "Opfer" weigern sich durch Selbstabwertung, ihre Aufgabe zu erfüllen, um die Bequemlichkeit der Symbiose zu genießen. Die "Retter" agieren nach dem Motto "wenn ich tue, was du erwartest, dann tust du, was ich von dir erwarte". Der "Verfolger" manipuliert durch "wenn ich dich genügend bedrohe, dann tust du, was ich will."

Opfer:	ich bin nicht ok
Verfolger:	Du bist nicht ok
Retter:	Du bist nicht ok und ich werde dir helfen

In der Interaktion können die Rollen "fliegend" gewechselt werden, das "Opfer" wird zum "Verfolger", der "Retter" zum Opfer und so weiter.

Auch Organisationen können sich wie Organismen verhalten und R-O-V Dynamik entwickeln (z.B. Etagen gegen Etage, verschiedene Organisationen in Gremien)

### **3.4 Kommunikation erleben - Praktische Übungen**

Verschiedene praktische Übungen in Zweier-, Dreier- oder grösseren Gruppen sollten dazu beitragen, bestimmte theoretisch vorgestellte und behandelte Aspekte spürbar werden zu lassen und in der praktischen Umsetzung und Anwendung zu erproben.

#### **a) Entspannungsübungen**

Entspannungsübungen, hauptsächlich am Morgen vor Beginn der Arbeiten durchgeführt, halfen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, sich ihrer Körper bewusst zu werden, sich selbst zu spüren, um sich anschliessend als ganze Person in die Arbeiten einbringen zu können.

#### **b) Übungen zur Interaktion in kleinen Gruppen**

Je zwei Teilnehmer hatten die Aufgabe, in je fünf klar getrennten Schritten einen Dialog, eine Interaktion durchzuführen. Der Dialog sollte non-verbal, nur mit Hilfe von Gesten durchgeführt werden. Ein drittes Mitglied der Kleingruppe versuchte, die abgelaufenen Prozesse von aussen zu beobachten. Zwei unterschiedliche Ablaufsequenzen waren charakteristisch:

Symmetrisch:           Je mehr einer etwas macht, desto mehr macht es auch der andere

Komplementär:       Je mehr der eine etwas macht, desto weniger macht es der andere

#### **c) Rollenspiele zur Retter-Opfer-Verfolger Dynamik**

Die drei Gruppenmitglieder wählten ein praktisches Beispiel aus, das einer der im Text von Rosenkranz geschilderten "Spiel"-situationen entsprach und stellten es als Rollenspiel der Gruppe vor. Gemeinsam wurden die verschiedenen Rollen und vor allem die festgestellten Rollenwechsel im Laufe der Interaktion analysiert und zum Teil mögliche Auswege gesucht.

#### **d) Zeichnungsübung**

Die drei gleichen Mitglieder der Gruppe hatten ohne verbale Kommunikation auf einem leeren grossen Zeichnungsblatt etwas zu zeichnen. Das Erlebte wurde in der Gruppe und im Plenum besprochen und auf die unterschiedlichen abgelaufenen Prozesse hin analysiert.

#### **e) Rollenspiele zu praktischen Arbeitsthemen aus dem Erfahrungsfeld der Teilnehmer**

Aus den von den Teilnehmern am Anfang des Seminars vorgebrachten Interessengebieten und Themenkreisen aus der konkreten Arbeitssituation wurden drei Beispiele ausgewählt, die in einem moderierten Rollenspiel bearbeitet werden sollten. Es ging hauptsächlich darum, neben der bereits beschriebenen Methode des Gruppenberatungsgesprächs andere Lösungsformen für konkrete Problemstellungen zu erproben.

Die drei ausgewählten Themenbereiche waren:

- 1) Hidden und Open Agenda der verschiedenen Teilnehmer einer Verhandlung, Umgang damit
- 2) Kommunikation und Information mit dem Ziel, ein Gleichgewicht in der Berücksichtigung der lokalen Interessen zu gewährleisten: Wie muss eine Sitzung gestaltet werden, in der alle zu Worte kommen können?
- 3) Wie können Bedingungen geschaffen werden, unter denen Verhandlungspartner ihre vorgefassten Meinungen und Strategien aufgeben?

In jeder Gruppe von fünf bis sieben Teilnehmern wurden Fallsituationen zum gewählten Thema von allen beigetragen und anschliessend ein konkreter Fall ausgewählt zur gemeinsamen Bearbeitung.

Das praktische Vorgehen im Rollenspiel, die "Spielregeln" und die Einsatzmöglichkeiten der Technik wurden so praktisch erprobt und in der anschliessenden Diskussion vertieft.

Siehe Annex 7: Das Rollenspiel



### 3.5 Ein wichtiges Arbeitsinstrument: Das Gruppenberatungsgespräch - eine Problemlösungsmethode

Siehe: Annex 4: Das Gruppenberatungsgespräch

Annex 5: Die Gruppenberatung, in: Zeitschrift der SVEB, N°.1, 1985

Ein Modell strukturierter Problemlösung in Gruppen, das Gruppenberatungsgespräch, wurde in der Praxis an von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern formulierten Themengebieten und Interessensschwerpunkten durchgeführt und ausgewertet. Die Methode besteht durch ihre Fähigkeit, Probleme in intensivem Gruppenprozess klarer umrissen werden zu lassen und kreative Lösungsansätze zu finden. Im Zentrum steht die Ausrichtung auf die Person, die zu beraten ist, und nicht auf das Problem. Die praktische Übung wurde vor allem für die Teilnehmer, die ihr praktisches Problem in die Gruppe einbrachten, zu einer positiven Erfahrung.

#### a) Themengebiete

Aus den von den Teilnehmern formulierten Interessensschwerpunkten wurden drei Themengebiete zusammengestellt und von je einer - im Falle des Themas (2) zwei - Gruppe(n) bearbeitet, wobei die Methode des Gruppen-Beratungsgesprächs erprobt werden sollte:

- 1) Förderung der Möglichkeit, dass die Partner uns evaluieren
- 2) "Wann darf ich mich auf den Boden setzen, wann soll ich mich anbieten?", oder: Welches ist der Weg, interkulturell eine gemeinsame Sprache zu finden?
- 3) Wie kann die Nachhaltigkeit und Kontinuität in der Kommunikation gesichert werden.

#### b) Die Methode des Gruppenberatungsgesprächs

Die Methode stammt aus der Praxisbegleitung (Supervision) von Erwachsenenbildnern und hat sich dort zur raschen Problemidentifikation und zum effizienten Finden von möglichen Lösungsansätzen bewährt. Bei einem minimalen Zeitbedarf von 1 1/2 Stunden sollen sechs Schritte in der Gruppe durchgearbeitet werden:

##### *1. Sich für eine konkrete Fallgeschichte entscheiden*

- Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer schildern in drei Sätzen ein konkretes Beispiel zum gewählten Thema
- Die Gruppe wählt den geeignetsten Fall zur Bearbeitung aus

##### *2. Rollen festlegen*

- Moderatorin, Moderator
- Sekretärin, Sekretär
- Auskunftsperson
- Mitdenkerinnen und Mitdenker, Beraterinnen und Berater

### 3. *Situation darstellen; Reaktionen*

#### 4. *Schwierigkeit, Hauptproblem definieren*

- Hypothesen zur Auswahl (Beraterinnen und Berater)
- Problem definieren (Auskunftsperson)

#### 5. *Lösungsvarianten*

- Vorschläge der Beraterinnen und Berater
- Auswahlkriterien (gemeinsam)
- Auswahl einer Lösung (Auskunftsperson)

#### 6. *Probelauf*

- Die neue Lösung im Rollenspiel erproben

### c) **Gruppenarbeit**

In jeder Gruppe wurde eine konkrete Situation, eine konkrete Erfahrung, eine brennende, akute Frage eines Teilnehmers im gemeinsamen Gespräch zum Thema gemacht, identifiziert und Lösungsvorschläge dazu erarbeitet.

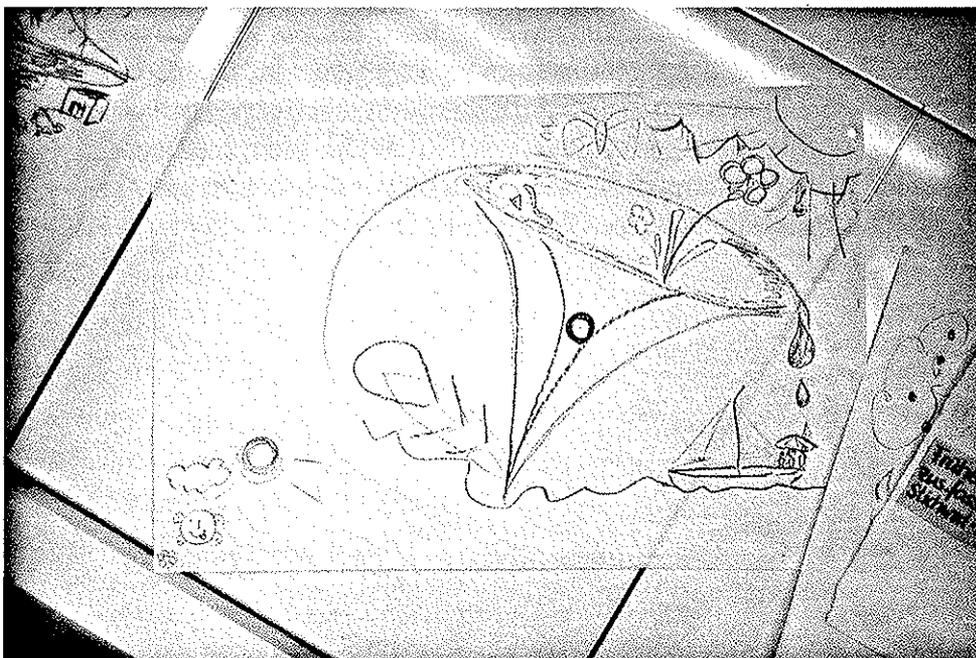
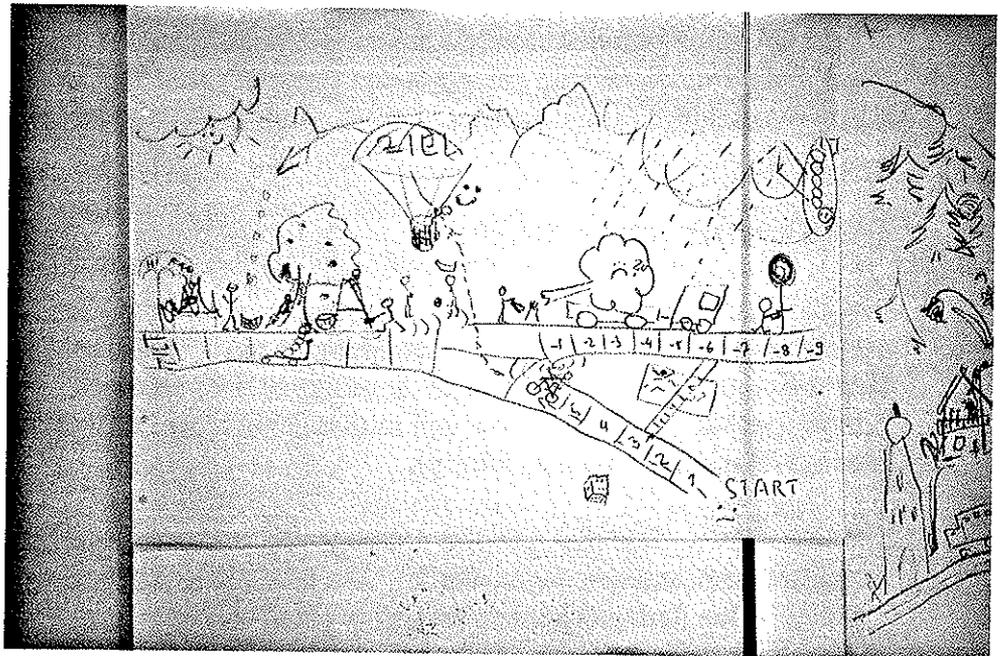
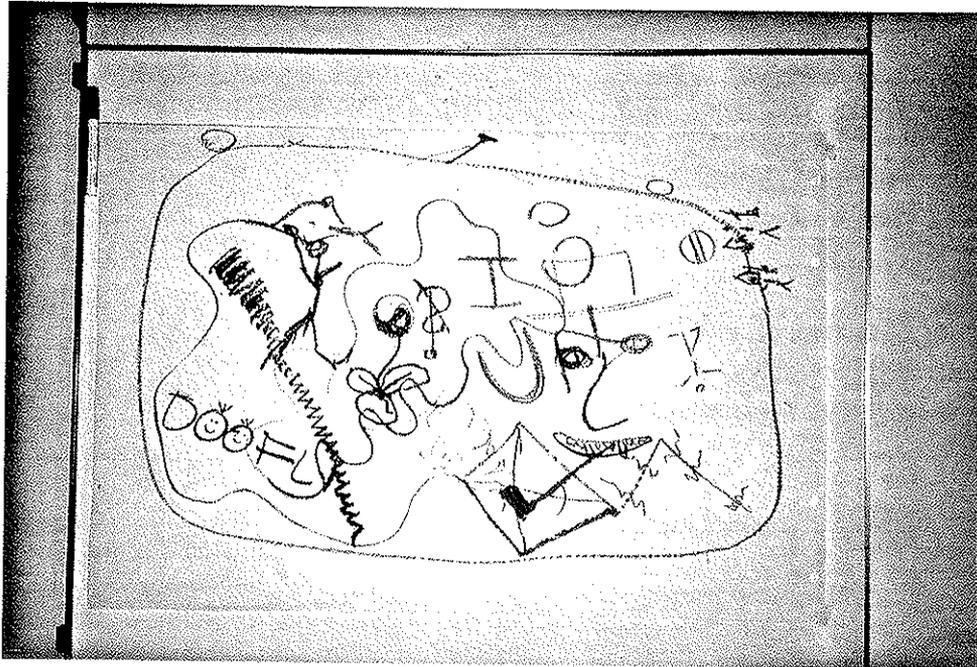
### d) **Erfahrungen mit der Methode**

Das nachfolgende Plenum diente der Evaluation der in den Gruppen erprobten Methode. Allgemein war die Erfahrung, dass die Methode tatsächlich - zum Teil erstaunlicherweise - dazu beitragen kann, ein Problem genauer zu identifizieren, andere Blickwinkel und Gesichtspunkte herauszuarbeiten und in diesen auch eventuell bisher nicht berücksichtigte Lösungsvorschläge finden zu können.

Deutlich wurde, dass eine gewisse Homogenität in der Gruppe bestehen muss, man muss sorgenfrei dem anderen sagen dürfen "Du hast mich falsch verstanden" und man muss Probleme offen darlegen können und offen eine Schwäche preisgeben dürfen.

In der Methode sind verschiedene Feedback-Schlaufen eingebaut, die ein regelmässiges gegenseitiges Sichbestätigen der vorhandenen Übereinstimmung im Verständnis erlauben. Es wurde die Möglichkeit der Anwendung dieser Methode im interkulturellen Bereich diskutiert und dabei festgestellt, dass die nötige Homogenität im Verstehen, in der Interpretation und Deutung von Kommunikation im interkulturellen Rahmen nicht immer gegeben ist und nicht starke Machtstrukturen die Offenheit innerhalb der Gruppe beeinflussen.





## 4. RRA - Rapid Rural Appraisal

### 4.1 RRA-Highlights

RRA ist eine neue, sich noch in dynamischer Entwicklung befindliche Methode des schnellen Erfassens des Problemverständnisses der lokalen Bevölkerung über den Dialog eines interdisziplinären Expertenteams mit der Bevölkerung.

Methoden, Grundlagen, Vorgehensweisen und Werkzeuge sind ausführlicher beschrieben im Dokument "RRA Arbeitspapier", Annex 8.

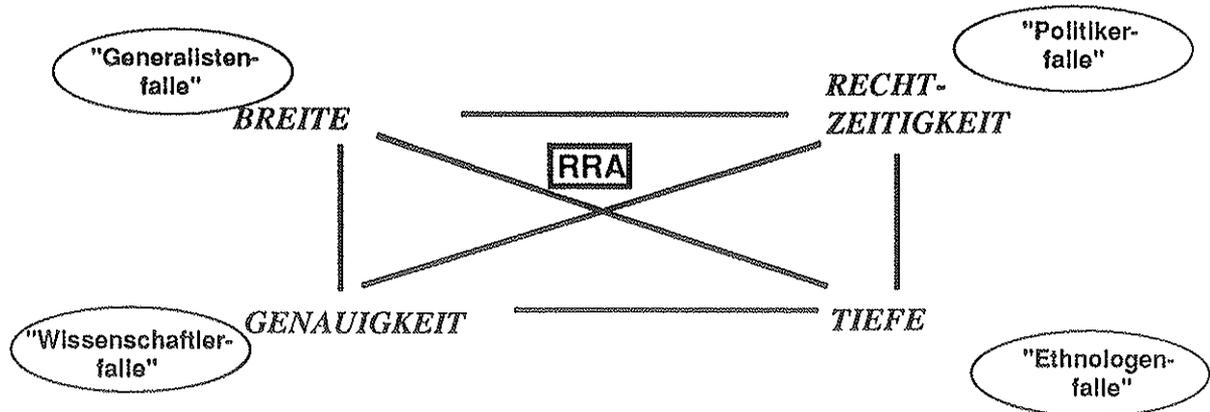
RRA ist "angewandter gesunder Menschenverstand" (Robert Chambers). RRA bietet dem Anwender Prinzipien, eine Werkzeugkiste und Hinweise für die Vorgehensweise, um Kenntnis der Problemsituationen und deren Einschätzung in einer Gemeinschaft zu erhalten und gleichzeitig unter den Betreffenden Gespräche und Reflexionsprozesse auszulösen.

- a) Prinzipien, Grundeinstellung:
  - Wissen und Erfahrung der Bevölkerung, der Insider, sind wichtig
  - Der Beobachter, der Outsider, ist der Lernende
  - Insider wissen genug, um ihre Probleme zu lösen. Die Einheimischen sind die Experten ihrer Lebenssituation
  
- b) Werkzeugkiste:
 

Die Werkzeugkiste des RRA umfasst eine Sammlung von methodischen Werkzeugen, um den Dialog Insider-Outsider in Gang zu setzen und effizient zu gestalten.
  
- c) Vorgehen:
  - interdisziplinäres Team
  - Dialog mit der Bevölkerung, kein Ausfragen
  - WahrnehmungsfILTER umgehen
  - Triangulation: mehrgleisiges Vorgehen aus verschiedenen Blickwinkeln
  - Schrittweises Vorgehen, keine sture Datensammlung
  - Zeitbedarf: vier Tage bis sechs Wochen
  - semistrukturiertes Vorgehen, konstante Überprüfung der Vorgehensweise und Anpassung an die Entwicklung der Situation
  
- d) Ziele:
  - Stand der optimalen Unsicherheit erreichen: Kunst zu wissen, was man nicht wissen muss und vernachlässigen kann
  - Beste Handlungsoptionen aufdecken (best bets), mit dem Ziel, Antworten auf die Frage WAS MACHEN WIR JETZT? zu finden

### Das Trampolin der Situationsanalyse:

Spannungsfeld von Faktoren, die entscheidend für eine Situationsanalyse sein können:



## 4.2 Einige Techniken des RRA

### a) Paarweiser Vergleich (Pairwise Ranking)

Ziel: Herausfinden, worauf der Auskunftgeber oder die Auskunftgeberin schaut bei der Auswahl → Entscheidungskriterien identifizieren

#### Vorgehen:

Die im vorherigen Teil des Gesprächs oder bei früheren Gelegenheiten identifizierten Schwerpunkte (seien dies nun Bohnensorten, Baumtypen oder Dorfprobleme) werden dem Auskunftgeber oder der Auskunftgeberin paarweise zur Entscheidung über deren Wichtigkeit vorgelegt. Dabei werden Entscheidungskriterien erkennbar.

#### Praktische Vorübung: Zettelchenkarussell

Das Zettelchenkarussell ist eine Methode zur raschen Optionensammlung in homogenen Teams. Jeder Teilnehmer in der Runde schreibt fünf Optionen zur Fragestellung auf, gibt den Zettel weiter zum Nachbarn, der versucht, zu den bereits aufgeführten Optionen eine zusätzliche Alternative zu finden. Die Zettel laufen in der Runde, bis jeder wieder seinen Originalzettel erhalten hat und darauf unter seinen ursprünglichen und den von den Gruppenmitgliedern beigefügten Optionen die bevorzugtesten fünf auswählt.

Die vorher in einem Zettelchenkarussell identifizierten fünf Lieblings-Ferienorte wurden in der Dreiergruppe paarweise verglichen.

#### Diskussion des Paarweisen Vergleichs

Der paarweise Vergleich erlaubt es, Ranglisten von Kriterien oder Optionen zu erstellen.

Es ist wichtig, dass der Paarvergleich im richtigen Setting und mit genügend Zeit durchgeführt wird.

Die Methode kann Spass machen und zum Spiel werden.  
Pragmatisches Vorgehen ist angesagt, kein stures Abspulen aller Optionenpaare.

Es gibt Minimum-Level-Bereiche (Subsistenzbereiche), die nicht zu sinnvollen paarweisen Vergleichen herangezogen werden können (z.B. Bedarf an Wasser, Bedarf an Baumaterial).

### **Praktische Nach-Übung: Gewichten von Problemen, Optionen oder Kriterien: Das Steinchenspiel:**

Pairwise ranking im Schnellverfahren entstanden in der Praxis im Versuch, in minimal verbliebener Zeit ein Gewichten von Kriterien mit der Bevölkerung zu erreichen. In der Runde mit der Bevölkerung wird ein Spiel angelegt: Für jedes Problem wird ein Loch in den Sand gedrückt, in jedes Loch kommen zwei bis drei Steine. Beliebig wird darauf ein Stein aus einem der Löcher herausgeholt und die Bevölkerung gefragt, in welches Loch dieser Stein gehören sollte. Zwei Möglichkeiten stehen offen: a) Zurücklegen (das entsprechende Problem ist wichtig), b) in ein anderes Loch legen (das andere Problem ist wichtiger).

Die Löcher symbolisieren die zur Diskussion stehenden Optionen und die Anzahl Steinchen pro Loch die Prioritäten.

### **b) Querschnitt Wanderung - Transact**

siehe Annex 9: Querschnitt Wanderung Gohlgraben

Kurzbeschrieb und Nutzen:

Das in Frage stehende Gebiet wird im Team zu Fuss durchwandert, in Begleitung von Einheimischen. Die Route wird so gewählt, dass möglichst viele "Bedingungsgrenzen" durchschritten werden, also möglichst entlang von Routen mit der grössten Variation an vorherrschenden Bedingungen.

Konkret: Nicht der schöne Höhenweg mit phantastischer Aussicht ist interessant, sondern vom schönen Aussichtspunkt hinunter ins Tal, und auf der anderen Talseite wieder hoch auf den anderen Bergrücken (Querschnitt). Während der Wanderung wird aktiv geschaut und das Beschautete diskutiert unter den Teammitgliedern. Spontane Treffen mit der einheimischen Bevölkerung werden benützt, um sich das Gesehene von ihnen erklären zu lassen. Querschnittwanderung ist vor allem in der ersten Phase ein wichtiges Mittel für Outsider, um mit der Gegend vertraut zu werden. Einheimische Erklärungen über das konkret vor Ort Gesehene decken oft grundsätzliche Zusammenhänge und Dynamiken auf. Die Methode ist ein guter Einstieg um spätere Diskussionen konkreter zu gestalten.

Hauptanliegen bei Querschnittwanderungen muss sein, möglichst viel Verschiedenartiges und für die Gegend Relevantes zu sehen und von den Einheimischen Erklärungen für das Gesehene zu erhalten.

### c) Gespräch am Küchentisch (GAK) - Semistructured Interviewing

Siehe: Einige Tips an die Teammitglieder zur Arbeitsweise, Annex 10

Bestimmte Familien oder Einzelpersonen aus der Bevölkerung werden aufgesucht, möglichst im natürlichen Setting (deshalb "Küchentisch"), und im halbstrukturierten Gespräch unter Verwendung vielfältiger Interviewing-Methoden über ihre Meinungen, Ansichten, Prioritäten zu den in Frage stehenden Punkten befragt. Das GAK ist kein vordefiniertes Interview, sondern gibt den Interview-Partnern die Möglichkeit, selbst konzeptionell mitzudenken.

## 4.3. RRA Übung: Die Vitznauer und der See

### 4.3.1 Die Vorbereitungen

In der Vorbereitung des Workshops ist in Zusammenarbeit mit dem lokalen Brunnenmeister von Vitznau, Herrn Waldis, eine Gruppe von wichtigen Gemeindemitgliedern identifiziert worden, mit denen in einer RRA-Übung die Bedeutung des Sees für die Menschen am Ort herausgearbeitet werden sollte.

Arbeitsplan:

- 1) Zehn Personen, unter ihnen Schriftsetzer, Hotelmanagerinnen, Reisebüroleiter, Berufsfischer und der Verkehrsdirektor werden in semistructured Interviews zum See und seiner Bedeutung durch Zweiergruppen befragt (Gespräche am Küchentisch).
- 2) Alle Workshopteilnehmer haben die Möglichkeit, eine von den Herren Waldis senior und junior begleitete Queschnittwanderung zu machen.
- 3) Die Resultate werden zusammengetragen, Hypothesen gebildet.
- 4) Die befragten Personen werden am Abend eingeladen, um zusammen mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die gefundenen Ergebnisse zu erfahren und zu diskutieren.

### 4.3.2 Die Durchführung

a) *Grundsetting:*

Das Thema der Übung ist: Die Vitznauer und der See. Vitznau liegt am See und hat eine Beziehung zum See. Wir unsererseits sind Touristen am See.

Was bedeutet das für uns?  
 Was können, was wollen wir tun?

Wie kann die Zukunft des Sees und  
 des Lebens am See aussehen?

Was wollen wir einander mitteilen,  
 was sagt uns der See?

Wir Auswärtige

Der See sagt uns etwas

Wir Vitznauer

b) *Guidelines für die Gespräche:*

- 1) Wie war das früher, was hat sich geändert?
- 2) Wie geht es weiter?
- 3) Was könnte geschehen, was könnten wir tun (wir Vitznauer und wir Touristen)?

c) In Zweiergruppen wurden die geplanten *Gespräche am Küchentisch* (semistructured Interviews) durchgeführt

d) *Aufarbeitung der Gespräche am Küchentisch*

Frage: Wo stehen wir, was haben wir erfahren, was sagt uns das, wie geht es weiter?

Raster für die Ordnung der erhaltenen Informationen:

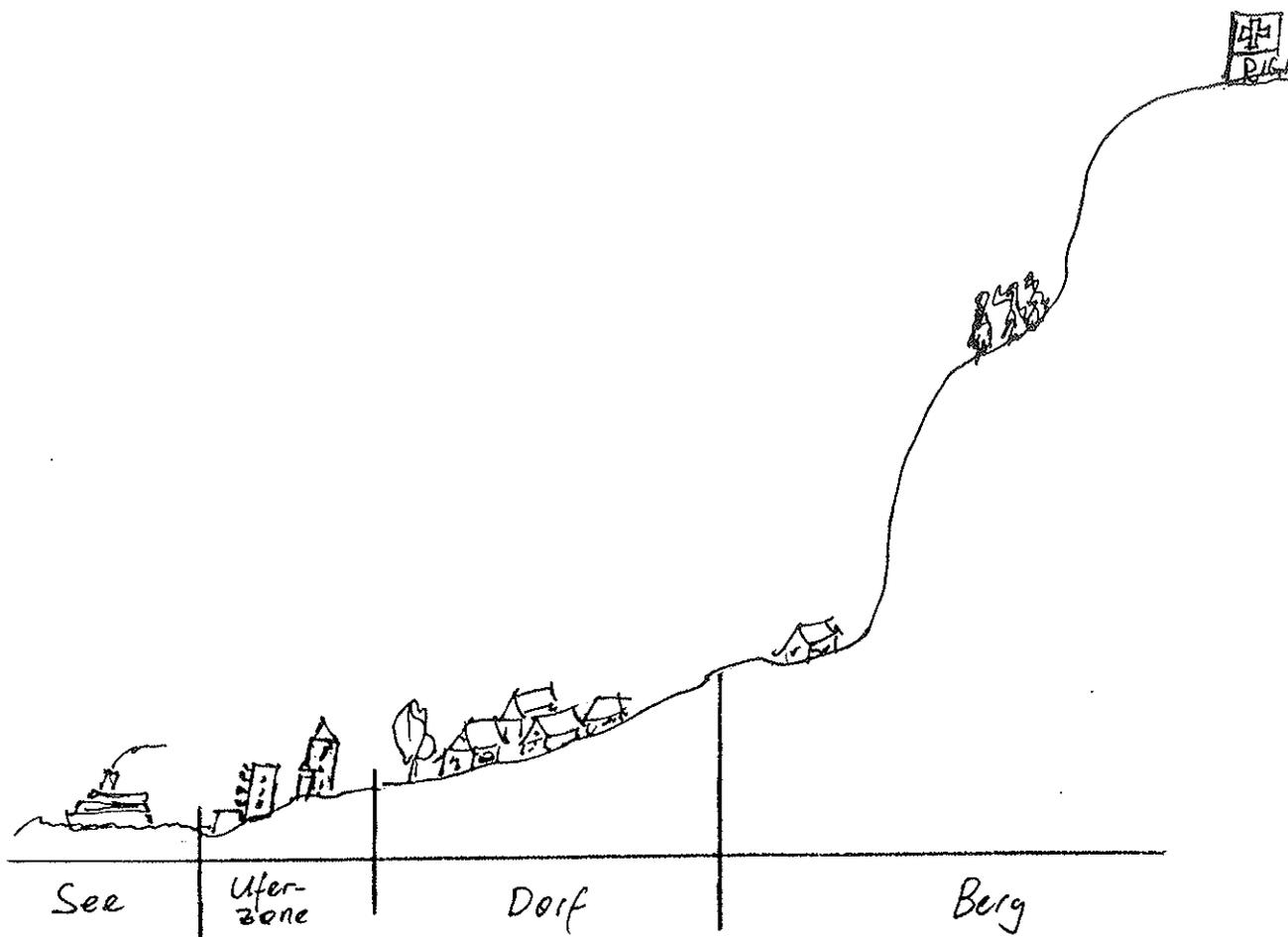
■ So war es früher  
 Das hat sich verändert

■ So ist es heute ("Fotografie" der heutigen Situation  
 Veränderungen, die im Gange sind, die uns Vitznauer beschäftigen  
 Veränderungen, die im Gange sind, die uns Auswärtige beschäftigen

■ So wird es sein (Szenarien, Visionen)  
 So wird es sich verändern (Szenarien, Visionen)

■ Das könnten wir Vitznauer versuchen  
 Das könnten wir Auswärtige beitragen

Als weiterer Strukturrahmen wurde eine Aufteilung vorgenommen in vier Bereiche: Der See Die Uferzone Das Dorf Der Berg



Die Ergebnisse der Gespräche am Küchentisch wurden in Thesenform auf Kärtchen zusammengefasst und gemäss dem zeitlichen und geografischen Raster auf die Bereiche aufgeteilt. Bald stellte sich heraus, dass die beiden Bereiche Uferzone und Dorf auch andere als geografische Dimensionen enthalten und Ufer für Tourismus und Dorf für Dorfleben und politisches Leben stehen könnten. Der Bereich Berg wurde dem Bereich Dorf zugeschlagen, denn er schien in den geführten Gesprächen für die Vitznauer unwesentlich.

#### e) Systematisierung

In drei Gruppen wurden die Kartenhaufen der drei Bereiche See, Uferzone und Dorf systematisch geordnet und in Cluster mit Sinnzusammenhang zusammengefasst. Es sollte eine **Triangulation** stattfinden und Vitznau je

aus der Perspektive des Sees, der Uferzone und des Dorfes betrachtet werden. Den Gruppen stellte sich die Aufgabe, eine Plakatwand für die Präsentation am Abend mit den Vitznauerinnen und Vitznauern herzustellen, die ihre Sicht der Situation darstellen sollte. Wichtig war es, nicht bei der Analyse des "Vorher" und "Heute" stehenzubleiben, sondern konkrete Aktionen aufzunehmen, die von den Befragten oder den Teilnehmerinnen und Teilnehmern während der Analyse entstanden sind.

f) Die *Resultate zurückgeben* - Mit den Befragten über das Gefundene diskutieren.

Am Donnerstagabend fand ein gemeinsames Treffen mit sechs der befragten Vitznauerinnen und Vitznauern statt.

Nach einer kurzen Einleitung über das Wieso, Wie, Wer und Warum stellten die Gruppen ihre Präsentationen und Ergebnisse kurz vor, fassten die Teilnehmer ihre Sicht von Vitznau aus den Blickwinkeln See, Uferzone und Dorf zusammen.

Daran anschliessend verteilten sich die Befragten und die Teilnehmer in drei Gruppen zur Diskussion der Thesen und zur Herausarbeitung von Handlungsalternativen und konkreten Aktionen.

Im Plenum wurde ein kurzer Überblick über die Gruppengespräche gegeben und pro Gruppe drei konkrete Handlungsmöglichkeiten vorgestellt, die daran anschliessend von den Vitznauerinnen und Vitznauern und von den Teilnehmern darauf hin bewertet wurden, wie realistisch sie schienen ("Dafür würde ich mich einsetzen können!") durch Verteilen von "Frankenstücken" und Kreuzen.

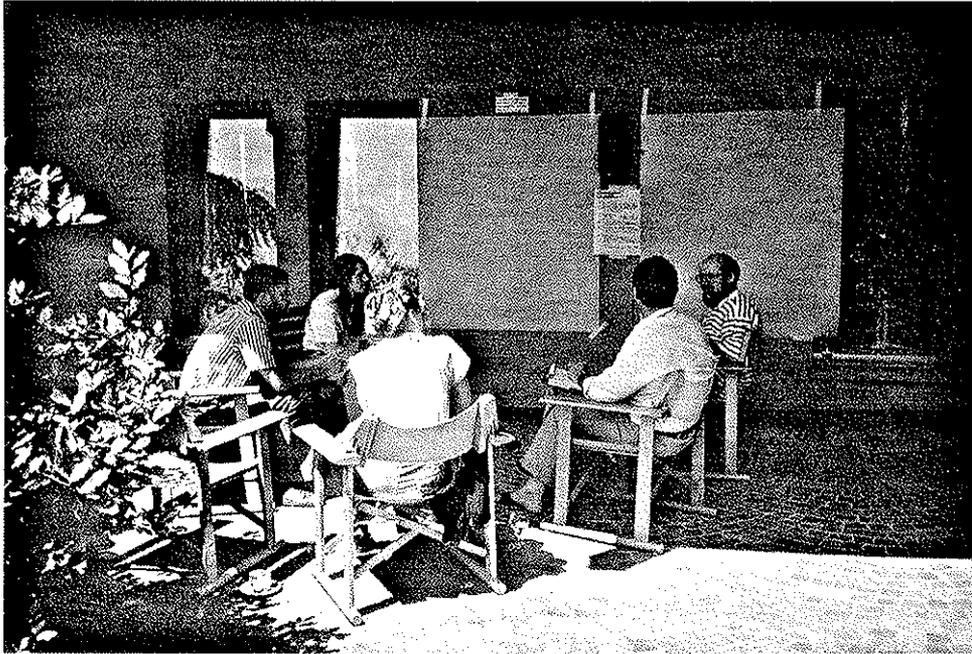
Beim gemeinsamen Zusammensitzen wurde abschliessend über die Arbeit und die Inhalte diskutiert.

#### g) *Vitznauer und ihre Probleme*

Unabhängig von der RRA Übung im AGUASAN Workshop war im Herbst 1990 vom Institut für Betriebs- und Regionalökonomie der HWV Luzern eine Bevölkerungsbefragung in Vitznau durchgeführt worden, deren Ergebnisse im Annex 11 aufgeführt sind. Erstaunlich ist die Feststellung, dass in der RRA-Übung innert kürzester Zeit Prioritäten- und Problemlisten und Lösungsvorschläge erarbeitet werden konnten, die durchaus den Resultaten der ausführlichen, gängigen, statistisch ausgewerteten Befragung entsprechen (siehe: Hauptprobleme, politische Anliegen, Wohnattraktivität).



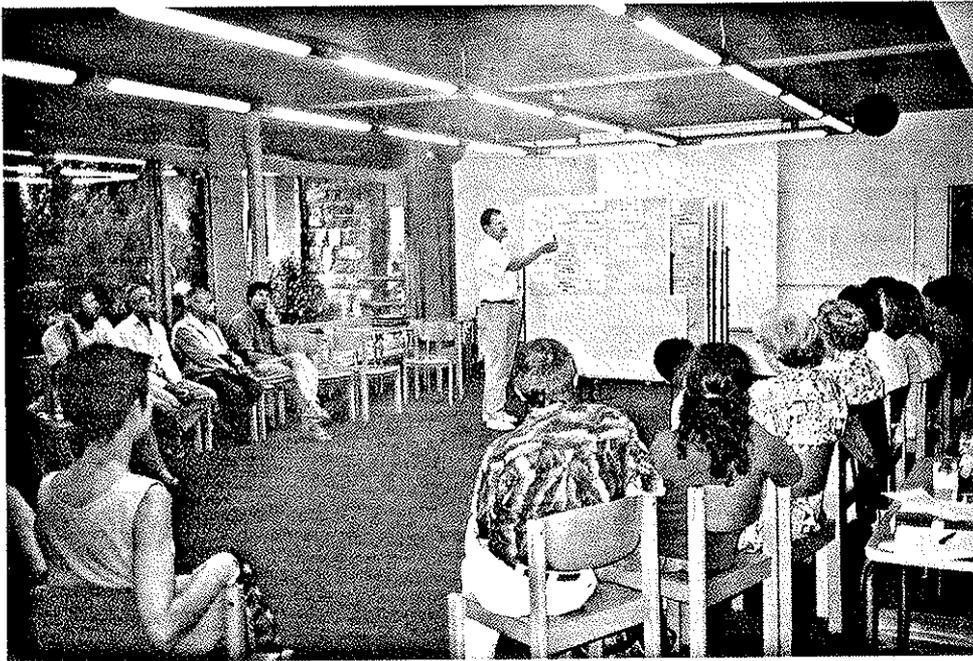
## Vorbereitungen



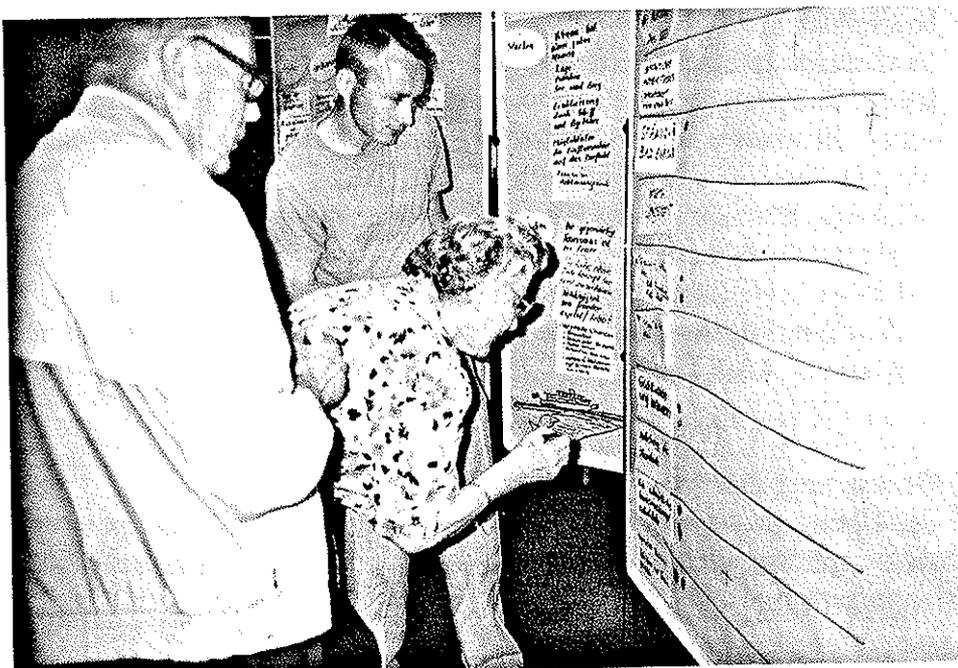
## GAK's aufarbeiten



## Resultate zurückgeben



## Die Vitznauer setzen Prioritäten



#### 4.4 Diskussion der Methode RRA

Rückblickend auf die eineinhalb Tage der Einführung in die Methode des RRA und die praktische "Kiesgruben"-Übung in Vitznau wurden verschiedene Aspekte der Methode im Plenum diskutiert.

##### Zur Vorgehensweise des RRA

Es war gut, mit den Betroffenen zusammen die Resultate zu diskutieren, ihr Feedback zu erhalten

##### 1) Zur Triangulation:

- Die Methode Triangulation scheint einleuchtend; in der Realität war sie allerdings recht schwierig anzuwenden.
- Die Schweizer erzählen über sich und interessieren sich nicht für uns. In Entwicklungsländern stehen wir im Zentrum, und wir sind zum Teil auch die Befragten
- Triangulation muss nicht im gleichen Gespräch stattfinden. In der "normalen" RRA ergeben sich im Laufe der Zeit verschiedene Möglichkeiten, mit den Leuten die gleichen Fragen von verschiedenen Gesichtspunkten aus zu betrachten.
- Es ist auch möglich eine Triangulation durchzuführen, indem verschiedene Leute zum gleichen Thema befragt werden.

##### 2) Zur Erfahrung in Vitznau:

Es war eine spezielle Übungssituation mit nur einem Gespräch. Triangulation konnte kaum angewendet werden, denn diese darf nicht forciert werden und sollte nie den Redefluss der Befragten hemmen.

##### 3) Problematisch in Vitznau schien:

- beschränkte Zeit
- beschränkte Informationsräume und -schritte
- unsere Interpretation blieb als wichtiges Element nicht ausschaltbar
- Filter: wie wurden "störende" Karten ausgefiltert, sollten die Betroffenen nicht an Ausfilterung teilnehmen?
- Wichtiges Element bei der RRA: Vorinformation und intensive Vorbereitung fehlten
- Wichtige Leute (zum Beispiel politische Machthaber) fehlten
- Gefahr einer ungesunden Gruppenteilung im interdisziplinären Team in Macher - Analysierer

##### 4) Gemeinsame Betroffenheit

In der Übung gab es wenig gemeinsame Betroffenheit, obwohl gewisse Prozesse spürbar wurden: Gemeinsame Begegnung schafft gemeinsame Erfahrungsräume.

“So sollte man auch an der Gemeindeversammlung miteinander reden” (Meinung von Vitznauern): RRA stellt ein Ritual dar, der rituelle Ort des Gespräches wurde verändert, die Machtverhältnisse waren verschieden, neue Kommunikationskanäle, horizontalere existierten. Was machen wir und vor allem die Vitznauerinnen und Vitznauer damit? Wir sehen die Konsequenzen nicht.

Wir haben die erste Kontaktphase einer RRA erlebt: Die Betroffenheit wächst mit der Zeit, mit gemeinsamen Erlebnissen und Kontakten.

### 5) *Methodisch*

- RRA ist eine Methode, um mehr zu verstehen. Wichtig ist das Zuhören und weniger unsere eigenen Gedanken.
- Wenn wir uns einbringen, dann in Räumen, in denen ein Dialog möglich ist.
- RRA kann Wissenssituation und Machtverhältnisse sichtbar machen.
- Zum "Kiesgrubenspiel" Vitznau: Kursmethodisch wichtiges Element des Kennenlernens der Methode. Vorschlag: RRA als Grundthema für die ganze Woche, nicht nur eineinhalb Tage, kommunikationstheoretische und -praktische Übungen darin eingebaut.

Dies würde aber bedeuten, dass die für die Teilnehmer wichtige Möglichkeit des intensiven Erfahrungsaustausches und der Bearbeitung eigener, brennender Probleme beschränkt würde.

- RRA entsprach dem Interesse und den Erwartungen der Teilnehmer. Für viele Fallbeispiele und Fragen, die in den Workshopmeldungen geäussert wurden, könnte RRA als ein möglicher Lösungsweg eingesetzt werden, so zum Beispiel die Themengruppen:
  - Besseres Verständnis der Meinungen der Dorfbewohner
  - Kenntnisse und Erfahrungen der Dorfbevölkerung ernst nehmen
  - Planung und Mitwirkung von Beteiligten



## 5. Workshoprückblick, Vorausschau

### 5.1 Diskussionszirkel

In vier Diskussionszirkeln wurden zum Abschluss des Seminars zusätzliche Fragen aus dem Projektalltag bearbeitet:

- Eine Gruppe diskutierte die Frage: **Kommunikation, Macht, Kulissen** mit spezieller Berücksichtigung der Möglichkeiten des RRA, diese Behinderungen zu überwinden:  
 Unsere Arbeit spielt sich immer in einem Kräftefeld von Hierarchien ab, die Macht ausüben: Partnerland, Departments, Provinz-, Distrikt-, Dorf-Bürokratien. Wir selber (Geberland) stecken in analogen Hierarchien: z.B. DEH, Regieorganisation, das Projekt. Diese Gebilde wirken aufeinander.,  
 RRA will Transparenz schaffen, Verstehen ohne Verfälschungen, Vorurteile. Bei der Durchführung von RRA spielen diese Machtstrukturen ihre Rolle, können bei den Befragten und uns Ängste, Verfälschungen etc. produzieren. Zum Beispiel kann das Bild, das sich aus **privater** Befragung ergibt, verschieden sein von jenem, das in Versammlungen entsteht. Vielleicht liegen hier die Grenzen aber auch die Möglichkeiten der Methode (verschiedene "Tatsachen" einander gegenüberstellen).  
 Auf Dorfseite können zum Beispiel Voreingenommenheiten bestehen bezüglich der Erwartungen dem Repräsentanten der Geldgeber gegenüber ("Die wissen doch, dass wir Geber sind") und daraus, dass der (Hilfs-)Sektor meistens bekannt ist und die Dörfler sich darauf einstellen. Resultat ist ein gewisses Anbiedern der Dorfbevölkerung. RRA kann dieses "Anbiedern" durchbrechen und ein klareres Bild schaffen über den wirklichen Zustand und so zum Startpunkt für neue Initiativen und Strategien werden.

#### RRA im Alltag:

Die vielen Gespräche, die jeden Tag geführt werden, sollen "ausgewertet" werden (nachträgliche Notizen!) bezüglich wichtiger Aussagen, Erkenntnissen und noch offener Fragen. Diese offenen Fragen sind im "Hinterkopf" zu speichern und beim nächsten Gespräch einfließen zu lassen.

- Die zweite und dritte Gruppe sah sich den **Film *Valley in Transition*** (Aga Khan Ansatz) an, um anschliessend daran den Ansatz zu diskutieren.

Der Film zeigt Women Support Projekte im Norden Pakistans. Er stammt von 1983. Das spiegelt sich wider in einer Entwicklungsideologie aus jener Zeit, in der zum Beispiel das Monitoring (Wir kontrollieren, dass wir die Informationen von der Bevölkerung erhalten) absoluten Vorrang hatte.

Weitere kritische Punkte schienen der Einstieg über das "Banking", in dem der erste Schritt der Dorfbewohner das Sparen darstellt, und die Frage des Einbezugs der Frauen über die Männer. Vergleiche mit einem Programm der Intercooperation wurden gezogen, wo gerade die Frage des Einbezugs der Frauen zum zentralen Problem wurde.

Der Film ist erhältlich bei der Aga Khan Foundation in Genf, 021 736 03 44.

- Die 3. Gruppe setzte sich mit der Frage der **Produktion von Lernmaterial** auseinander und beleuchtete im Speziellen die Frage eines Pre-Testings von ausgearbeitetem Material.

Ausgehend von der Erfahrung einer Teilnehmerin mit der Durchführung von Workshops für lokale Animatoren (IRC: UNDP Program "Tools for Community Participation") erstreckte sich die Diskussion bald auf die generelle Frage BILDER vs. WORTE. Das schrittweise Vorgehen im Aufbau von Lehrmaterial, auch in bezug auf Bildmaterial, basiert meist auf der europäischen Logik von Induktion und Deduktion und entspricht oft nicht der lokalen Kultur und Tradition.

Die Gruppe hatte die Möglichkeit, ein Beispiel zu sehen, in dem am Ende eines Animatoren-Kurses die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selber das Kursmanual herstellten (Guatemala).

Unabhängig von der Produktionsart wird es unerlässlich sein, jegliches Lehr- und Lernmaterial im Feld einem Pretesting zu unterwerfen. Es fehlt nicht an Beispielen, in denen dies unterlassen wurde (zB. AIDS-Plakate, die aus westlichem Kontext herausgenommen und in Afrika eingesetzt wurden).

## 5.2 Rückblick auf den 7. AGUASAN Workshop

Fragen:

- Welche neuen Ideen nehme ich für die Arbeit mit
- Was ist in Fluss gekommen und wird mich weiter beschäftigen

Neue Ideen, Nennungen der Teilnehmer:

Für die tägliche Arbeit:

- RRA als Möglichkeit
- RRA als Werkzeug mit Unterwerkzeugen
- Sensibilisierung für Fragen der Kommunikation, Wichtigkeit und Stellenwert der Kommunikation in der täglichen Projektarbeit
- Frage Kommunikation und Sprache, Bedeutung nichtverbaler Kommunikation bewusst geworden
- Grundeinstellung als wichtiges Element in der Beratung
- Es gibt verschiedene Blickwinkel, um das, was abläuft, zu betrachten

Zum Zusammenarbeiten:

- Guter, wichtiger Schritt in der Reihe der Aguasan Workshops - Kommunikation und Informationsaustausch in der Gruppe praktisch erlebt
- Wissen erworben, aber auch Episoden gehört und wichtige Details erfahren
- Positive Grundeinstellung aller Teilnehmer
- Einfließen auch positiver Erfahrungen, nicht nur von Problemsituationen ausgegangen
- Genügend Raum für Gespräche und Begegnung
- Positives Gefühl am Ende des Kurses
- Techniker und Sozialwissenschaftler haben gemeinsam gut zusammengearbeitet
- ein Viertel der Teilnehmerinnen waren Frauen



### 5.3 Themen für zukünftige Workshops nach Nennung

- Wissensvermittlung mit analphabetischer Bevölkerung, zum Beispiel Aufarbeiten von Projekten
- Lehrmaterialproduktion
- Water supply and Sanitation als Einheit
- Erwachsenenbildung, Wissensvermittlung
- Mehr Kommunikation
- Ansprüche an Partner, Minimalerwartungen an Partner
- Nachhaltigkeit unter dem Aspekt Finanzierung
- Integration der Frauen in Water und Sanitation Projekte
- Was bedeutet Wasser für die Partner (Dorf, Haushalt), was bringt den Partnern Wasser



-----  
ADRESSLISTE  
-----

Boesveld Mary	IRC Intern. Water and Sanitation Centre P.O. Box 93190 NL-2509 AD The Hague / Niederlande	
Bolliger Ernst	LBL Landwirtschaftl. Beratungszentrale 8315 Lindau / CH	052 33 19 21
Burgthaler Bettina . .	Hildastrasse 48 D-7800 Freiburg / BRD	761.700.779
Bürgi Albert	HELVETAS . Postfach 8042 Zürich / .	01 363 50 60
Christen Jürg	HELVETAS Lesotho . P.O. Box 708 Maseru / Lesotho	.
Feibel Hedi	. . Maximilianstrasse 34 D-7800 Freiburg i.B / .	0761 709379
Fuchs Werner	SKAT . Tigerbergstrasse 2 9000 St. Gallen / .	071/ 302585
Hartung Hans	FAKT . Kanalstrasse 23 D-6992 Weikersheim / BRD	004979341270
Heijnen Han	IRC Intern. Water and Sanitation Centre P.O. Box 93190 NL-2509 AD The Hague / Niederlande	31 703314133
Heinmüller Rolf	Institut für Tropenhygiene Ringstrasse 19 W-6900 Heidelberg / BRD	.
Kissling Meinrad	. c/o Fritz Schuppisser Elsauerstrasse 41 8352 Rätterschen / .	052/ 362620
Landolt Felix	HELVETAS (Moçambique) C.P. 79 Pemba / Moçambique	.
Müller Josef	. . Hinterfeld 3b 8852 Altendorf / .	055/ 636850
Müller-Mack Doris	. . Högenhausen 2 D-2830 Bassum / Deutschland	0049/4249448

Müller-Mack Doris	. . Högenhausen 2 D-2830 Bassum / Deutschland	0049/4249448
Peter Paul	DEH, Chef Fachdienst Wasser und Infrastruktur Eigerstrasse 73 3003 Bern / .	.
Pozzi Andrea	Niederer + Pozzi, Büro f. Kultur- und Umwelttechnik Postfach 3210 8031 Zürich / CH	01.272 41 91
Sommer Martin	DEH Evaluationsdienst . Eigerstrasse 73 3003 Bern / .	031/ 613115
Steg Mario	SAH zHv Brigitte Häberli Quellenstrasse 31 8031 Zürich / .	01/271 16 00
Wacker Corinne	Ethnologisches Seminar Zürich Schindlerstrasse 15 8006 Zürich / .	01/363 45 92
Wehrle Karl	SKAT . Tigerbergstrasse 2 9000 St. Gallen / .	071/30 25 85
Winkelmann Peter	Intercooperation . Landoltstrasse 85 3007 Bern / .	031/46 15 43
Yang Suwan	Selbständige Expertin c/o SDC Jakarta/Swiss Emb JI.H.R. Rasuna Said 12950 Jakarta-Selatn / Indonesia	.

AGUASAN-Workshop 7/91  
**Kommunikation in Wasserversorgungs- und Sanitations-Programmen**  
**Programm-Uebersicht**

	<b>Vormittag</b> 08.30 - 12.00*	<b>Nachmittag</b> 14.00 - 18.00*	<b>Abend</b>	
Mo 1.7.	Anreise Begrüßung, Apéro (11 Uhr)	<b>Vorstellen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Teilnehmer, Erfahrungen, Fallbeispiele</li> <li>. Programmrahmen, Ziele, Erwartungen</li> </ul> <b>Einstieg</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Zwei Einstiegsreferate mit Diskussion</li> <li>. Gemeinsam Arbeitsschwerpunkte im Workshop setzen</li> </ul>	offen	
Di 2.7.	<b>Kommunikation im Team</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Grundlagen : Modelle, Kommunikationsmuster (Inputs und Uebungen)</li> <li>. Feedback-Uebungen</li> </ul>	<b>Gesprächsführung I</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Beratungsgespräche</li> <li>. Verhandlungsgespräche</li> <li>. Führungsgespräche (Arbeit an Fallbeispielen der Teilnehmer)</li> </ul>	offen	
Mi 3.7.	<b>Gesprächsführung II</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Bearbeitung weiterer Fallbeispiele der Teilnehmer in Form von Rollenspielen und Beratungsgesprächen</li> </ul>	<b>Kommunikation mit der Bevölkerung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Einführung in RRA** :</li> <li style="padding-left: 20px;">. Grundsätze</li> <li style="padding-left: 20px;">. "Werkzeugkiste" (Inputs und Uebungen)</li> <li>. Gesprächsleitfaden vorbereiten</li> </ul>	Evt. Gespräche mit Einwohnern aus Vitznau oder Gersau	
Do 4.7.	<b>RRA-Feldarbeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Gespräche mit Einwohnern aus Vitznau oder Gersau</li> </ul>	lange Mittags-pause	<b>RRA-Büroarbeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Aufarbeiten der Gespräche</li> <li>. Feedback vorbereiten</li> </ul>	<b>RRA-Feedback</b> Ueberprüfen der Gesprächsergebnisse mit den Gespr.Partnern v.Vitznau/Gersau
Fr 5.7.	<b>Umsetzen der Workshop-Resultate auf den Alltag</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Meine Rollen im (Projekt-) Alltag klären, Folgerungen für mein Kommunikationsverhalten ableiten</li> <li>. RRA im (Projekt-)Alltag : Möglichkeiten und Grenzen</li> <li>. Vertiefung einzelner Aspekte</li> </ul>	<b>Workshop Evaluation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Was hat mir der Workshop gebracht ?</li> <li>. Welche Fragen sind geklärt ?</li> <li>. Welche Vorhaben stehen an ?</li> </ul>		

\* Die angegebenen Zeiten sind Richtzeiten, die im Workshop angepasst werden können (Wetter, Bedeutung der Themen, etc.). Je eine halbe Stunde Pause vormittags und nachmittags sind inbegriffen.

\*\* RRA = Rapid Rural Appraisal (siehe Beilagen)



5.4. Einige Faustregeln für Evaluatoren

- ich unterschreibe das Pflichtenheft (TOR) solange nicht, als noch Unklarheiten über Absichten und Zwecke der Evaluation bestehen, als nicht festgelegt ist, an wen sich die Evaluation richtet und von wem sie verwendet wird, und als keine oder nur diffuse Vorstellungen über die Nachbereitung der Evaluation vorhanden sind;
- ich übernehme als Evaluator keinen Auftrag, bei welchem die mündlichen Erklärungen des Auftraggebers nicht mit dem schriftlich festgelegten Auftrag (TOR) und Pflichtenheft übereinstimmen, oder bei welchem diesbezügliche Divergenzen nicht geklärt werden können;
- ich weiss nichts wirklich besser und bin nicht objektiver als die an meinem "Evaluationsobjekt" direkt Beteiligten. Ich sehe es nur hie und da anders! Ich weiss auch - und verschaffe mit nötigenfalls explizite Gewissheit darüber - dass meine Auftraggeber an meiner persönlichen Meinung mitsamt den dahinterliegenden Gründen und Werten zu den aufgeworfenen Fragen interessiert sind;
- ich entscheide nicht über die Zukunft des Projekts oder des Vorhabens - meine Meinung mag aber massgeblich die Gestaltung dieser Zukunft beeinflussen;
- ich befinde mich als Evaluator in einem Glashaus: Meine Rolle wird von meinen Gesprächspartnern oft unterschiedlich gesehen und interpretiert. Diese Rollensichten bestimmen massgeblich ihr Gesprächsverhalten;
- als Evaluator riskiere ich, von meinen Gesprächspartnern und speziell von den Projektmitarbeitern als jemand sehr Machtvoller gesehen zu werden, von welchem "ihre" Arbeit und "ihr" Schicksal wesentlich abhängt. Die so manifestierte Abhängigkeitshaltung verhindert Offenheit, wirkt vertuschend und erschwert echte, kreative Auseinandersetzungen;
- ich versuche, mit all meinen Sinnen die Realität in einem Projekt zu erfassen. Gespräche und rein orale Kommunikation vermögen nur einen Teil dieser Realität zu widerspiegeln, oder vertuschen diese sogar. Denn jedermann gibt vor, manipuliert, ist nicht immer ganz echt - auch du und ich;
- ich versuche, wo immer möglich, meine Werte, die Basis meiner Haltung und Meinung zu ergründen und - wenn nötig - offenzulegen;
- Es ist wichtig, dass ich glaubwürdig und transparent bleibe. Meine Ueberlegungen sollen für die Betroffenen nachvollziehbar sein. Wenn ich mich selber, und dadurch

echt bin, lege ich die Grundlage für Vertrauen, Offenheit und dadurch auch für die Bereitschaft, in Lernprozesse einzusteigen. Aber auch dann bin ich damit konfrontiert, dass jeder Mensch auf seine Art verwundbar und verletzlich ist;

- ich (oder wir) spreche(n) und argumentiere(n) als Evaluator(en) aus mir/uns selber heraus, gebe(n) "ich/wir-Botschaften" und vermeide(n), in Kontakten und Berichten, mit "du sollst, du musst, du hättest..." zu argumentieren;
- Daten mögen zwar zu mehr Entscheidungssicherheit verhelfen, sie können diese aber nicht gewährleisten. Alle wichtigen Feststellungen und Entscheidungen müssen auf der Basis unzureichender Daten gefällt werden. Und dennoch bin ich verantwortlich für alles, was ich tue;
- wir alle müssen mit Widersprüchen und in der Unsicherheit teilweiser Freiheit, teilweiser Macht und teilweisen Wissens leben. - Und: was weiss ich eigentlich .. sicher?

1. Sich für eine konkrete Falloeschichte entscheiden:

- Jeder Teilnehmer besinnt sich auf eine konkrete Fallgeschichte aus seiner Praxis.
- Jeder Teilnehmer schildert kurz seinen Fall, der ihm zum Problem wurde und der ihn heute beschäftigt.
- Jeder sagt, welcher Fall - ausser dem eigenen - ihn warum besonders interessiert.
- Daraufhin wählt die Gruppe eine der Fallgeschichten zur Weiterarbeit aus.

2. Die konkrete Fall-Situation erzählen und verstehen:

- Der vom Fall betroffene Teilnehmer "erzählt" ohne unterbrochen zu werden seinen Fall.
- Die Zuhörer können daraufhin Fragen stellen, um den Fall besser zu verstehen oder um sich zu vergewissern, dass sie ihn verstanden haben.

3. Auf die Erzählung reagieren:

- Die Zuhörer teilen dem Erzähler mit, was sie während seiner Erzählung wahrgenommen und erlebt haben und zwar sowohl hinsichtlich des Erzählten als auch hinsichtlich des Erzählens.
- Der Erzähler sagt darauf, inwieweit er sich verstanden und inwieweit er sich auch nicht verstanden fühlt.

4. Das Problem beschreiben (definieren):

- Die Zuhörer sagen, wo und wie sie - ein jeder von seiner Sicht her - das Problem in diesem Fall sehen.
- Der Erzähler legt sich daraufhin fest und sagt seinerseits, wo und wie er *jetzt* das Problem sieht.

5. Die Problemlösung: Angebot, Auswahl und Probe:

- Die Zuhörer gehen auf die Problemdefinition des Erzählers ein und suchen dafür geeignete Problemlösungsmöglichkeiten, die sie ihm mitteilen.
- Der Erzähler wählt eine der vorgeschlagenen Möglichkeiten für sich aus und überlegt sich die nächsten Schritte, die er dazu tun will.
- Im Rollenspiel oder Gespräch erprobt der Erzähler mit der Beratungsgruppe seine Problemlösung.

6. Das Lernergebnis der Zuhörer:

- Die Zuhörer überlegen sich im Gespräch miteinander, was einjeder für seine Praxis gelernt hat, indem sie sich auf ihre Wahrnehmungen und Erlebnisse (3), auf ihre Problemdefinition (4) und ihre Problemlösungsvorschläge (5) besinnen.





Hubert Bausch

## Das Gruppenberatungsmodell in der Praxisbegleitung von Erwachsenenbildnern

Modell hat hier nicht die Bedeutung von «beispielhaftem und nachahmenswertem Vorbild». «Modell» meint hier vielmehr, die auf ein Mass, eine Form oder ein Muster reduzierte Grundstruktur: so, wie der Architekt ein Modell seines Bauvorhabens vorstellt, um seine Pläne und Absichten zu verdeutlichen. In diesem Sinn werden hier einige Grundthemen sowie die äusseren Bedingungen und die inneren Verlaufsstrukturen einer Art von Gruppenberatung vorgestellt.

### Allgemeine Grundthemen

Ein Modell hat seine ausgesprochenen und unausgesprochenen Prämissen. Auch wenn das Modell jenseits wissenschaftlicher Thesen oder ideologischer Grundsätze aus der Alltagserfahrung heraus entstanden ist, prägen es so etwas wie innere Voraussetzungen.

An solchen Voraussetzungen orientiert sich die analytische oder assoziative Praxisreflexion mehr oder weniger bewusst. In der Regel schälen sich diese Voraussetzungen nach und nach aus der Praxisreflexion heraus und werden von Mal zu Mal als «Grundthemen» deutlicher: Grundthemen, zu denen schon andere vorgestossen sind. Und nicht selten erkennt man die eigene Erfahrung und Einsicht in dem wieder, was andere schon deutlich und klar ausformuliert haben. Drei solcher Grundthemen sollen hier erwähnt und erwogen werden.

### Was zeichnet Gruppensupervision aus?

G. Leuschner schreibt 1979: «Gruppensupervision ist ein globaler Begriff für eine Lernform, die von verschiedenen Supervisoren auf unterschiedliche Weise praktiziert wird».<sup>1</sup> Daran hat sich bis heute wenig geändert. Der Begriff «Gruppensupervision» bezieht sich nach wie vor auf verschiedene Erfahrungshintergründe und unterschiedliche Selbstverständnisse von Leitern solcher Gruppen. Die deutschsprachige Literatur dazu<sup>2</sup> bezeugt seit 1968 diese Vielfalt. Was sich dabei als gemeinsamer Nenner oder als Quintessenz herausdestilliert, ist folgendes:

#### Gruppensupervision

- arbeitet anhand eines konkreten Falls.
- versteht sich als Beratung, die man erteilt oder für sich in Anspruch nimmt.
- ist so strukturiert, dass problemorientiertes Lernen möglich ist.
- verläuft als Lernprozess sowohl auf rationaler wie auf emotionaler Ebene.
- gewährleistet den Supervisanden die Freiheit der Entscheidung, sich einen Rat zu eigen zu machen.
- wird von einem Supervisor geleitet.

Wie aus der Geschichte der Supervision seit Anfang dieses Jahrhunderts ersichtlich ist, verbinden sich mit dieser Lernform psychotherapeutische und gesellschaftskritische Methoden und Zielsetzungen, die häufig zueinander in Widerspruch stehen.

### Problemorientierte Beratung

Jenseits von solchen psychologischen oder soziologischen Standpunkten lässt sich Supervision als ein Problemlösungsverfahren ansehen, das sich an einem konkreten Fall artikuliert und darauf ausgerichtet ist, zur Lösung des Problems im Sinne und nach der Möglichkeit des Problemträgers beizutragen.

Dieser Standpunkt ist selbst ein Standpunkt. Er ist keineswegs wertfrei noch neutral. Er ergreift Partei für den Problemträger und leistet ihm Beistand. Wer so Partei ergreift, erachtet den Problemträger als autonom und lernfähig, um Einsicht zu gewinnen in die Voraussetzungen seines Handelns.<sup>3</sup> Die entsprechende Methode wird sich darauf ausrichten, «die Realität des Lebens, den Respekt vor der Person und die Lernfreiheit» zu gewährleisten.<sup>4</sup>

John F. Kennedy sagte einmal in einer Rede: «Probleme werden von Menschen geschaffen und können deshalb auch von Menschen gelöst werden.» Angesichts der grossen Menschheitsprobleme ist dies ein kühner, ja fast utopischer Gedanke, der oft Lügen gestraft wird. Doch scheint nicht ohne diesen Gedanken auszukommen, wer problemorientiertes Lernen für möglich hält und anstrebt. Problemorientierte Beratung glaubt daran, dass Probleme gelöst werden können, und lässt sich dazu noch von folgenden Grundgedanken leiten:

- Wer Rat sucht, weil ihn ein Problem beschäftigt, verfügt über ein verborgenes Problemlösungspotential und über die Möglichkeit, sich selbst zu steuern. Würde dies ihm fehlen, käme er nicht auf die Idee, Rat zu suchen.
- Der Berater kann dieses Problemlösungspotential und die Möglichkeit der Selbststeuerung freisetzen und aktivieren, wenn er sich mehr dem Problemträger als dem Problem zuwendet.
- Wer sich als Berater mehr dem Problem als dem Problemträger widmet, läuft Gefahr, seinem Klienten die Aufgabe abzunehmen, statt ihn dazu zu befähigen. So wie einer nicht für einen andern etwas lernen kann, so kann der Berater nicht das Problem seines Klienten lösen. Er kann diesen nur hinsichtlich seiner Problemlösung beraten.<sup>5</sup> Ein afrikanisches Sprichwort formuliert dies anschaulich und einfach: «Gib einem Hungernden einen Fisch – und er hat für einen Tag zu essen. Lehre ihn fischen – und er wird sein Lebtag nicht mehr hungern.»
- Wer sich dem Problemträger mehr als dem Problem zuwendet, muss zuhören können.<sup>6</sup> Deshalb wird er vor allem:

- sich auf die Person und nicht auf das Problem des Klienten ausrichten.
- seine Aufmerksamkeit mehr dem Erleben des Klienten als den Umständen und Sachverhalten widmen.
- die Persönlichkeit des Klienten und seine Art, etwas zu sehen und zu erleben, respektieren.
- nach besserer Verständigung und nicht nach Deutungen suchen.
- die Initiative beim Klienten lassen.
- vermeiden, seinen eigenen Scharfsinn zu demonstrieren.
- seine eigenen Wahrnehmungen und Empfindungen mitteilen.
- ⊗ Problemlösungen schaffen meist neue Probleme, wenn die Problemträger nicht am Problemlösen beteiligt wurden.

Probleme liegen im Grunde nicht in einem Sachverhalt begründet. Sie entstehen aus der Beziehung, die jemand zu einem Sachverhalt einnimmt. Aus der Sicht des Problemträgers wird ein Sachverhalt problematisch. Das zeigt sich z. B. daran, dass ein und derselbe Sachverhalt für jemanden ein echtes Problem darstellt, während er für andere völlig unproblematisch ist.

Eine Problemlösung zielt deshalb auf eine Veränderung des Bezugs zwischen Problemträger und problematisiertem Sachverhalt. Dies kann geschehen, indem der Problemträger den Sachverhalt oder seine Einstellung dazu ändert. Wem z. B. der Zug vor der Nase abfährt und er dennoch pünktlich andernorts ankommen will, kann entweder sich in ein Taxi setzen und dem Zug nachfahren oder seine Einstellung zur Pünktlichkeit ändern und den nächsten Zug nehmen. Die Entscheidung darüber, welche Lösung die richtigere ist, trifft der, dem das Problem gehört – und er trifft sie von Fall zu Fall und für den Fall, dass...

### Am Fall und für den Fall arbeiten

Am selbst erlebten Fall kann ein Problemträger für den Fall, der ihm bevorsteht, – aufgrund von Beratung – einen Entscheid treffen oder einen Entschluss fassen, der zur Problemlösung beiträgt. Ein solcher Entscheid oder Entschluss betrifft in jedem Fall das eigene Verhalten des Problemträgers. Entweder wirkt dieser auf den Sachverhalt oder auf sich selbst ein – sei es nun direkt oder indirekt. Aufgrund dessen, was für ihn der Fall ist, muss er sich selbst in die Problemlösung miteinbeziehen. Diese Arbeit am Fall und für den Fall hat ihre Geschichte, ihre Grundlagen und ihre besondere Methode.

#### *Herkunft der Fallmethode:*

Die Fallmethode wurde um 1900 herum in den USA entwickelt. Zuerst wurde sie «Problem Method» genannt. Eingesetzt wurde sie vor allem im Handelsrecht und in der Jurisprudenz, später auch als Schulungsmethode im Wirtschaftsbereich. Besonders verdient ge-

macht hat sich dafür die Business School der Harvard Universität. Vorläufer dieser Methode ist die Kasuistik.<sup>7</sup> Diese Unterrichtsmethode wurde schon im Frühmittelalter systematisch. Sie entstand im Bereich der praktischen Theologie und diente zur Ausbildung in der Bericht- und Busspraxis der Priester. Als Lernmethode wurde sie aber auch in der Moraltheologie und Ethik angewandt. Durch allzu spitzfindige Spitzfindigkeiten ist sie mit der Zeit als Sophisterei in Verruf geraten.

Kasuistik findet sich aber auch im Buddhismus und bei Konfuzius sowie in der Philosophie der Stoa. Am konkreten Fall wird da das richtige Verhalten diskutiert und ermittelt. Die Fallmethode ist also keine Erfindung der Neuzeit, sondern vielmehr eine Neuentdeckung uralter Lernmethodik.

#### *Zwei Grundlagen der Fallmethode:*

Anton Boisen (1876–1965), ein amerikanischer Prediger, setzte bei der Ausbildung von angehenden Predigern auf das, was der Fall ist. Er nahm die lebendige Erfahrung als Quelle wirklicher Einsicht ernst. Für ihn sitzt die Wahrheit in der unmittelbaren (religiösen) Erfahrung. Daraus lässt sich lernen.<sup>8</sup>

Jenseits dieses kirchlichen Erfahrungsfeldes setzte man sich um die Jahrhundertwende in den USA mit der Methode der akademischen Vorlesung auseinander. Dabei wurde klar: Die Verkündung von Lehrsätzen und Prinzipien gibt dem Lernenden keine Möglichkeit, am Prozess des Suchens, Sammelns und Verifizierens mitzuarbeiten. Auch stand die akademische Vorlesung im Widerspruch zur damaligen demokratischen Lebensauffassung der Amerikaner. Am Fall hingegen lässt sich mitdenken und mitreden.

#### *Die Fallmethode als didaktisches Instrument:*

Die Arbeit am Fall – und für den Fall – ist eine geeignete Lernmethode, wenn es um Handlungswissen, Fertigkeiten und Verhalten geht, wie sie im gesellschaftlichen und beruflichen Alltag praktiziert werden. Die Fallmethode fördert analytisches und schöpferisches Denken sowie das Entscheidungsvermögen und die Fähigkeit, Lösungen für Probleme zu finden und geeignete Massnahmen zu treffen. Wer am Fall lernt, erweitert zudem seine Erfahrung und sein Wissen, und kann diese beiden zueinander in Beziehung setzen. Inzwischen sind verschiedene Möglichkeiten ausprobiert worden, wie sich am besten am konkreten Fall lernen lässt. Bei all diesen erprobten Versuchen sind folgende fünf Aspekte wesentlich:

- Der Fall wird präsentiert (vergegenwärtigt).
- Der Fall wird aufmerksam wahrgenommen.
- Der Fall wird eingehend untersucht (analysiert) und seine Problematik erarbeitet.
- Am Fall werden Lösungsmöglichkeiten erwogen und ausprobiert.



- Der Problemträger muss sich für die geeignetste Lösung entscheiden.

Wie diese Grundthemen Gestalt annehmen und sich auswirken, zeigt sich an den äusseren Bedingungen und an den inneren Verlaufstrukturen des Gruppenberatungsmodells.

## Die Gruppenberatung

Es ist hier nicht der Ort, all die Anleihen und Abgrenzungen im Umfeld praxisorientierter Ausbildung und Beratung aufzuführen und zu besprechen.<sup>9</sup>

Die Gruppenberatung versteht sich als eine Form von Supervision, ohne speziell therapeutische oder gesellschaftskritische Zielsetzung. Die Strukturen dieser Gruppenberatung orientieren sich an der Fallarbeit sowie am problemorientierten Lernen.

### Die äusseren Bedingungen

*Leitung:* Ein Supervisor, der gewohnt ist, mit Gruppen fallbezogen zu arbeiten.

*Teilnehmer:* aus gleichem oder ähnlichem Berufsfeld: z.B. Kursleiter, Ausbilder, Referenten und Tagungsleiter.

*Gruppengrösse:* 6-8 Teilnehmer.

*Dauer:* Pro Fall eine Sitzung von 1-2 Stunden. Doppelsitzungen von 3-4 Stunden sind angezeigt. Anzahl der Sitzungen:  $n \cdot T_n + 2$ . Es sind mindestens pro Teil-

nehmer eine Sitzung plus eine Sitzung zur Einführung und eine zur Schlussauswertung vorzusehen. Von Vorteil ist ein 14tägiger Rhythmus.

*Ort:* Ein Sitzungszimmer mit Pausenkaffeegelegenheit an verkehrstechnisch günstiger Lage.

*Thematik:* Konkrete Praxiserfahrung der Teilnehmer anhand von Fällen, die dem einzelnen ein Problem sind, das er lösen möchte und wozu er die Beratung in Form von Erfahrungsaustausch wünscht.

*Kosten:* Honorar und Spesen für Supervisor sowie Miete des Sitzungszimmers.

Wo immer diese äusseren Bedingungen erfüllt sind, kann Gruppenberatung im Sinne folgender Verlaufstrukturen geschehen.

### Die inneren Verlaufstrukturen

Die innere Verlaufstruktur einer Gruppenberatung ist dazu da, das Thema auf den Fall einzugrenzen, die Lernautonomie und Entscheidungsfreiheit des Problemträgers zu gewährleisten, eine Entscheidung herbeizuführen und auszuprobieren sowie zur Transferreflexion der andern Gruppenmitglieder anzuregen. Diese Struktur vollzieht sich in sechs Schritten:

#### 1. Sich für eine konkrete Fallgeschichte entscheiden:

- Jeder Teilnehmer besinnt sich auf eine konkrete Fallgeschichte aus seiner Praxis.
- Jeder Teilnehmer schildert kurz seinen Fall, der ihm zum Problem wurde und der ihn heute beschäftigt.

- Jeder sagt, welcher Fall – ausser dem eigenen – ihn warum besonders interessiert.
- Daraufhin wählt die Gruppe eine der Fallgeschichten zur Weiterarbeit aus.

### 2. Die konkrete Fall-Situation erzählen und verstehen:

- Der vom Fall betroffene Teilnehmer «erzählt», ohne unterbrochen zu werden, seinen Fall.
- Die Zuhörer können daraufhin Fragen stellen, um den Fall besser zu verstehen oder um sich zu vergewissern, dass sie ihn verstanden haben.

### 3. Auf die Erzählung reagieren:

- Die Zuhörer teilen dem Erzähler mit, was sie während seiner Erzählung wahrgenommen und erlebt haben, und zwar sowohl hinsichtlich des Erzählten als auch hinsichtlich des Erzählens.
- Der Erzähler sagt darauf, inwieweit er sich verstanden und inwieweit er sich auch nicht verstanden fühlt.

### 4. Das Problem beschreiben (definieren):

- Die Zuhörer sagen, wo und wie sie – ein jeder von seiner Sicht her – das Problem in diesem Fall sehen.
- Der Erzähler legt sich daraufhin fest und sagt seinerseits, wo und wie er jetzt das Problem sieht.

### 5. Die Problemlösung: Angebot, Auswahl und Probe:

- Die Zuhörer gehen auf die Problemdefinition des Erzählers ein und suchen dafür geeignete Problemlösungsmöglichkeiten, die sie ihm mitteilen.
- Der Erzähler wählt eine der vorgeschlagenen Möglichkeiten für sich aus und überlegt sich die nächsten Schritte, die er dazu tun will.
- Im Rollenspiel oder Gespräch erprobt der Erzähler mit der Beratungsgruppe seine Problemlösung.

### 6. Das Lernergebnis der Zuhörer:

- Die Zuhörer überlegen sich im Gespräch, was ein jeder für seine Praxis gelernt hat, indem sie sich auf ihre Wahrnehmungen und Erlebnisse (3), auf ihre Problemdefinition (4) und ihre Problemlösungsvorschläge (5) besinnen.

## Antworten auf vier kritische Anfragen

*Warum muss der Fall von Mal zu Mal in der Supervisionsgruppe ausgewählt werden? Wäre es nicht besser, eine Reihenfolge nach Teilnehmern zu bestimmen? Es gibt ja so viele Sitzungen wie Teilnehmer!*

Diese Frage zeigt ein Spannungsverhältnis zwischen personbezogener und fallbezogener Arbeit. Es ist durchaus sinnvoll und erstrebenswert, dass jeder Teilnehmer «seinen Fall» einbringen kann. In der Regel

trägt die Gruppe zusammen mit dem Supervisor diesem Anspruch auch Rechnung.

Würde die Reihenfolge der Teilnehmer bestimmen, wer von Mal zu Mal einen Fall vorstellt, wären damit Nachteile verbunden:

- Die allgemeine Aufmerksamkeit gilt dann einseitig der Person nach dem Motto: «Heute wenden wir uns dir zu!» So rückt der Teilnehmer in den Mittelpunkt und nicht der Fall, in den der Teilnehmer verwickelt ist. Das anstehende Problem wird dadurch zu sehr personalisiert und verpsychologisiert.
- Die innere Bereitschaft, am Lernprozess teilzunehmen, wird schon im voraus rollenspezifisch filtriert. Die Teilnehmer sagen sich: «Heute bin ich nicht an der Reihe» und nehmen leicht Abstand. Der eine sagt sich: «Heute geht's um mich!» und bringt sich in Position. Solche Voreinstellungen sind zuweilen recht ökonomisch und nützlich. Für die Gruppenberatung jedoch können sie die nötige Spannung und Aufmerksamkeit einerseits forcieren und andererseits vermindern. Wenn sich die Supervisionsgruppe hingegen von Mal zu Mal für einen Fall entscheidet, spürt jeder besser, was ihn gerade «heute» anspricht: welcher Fall eben irgendwie auch sein Fall ist. Dadurch fällt die Partizipation am Lernprozess leichter.

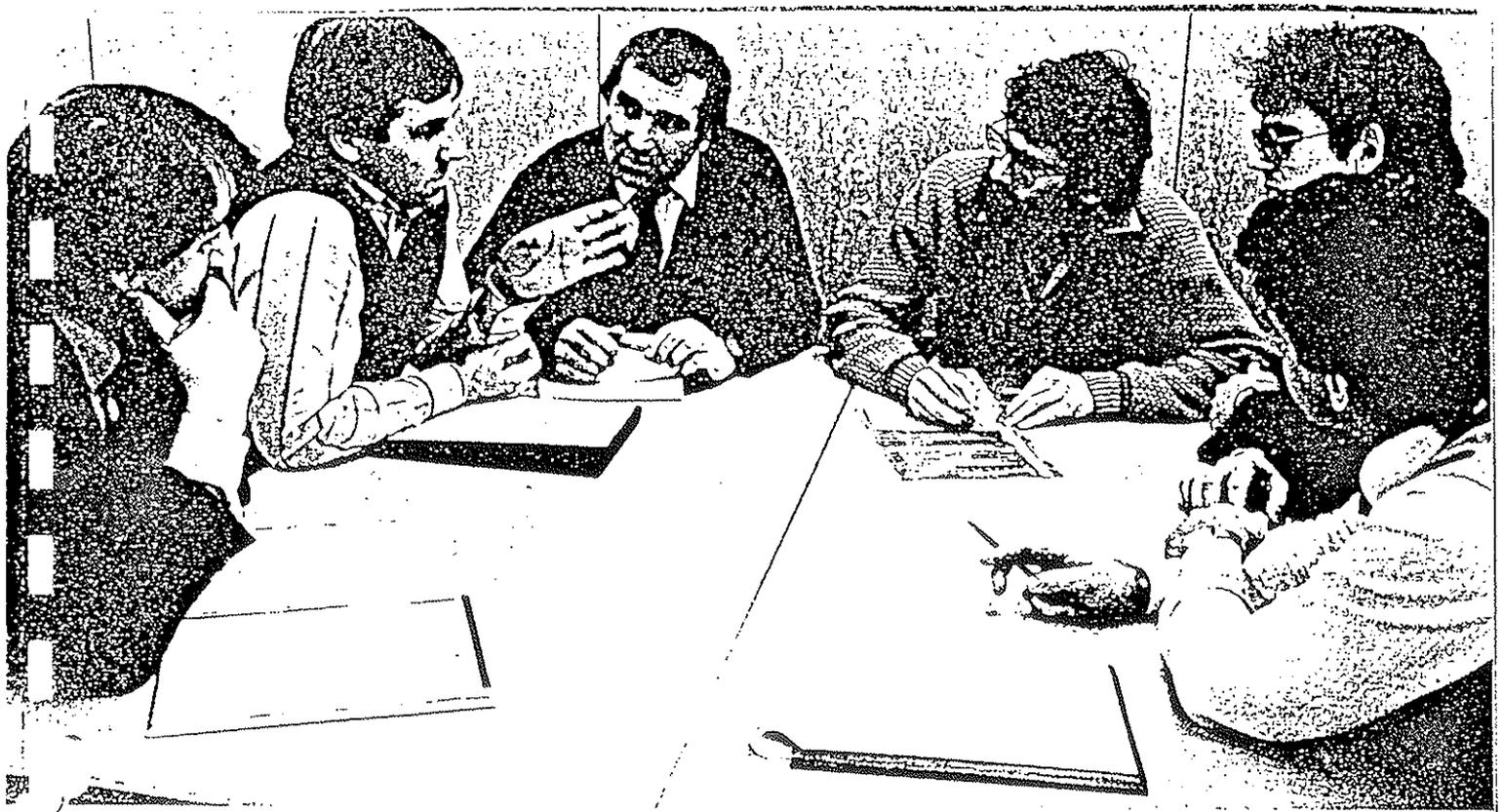
*Warum muss man einen Fall «erzählen»? In der Regel geht es doch um «Fallberichte»!*

Um was es in der Regel geht, will ich hier nicht erörtern. Das Wort «erzählen» ist bewusst gewählt. Es meint etwas anderes als «berichten». Von einem Bericht erwarte ich, dass er möglichst genaue Angaben und wichtige Feststellungen zu einem Fall macht. Ein Bericht oder Rapport ist sachlich und nüchtern, sozusagen möglichst objektiv.

Eine Erzählung lässt viel Raum für Phantasie. Die subjektive Seite des Erzählers dringt durch. Sein Erleben, Fühlen und Wahrnehmen nimmt in der Erzählung Platz und bestimmt den Tonfall, die Wahl der Bilder, die Logistik der Information und vieles andere mehr. Was eine Erzählung an Sachlichkeit und Objektivität einbüsst, gewinnt sie an Leben. Und darum verzerrt sie nach der Meinung des Berichterstatters die Wirklichkeit. Das stimmt, wenn damit eine objektive Wirklichkeit gemeint ist. Aber gerade in der Verzerrung vermeintlicher Objektivität zeigt sich, was einen Sachverhalt zum Problem werden lässt.

Die Erzählung ermöglicht es dem Problemträger, sich selbst mitzuteilen. Er läuft weniger Gefahr, nur über sich etwas mitzuteilen. Deshalb ist es hilfreich, den Erzähler aus dem Stegreif und nicht anhand von Notizen erzählen zu lassen. Was ihm «ein-fällt», ist der Fall, d. h. das, was ihn beschäftigt. Und das, was er vergisst, kann dadurch erst wichtig werden.

Der sachliche Bericht wendet sich dem Sachverhalt zu. Die Erzählung lässt den Problemträger zu Worte kommen.



*Ist es nicht gefährlich anzunehmen, der Problemträger garantiere die richtige Problemdefinition und Problemlösung? Führt dies nicht häufig zu Fehlentscheidungen?*

Befangenheit macht Entscheide oft vorläufig. Man kommt deswegen manchmal erst über Umwege ans Ziel. Und in eigener Sache ist man sich oft ein schlechter Berater. In Anbetracht solcher Überlegungen sagt Bert Brecht: «Angesichts von Hindernissen ist der Umweg oft der kürzeste Weg.» Damit ist gemeint, dass der direkte Weg, die eigentliche Lösung, das einzig richtige Verhalten zuweilen nur Papiertiger sind, fernab der realen Möglichkeiten.

Ein Problem löst sich nämlich nach dem Mass der Möglichkeiten des Problemträgers. Dieser muss den Sachverhalt oder seine Einstellung dazu ändern. Und diese Veränderung geschieht den Voraussetzungen entsprechend, die der Problemträger mitbringt. Auch ist es an ihm, die Verantwortung für die Veränderung zu übernehmen, denn Entscheide hinsichtlich eines Problems treffen darf und kann nur der, dem das Problem gehört. Problemlösungen, welche nach dem Mass des Problemträgers stattfinden, sind deshalb meistens nur Teillösungen oder Schritte auf eine Lösung hin: vorläufige Entscheide.

Der Problemträger, welcher lernt, seine Probleme zu lösen, wahrt damit auch seine Lernautonomie. Er bestimmt, was und wie er lernen will. Nötigenfalls wird er aus seinen Fehlern lernen. Fehlentscheide sind also möglich. Meistens liegt der Fehler aber darin, vorläufige Entscheide als endgültige Entscheide zu betrachten. In der Gruppenberatung ist darauf zu achten, dass allen bewusst ist, nur Schritte auf eine Lösung hin zu suchen. Dazu kommt, dass der Problemträger seiner Problematik gegenüber eine intuitive Wahrnehmung von innen heraus hat. Er verfügt über eine Menge wichtiger Informationen, die sich ihm meistens nur als Ahnungen oder Gefühle zeigen. Bei Entscheidungen spielen solche Informationen oft eine wichtige Rolle. Dieses Potential an Informationen fehlt jenen, die dem Fall

objektiv gegenüber stehen oder zu stehen meinen, weil es eben nicht ihr Fall und damit nicht ihr Problem ist.

*Was nützt es den andern Gruppenmitgliedern, sich beratend mit einem fremden Fall zu beschäftigen?*

Ich nehme nicht an, dass der Leser allen Ernstes meint, nur der Ratsuchende könne aus der Beratung Nutzen ziehen. Die Frage meint wohl: Welchen Nutzen ziehen jene, die bei der Gruppenberatung jeweils als beratende Gruppenmitglieder aktiv sind?

Über helfende Berufe ist in letzter Zeit vieles gesagt worden, und im Zusammenhang damit auch über die Phänomene der Projektion und Übertragung. Ich möchte solche Einsichten hier nicht breittreten, sondern lediglich in Erinnerung rufen: Wer andern hilft, hilft auch sich selbst.

Was führt in der Gruppenberatung zu dieser Selbsthilfe? Schon bei der Auswahl des Falles fängt es an. Nur jener Fall ist wirklich interessant, der irgendwie auch «mein Fall» ist. Die Identifikation mit der Situation spielt in dieser Hinsicht eine wichtige Rolle. Auch bei der Problemdefinition und den Problemlösungsvorschlägen wird jeder Beteiligte aus seiner Erfahrungsperspektive heraus wahrnehmen, interpretieren und auswählen. Seine Art, etwas zu problematisieren und zu entproblematisieren, wird aktiviert. Die Beiträge zum «fremden Fall» sind meistens auch wichtige Beiträge für den «eigenen Fall».

Wenn es dem Supervisor gelingt, die Rückbesinnung auf sich selbst bei den beratenden Gruppenmitgliedern anzuregen und auszuschöpfen, erlebt jede Gruppe diese Runde am Schluss der Beratung als eine wertvolle Fundgrube: Da nimmt mancher, was er gegeben hat, als ein Geschenk für sich in Empfang. Die Erfahrung zeigt sogar, dass viele erst über diesen Umweg, d. h. über den fremden Fall, zu sich selbst finden. Und sie entdecken dabei, wie schöpferisch sie sind und wie fähig, sich selbst zu helfen. Das fördert Selbstvertrauen und Selbstheilungsprozesse.

Anmerkungen

- 1) G. Leuschner, in: Wieringa Cornelis, Supervision im Spannungsfeld zwischen Person und Institution, Freiburg 1979, S. 50.
- 2) vgl. die beigelegte Literaturliste.
- 3) vgl. dazu Kersting, H.: Kommunikationssystem und Gruppensupervision, Freiburg 1975, S. 23.
- 4) Andriessen H.: Pastorale Supervision, Mainz 1978, S. 62.
- 5) Die Herkunft des Wortes «Rat» führt zu einer indogermanischen Wurzel, die das Stapeln, Zurechtlegen und Zusammenfügen von Bauklötzen meint. Das Wort «Harmonie» gehört in diesen Bedeutungszusammenhang als «Fügung und Fuge im Sinne von Ordnung und Gefüge», aber auch die lateinischen Wörter «artus, ratus und ritus». In der Folge hat es die Bedeutung von «etwas zurechtlegen, aussinnen, deuten (Rätsel) und Vorsorge treffen». Das Wort «Rat» meint letztlich die Mittel, die zum Lebensunterhalt notwendig sind. In diesem Sinn kommt es vor in: Un-rat, Vor-rat, Haus-rat, Ge-rät und Hei-rat. Beraten meint also, die notwendigen Mittel beschaffen. Diese Mittel sind meistens Informationen. Von daher ist ein Rat ein gutgemeinter Vorschlag, eine Empfehlung oder eine Unterweisung.
- 6) vgl. dazu die kleine Momo in: Ende, M.: Momo. Stuttgart 1973, S. 15:  
*Zuhören.*  
 Was die kleine Momo konnte wie kein anderer, das war: Zuhören. Das ist doch nichts Besonderes, wird nun vielleicht mancher Leser sagen, zuhören kann doch jeder.  
 Aber das ist ein Irrtum. Wirklich zuhören können nur ganz wenige Menschen. Und so wie Momo sich aufs Zuhören verstand, war es ganz und gar einmalig.  
 Momo konnte so zuhören, dass dummen Leuten plötzlich sehr gescheite Gedanken kamen. Nicht etwa, weil sie etwas sagte oder fragte, was den anderen auf solche Gedanken brachte, nein, sie sass nur da und hörte einfach zu, mit aller Aufmerksamkeit und aller Anteilnahme. Dabei schaute sie den anderen mit ihren grossen, dunklen Augen an, und der Betreffende fühlte, wie in ihm auf einmal Gedanken auftauchten, von denen er nie geahnt hätte, dass sie in ihm steckten. Sie konnte so zuhören, dass ratlose oder unentschlossene Leute auf einmal ganz genau wussten, was sie wollten. Oder dass Schüchterne sich plötzlich frei und mutig fühlten. Oder dass Unglückliche und Bedrückte zuversichtlich und froh wurden.  
 Und wenn jemand meinte, sein Leben sei ganz verfehlt und bedeutungslos und er selbst nur irgendeiner unter Millionen, einer, auf den es überhaupt nicht ankommt und der ebenso schnell ersetzt werden kann wie ein kaputter Topf- und er ging hin und erzählte alles das der kleinen Momo, dann wurde ihm, noch während er redete, auf geheimnisvolle Weise klar, dass er sich gründlich irrte, dass es ihn, genauso wie er war, unter allen Menschen nur ein einziges Mal gab und dass er deshalb auf seine besondere Weise für die Welt wichtig war. So konnte Momo zuhören!
- 7) von lat: casus = der Fall.
- 8) vgl. dazu: Siegers F.: Praxisberatung in der Diskussion, Freiburg 1974, S. 295.
- 9) Es seien nur die Balintgruppen und die Gordon-Methode erwähnt.

Deutschsprachige Literatur zum Thema Supervision

1968 Brunnet, R.: Die Bedeutung der Supervision für Sozialarbeit. Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie, 3, 1968, 105-106.

1970 von Caemmerer, D.: Praxisberatung – Supervision. Ein Quellenband, Freiburg 1970.

1971 Melzer, G.: Transfer von Konfliktbereichen in der Supervision. Soziale Arbeit, 20, 1971.

1973 Klein, B.: Der Kontrakt in der Supervision. Sozialpädagogik, 1, 1973, 37-42.

1974 Blinkert, B., Huppertz, N.: Der Mythos der Supervision, kritische Anmerkungen zu Anspruch und Wirklichkeit. Neue Praxis, 2, 1974, 117-127.  
 Siegers, F.: Praxisberatung in der Diskussion, Freiburg 1974.  
 Wittenberger, G.: Neutralität oder Parteilichkeit in der Supervision. Neue Praxis, 4, 1974, 339-343.

1975 Heigel-Evers, A.: Die Stufentechnik der Supervision. Gruppentherapie und Gruppendynamik, 9, 1975, 43-54.  
 Huppertz, N.: Supervision, Neuwied 1975.  
 Kersting, H.: Kommunikationssystem und Gruppensupervision, Freiburg 1975.  
 Koch, H.-B.: Entpolitisierung durch Beratung? Aspekte zur Begründung eines Verdachts am Beispiel der Supervision. Neue Praxis, 3, 1975, 98-102.  
 Lützw, K. D., et al.: Supervision – eine Notwendigkeit in der Jugend-, Sozial- und Gemeindefarbeit. Neue Praxis, 3, 1975, 195-198.  
 Strömbach, R., et al.: Supervision. Protokolle eines Lernprozesses, Berlin 1975.

1976 Heising, G.: Zur Psychodynamik der Supervision. Praxis der Psychotherapie, 21, 1976, 185-191.

1977 Rehberger, R.: Supervisionsgruppen mit Studenten. Therapiewoche, 27, 40, 1977, 7062-7074.  
 Haus Schwalbach, Hrsg.: Supervision – ein berufsbezogener Lernprozess, Schwalbach 1977.

1978 Andriessen, H.: Pastorale Supervision, Mainz 1978.

1979 Pakesch, E., Pieringer, W.: Die Bedeutung der Supervisionsgruppen für pragmatische Psychotherapie, Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, 14, 1979, 241-247.  
 Wieringa, C.: Supervision im Spannungsfeld zwischen Person und Institution, Freiburg 1979.

1980 Raguse-Stauer, B., und Raguse, H.: Ein TZI-Modell der Supervision. Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, 15, 1980, 78-90.

1981 Kutter, P., Roth, J. K.: Psychoanalyse an der Universität. Psychoanalytische Selbsterfahrung- und Supervisionsgruppen mit Studenten, München 1981.  
 Zeller Doris: Funktion und Rolle von Praktikumsanleitung und Supervision, Bern 1981.

AUSZUG

Hans Rosenkranz  
**Von der Familie zur Gruppe  
zum Team**  
**Familien- und gruppendynamische  
Modelle zur Teamentwicklung**



Junfermann-Verlag · Paderborn  
1990

### Spiele zum Überleben

Symbiose bedeutet für das ungeborene Kind, das Baby und das Kleinkind vorerst Passivität, Schutz, Wärme und Möglichkeit zum Wachsen. Instinktmäßig stehen dem neugeborenen Kind eine Reihe von Verhaltensmöglichkeiten zur Verfügung, die zunächst ganz unmittelbar dem eigenen Überleben, der eigenen Sicherheit dienen. Darüber hinaus werden Verhalten und Gefühle durch Ver- und Gebote der Eltern beeinflusst. Das Kind entscheidet sich bewußt und unbewußt für eine seiner Situation gemäßen Verhaltenssequenz.<sup>1</sup> Verhaltens- und Gefühlmuster verfestigen sich und werden als Thema mit Variationen immer wieder reproduziert.

Das Kind wächst in das Jugend- und Erwachsenenalter hinein. Hat es nicht genügend Möglichkeiten, auch emotional zu lernen, d. h. immer wieder zu überprüfen, ob all die als Kind aktivierten Gefühle und die daraus entwickelten Entscheidungen und Strategien noch angebracht sind, agiert es auch als körperlich längst Erwachsener emotional noch als Kind. Aus ursprünglich lebensnotwendigem Verhalten entstehen sogenannte psychologische Spiele, die auf dem als Kleinkind erlernten Rollenverhalten beruhen.

<sup>1</sup> Vgl. Rosenkranz, H.: Soziale Betriebsorganisation, München 1973, S. 85. Das Werden der Person kann als eine Folge von halbbewußten Verhaltensentscheidungen aufgefaßt werden, die einestails durch funktionale Faktoren wie auch intentional durch Eltern- und Lehrerentscheidungen beeinflusst werden.



In der transaktionsanalytischen Spielanalyse wird nach drei Rollenstrategien differenziert, die dazu dienen, die Symbiose zu erhalten. So weigern sich sogenannte „Opfer“ durch Selbstabwertung, ihre Aufgaben zu erfüllen, um die Bequemlichkeit der Symbiose zu genießen. „Retter“ agieren nach dem Motto: „Wenn ich tue, was du erwartest, tust du, was ich will.“<sup>1</sup> Der „Verfolger“ manipuliert durch: „Wenn ich dich genügend bedrohe, tust du, was ich will.“

Psychologische Spiele sind an dem überraschenden Wechsel von einer Rolle in die andere zu erkennen. Sie werden gespielt, um Streicheleinheiten zu bekommen. Meist sind negative Streicheleinheiten das Ergebnis. Spiele können aber auch „Ich bin O.K., du bist O.K.“ ausgehen. Sobald von einer Nicht-O.K.-Position aus agiert wird, oder der andere in eine Nicht-O.K.-Position manipuliert wird, ist ein negativer emotionaler Gewinn zu erwarten, der letztlich alle daran Beteiligten unzufrieden läßt. Überwiegend gehen Spiele negativ aus. Trotzdem werden sie gespielt, da es immer noch besser ist, negative Streicheleinheiten zu erhalten als ignoriert zu werden.

Psychologische Spiele lassen sich nach den in ihnen dominierenden Rollen beschreiben:

### *Opfer-Spiele*

Die Spieler sammeln Nicht-O.K.-Gefühle wie z. B. Minderwertigkeitsgefühle, depressive Gefühle, Gefühle des Ängstlichseins. Durch ihr Verhalten, ihren Gesichtsausdruck und ihre Worte laden sie andere dazu ein, sie in dieser Nicht-O.K.-Position zu bestärken. Nach einiger Zeit wird es ihnen zu dumm, getreten zu werden und sie wechseln in die Verfolger-Rolle.

---

1 Holloway W.H.: Transaktionsanalyse: Eine integrative Sicht, in: Barnes G. et.al., Transaktionsanalyse seit Eric Berne, Bd. 2, S.65 f.

*„Tu mir etwas an“ oder „schlag mich“ oder „mach mich fertig“ („kick me“).*

Durch sein Verhalten, z. B. durch dumme Fragen, durch ein wehleidiges Gesicht („Ohrfeigengesicht“), sendet das Opfer die Botschaft an andere: „Schlag mich, tu mir etwas Schlechtes an, lache über mich!“ Leute, die z. B. „Jetzt habe ich dich endlich, du Schweinehund!“ (Jehides) spielen, lassen sich in so einem Fall nicht lange lumpen und kommen seiner Aufforderung nach.

Diese Aufforderung erfolgt häufig über Körpersprache und ist dem Opfer meist nicht bewußt. Wenn der Opfer-Spieler es leid ist, dauernd Schläge einzustecken, geht er zuweilen in die Verfolger-Rolle. Wenn ihm die Rolle nicht liegt, wird er wieder in das Opfer zurückgedrängt. Seine Reaktion ist: „Siehst du, so gehts mir immer!“ oder „Warum muß das immer mir passieren?“

Durch negative Phantasien wird der Mißerfolg vorprogrammiert. Letztlich wundert sich das Opfer auch gar nicht mehr, daß der erwartete Effekt eintritt. Das Spiel hat zusammen mit dem Ersatzgefühl Depression oder Minderwertigkeit die kumulativen Effekte eines Teufelskreises.

### *„Holzbein“*

„Holzbein“-Spieler suchen eine Entschuldigung dafür, daß sie eine Arbeit nicht tun können. Sie sagen: „Für jemanden, der ein Holzbein hat, ist es unmöglich, diese Arbeit zu tun.“ Auf diese Weise werden Kollegen ausgebeutet. Häufig wird das Holzbein auch benützt, um etwaigem Mißerfolg vorzubeugen. „Man konnte doch nicht erwarten, daß ich diese Stelle bekomme, da ich ja dieses Holzbein, diesen Dialekt, diese Verletzung, diese Nationalität, dieses Alter oder anderes habe.“

### *„Überlastet“*

Unter Managern ist das Spiel „Überlastet“ beliebt. Der Spieler übernimmt freiwillig zu viel Arbeit. Meist arbeitet er auch noch zu Hause. Nach einiger Zeit bricht er zusammen, da er überlastet ist, und bekommt häufig ein Magengeschwür oder einen Herzinfarkt.

Der „Überlastet“-Spieler hat nicht gelernt, „nein“ zu sagen. Er kann nicht delegieren und hat wenig Vertrauen in andere, die ihm dann auch kein Vertrauen geben.

### *„Blöd“*

Wird oft von Leuten gespielt, die sich Dinge vier-, fünfmal erklären lassen, obwohl sie sie schon verstanden haben. Manchmal haben sie nicht die Erlaubnis, den Kopf und ihre eigene Intelligenz zu gebrauchen. Sie suchen negative Streicheleinheiten von anderen, besonders von Rettern, die sich gerne ausbeuten lassen. Manchmal gehen sie nach einiger Zeit in die Verfolgerrolle, um anderen zu beweisen, daß auch sie blöd sind.

„Blöd“ ist ein Spiel, das mit „Kick me“ Ähnlichkeit hat. „Blöd“-Spieler erhalten oft krummes Streicheln wie z. B.: „Du bist nicht blöd, du blöder Kerl!“

### *„Schlehmil“*

Der „Schlehmil“-Spieler macht viele Dinge falsch. Er möchte, im Gegensatz zu dem „Blöd“- oder dem „Kick me“-Spieler, nicht geschlagen werden. Sein Gewinn ist der Versuch, Verzeihung zu bekommen. Er erreicht sie, indem er in die Rolle des Opfers geht, sich selbst bemitleidet und herabsetzt. Nicht die erwartete Verzeihung zu geben hilft, diese Spiele zu stoppen.

*Opfer – Verfolger – Spiele  
(Beschuldigungsspiele):*

Der Spieler beschuldigt jemand anderen für eine Sache, die er zu vertreten hat. Das Spiel dient tatsächlich aber zur Bestätigung der „Ich bin nicht O.K.“-Position. Anzeichen der Selbstgerechtigkeit und Tugend werden vordergründig gezeigt, dahinter steht letztlich die Angst um das eigene Image.

*„Schau, wozu du mich gebracht hast“*

Der Spieler macht einen Fehler und beschuldigt dann eine andere Person dafür. Beispiel: Jemand fällt dauernd beim Skifahren (oder er lässt sich fallen) und beschuldigt dann den Begleiter, eine so schwere Abfahrt ausgesucht zu haben. Deshalb wäre der Begleiter auch für die Folgen verantwortlich. Das ist ein Spiel ersten Grades. Ist der Spieler mit dem emotionalen Gewinn nicht zufrieden, bricht er sich eventuell noch ein Bein, nur um dem anderen zu zeigen, was er Böses angestellt hat (Spiel zweiten Grades). Bei einem Spiel dritten Grades kommt es z. B. zur Scheidung eines Paares, zu Totschlag o. ä. Der Spieler sammelt ärgerliche Gefühle über andere und Gefühle der Minderwertigkeit über sich selbst.

*„Wenn du nicht wärst“*

Der Spieler ist unzufrieden mit sich selbst. Seine Phrase ist: „Ich habe verzichtet, damit du studieren, essen, usw. kannst.“ Z. B. die Hausfrau, die ihr Studium abgebrochen hat, um Kinder aufzuziehen, es aber die Kinder und andere merken lässt. Ein anderes Beispiel: Jemand verzichtet auf ein Vergnügen, um zu Hause auf jemanden zu warten, der ärgerlicherweise nicht kommt. Durch die dargestellte Leidensmiene wird

dem anderen Schuld aufgebürdet. Verfolger getarnt als Retter und Opfer.

### *Verfolger – Spiele:*

Sie verstärken die Grundposition „du bist nicht O.K.“. Sie bestätigen Gefühle von Zorn, Ärger, Aggression.

#### *„Makel“*

Ein Chef oder ein Lehrer findet nur Fehler in der Arbeit des Angestellten oder des Schülers. Oft sind es nur Kleinigkeiten. Die Kritik dient dazu, anderen zu beweisen, wie minderwertig sie sind.

#### *„Zwickmühle“*

Der „Zwickmühle“-Spieler versteht es, die andere Person so in die Enge zu treiben, daß ihr keine Chance bleibt, was immer sie auch tut.

#### *„Jetzt habe ich dich endlich, du Schweinehund“ (Jehides)*

Der Spieler arrangiert eine Situation, in der der andere Fehler machen kann, ja muß. Um den anderen zu ködern, nimmt er eine Opfer- oder Retterrolle an. Wenn der andere in die Falle tappt, schlägt er als Verfolger zu. Berechtigungsscheine für Aggression und Ärger werden gesammelt. Am Ende wird befriedigt festgestellt: „Ich habe ja gleich gewußt, daß du ein ... bist.“

Eine andere Funktion dieses Spieles ist die Aufrechterhaltung von Vorurteilen. Das komplementäre Spiel zu „Jehides“

ist „Kick me“, was soviel bedeutet wie „Tritt mich“. Jeder erhält den emotionalen, negativen Gewinn, den er bevorzugt. Wenn komplementäre Spieler aufeinandertreffen, entsteht eine Form der Haßliebe.

In manchen Ehen wird dies zur Symbiose. Der Grund für die Fortsetzung solch qualvoller Beziehungen ist die Angst, kein, auch kein negatives Streicheln mehr zu erhalten. Entweder wird die Beziehung aufgegeben oder härter gespielt, bis es zur Katastrophe kommt.

### *„Tumult“*

In diesem Spiel sind die Ansätze mehrerer anderer Spiele erkennbar. Es wird Kritik geäußert, der Kritisierte verteidigt sich, vielleicht mit „ja aber“ und geht nach einiger Zeit zur Gegenattacke über. Je nachdem, wie der andere Spieler veranlagt ist, kommt es zu „haust du meine Tante, hau ich deine Tante“, sofern er mehr zu einer Verfolger-Position neigt. Bevorzugt er die Opfer-Position, so gibt er nach viel Lärm mit Weinen auf oder resigniert mit: „Ich kann ja doch nichts recht machen.“

### *„Hilfe! Vergewaltigung!“*

Der Spieler oder die Spielerin geben Botschaften über Körpersprache, Kleidung oder durch Andeutungen, daß sie bereit sind, sexuell oder anders auf andere einzugehen. Greift der andere nun zu und möchte die evidente Einladung annehmen, wird überraschend gegenreagiert: „So hab ich das gar nicht gemeint!“, „April, April!“ oder wenn es härter wird „Hilfe, Vergewaltigung!“. Ein bekannter schrulliger Künstler trifft in der Straßenbahn einen Schulkollegen, den er Jahre nicht mehr gesehen hat und lädt ihn zu sich nach Hause ein. Als dieser nun tatsächlich nach einigen Tagen auftaucht, will der andere

nichts mehr von der Einladung wissen. In manchen Ländern ist dieses Spiel ritualisiert. Nicht ernstgemeinte Einladungen werden gegeben. Als Zumutung wird empfunden, wenn sie angenommen werden.

### *„Psycho“*

Wird von Amateuren wie auch von Profis bei der Erforschung und Interpretation psychischer Schwierigkeiten von anderen gespielt. Der Psycho-Spieler geht davon aus, daß er über das Seelenleben des anderen mehr weiß als dieser selbst und daß dieser sich doch gefälligst nach seinen weisen Ratschlägen verhalten solle. Ansonsten wäre er ganz einfach selber daran Schuld, wenn sich sein Seelenleben in falscher Richtung entwickelt. Möglichkeiten, „Psycho-Spiele“ abubrechen, sind die Verantwortung für die eigenen Probleme und das eigene Verhalten zu übernehmen und das auch zu zeigen.

### *„Ja, aber“*

Dieses Spiel kann täglich im Klassenzimmer, im Seminarraum, am Beratungsschalter usw. beobachtet werden. Ratschläge werden erbeten und gegeben. Sie werden jedoch von der ratsuchenden Person mit einem „Ja, aber ...“ so lange abgelehnt, bis beide sich verärgert trennen. „Ja, aber“ ist das komplementäre Spiel zu „Psycho“.

### *„Fallensteller“*

Eine Falle wird durch eine falsche Versprechung aufgestellt. Manche Organisationen schildern bei Stellenausschreibungen und in Interviews die Position zu gut, was sich danach als halbrichtig herausstellt. Nach einiger Zeit fühlt sich der Einge-

stellte wie in einer Falle. Je nach Mentalität wird er in der Falle bleiben oder sich befreien, indem er das Unternehmen verläßt. In Organisationen wurde bemerkt, daß dieses Spiel für eine hohe Fluktuationsrate verantwortlich war.

### *„Gib's dem aber“*

Gerüchte und Halbwahrheiten werden weitergegeben in der Hoffnung, daß die Betroffenen in einen schönen Konflikt geraten, den man selbst als scheinheiliger Zuschauer, natürlich unbeteiligt, genießen kann. Ab und zu läuft das Spiel falsch. Die vorgesehenen Konfliktpartner schließen sich zusammen und fallen über den „Brandstifter“ her.

### *Retter – Spiele*

Sie verstärken die Grundposition „du bist nicht O.K.“. Retter erwarten oftmals Dankbarkeit, die sie aber meistens nicht bekommen, da sie die Nicht-O.K.-Gefühle des anderen bestärken.

### *„Ich versuche dir nur zu helfen“*

Wenn der Retter durch seine Aktionen dem Opfer genügend klagemacht hat, wie minderwertig es ist, beginnt das Opfer aufzubegehren. Die Schlußreaktion des Retters ist: „Ich versuche dir ja nur zu helfen. Wie kannst du es wagen, so undankbar zu sein und von mir nicht gerettet werden zu wollen?“



*„Das mache ich schon für dich“*

Der Retter ist immer zur Stelle, sofern er nur eine Situation ahnt, in der er seine Hilfe anbieten kann. Das komplementäre Spiel ist „Holzbein“ oder „armer Teufel“: Jemand stellt sich manchmal absichtlich äußerst ungeschickt oder hilflos an. Das ist für den Retter das Signal, in die Bresche zu springen.

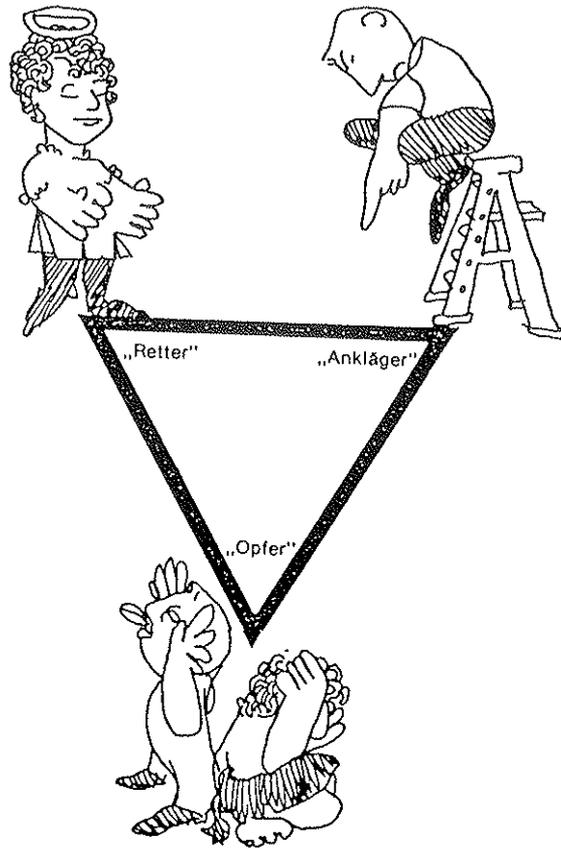
Nach der erledigten Arbeit wechselt er in die Verfolger-Rolle und sagt dem „armen Teufel“ einmal ganz deutlich, daß er wirklich ein armer Teufel ist. Läuft die Rettungsaktion schief und gerät er unversehens in die Opfer-Rolle, so kann die Reaktion sein: „Undank ist der Welten Lohn!“

### *Ablauf psychologischer Spiele*

Sie laufen in fünf Phasen ab:

- Das Ködern mit der Suche nach einem Spielpartner.
- Das „Anbeißen“ der Spielpartner oder das Eingehen auf den Köder.
- Die kennzeichnende Phase eines Spiels ist der „Trick“, nämlich der plötzliche Wechsel der Ich-Zustände und der dramatischen Rollen: Retter, Opfer und Verfolger.
- Die Überraschung auf diesen Wechsel wird in einem Moment der Verwirrung deutlich.
- Einstreichen des emotionalen Gewinns.

Mit allen drei Spielstrategien werden alte, einmal gelernte Gefühle und Verhaltensweisen auf neue, nicht mehr passende Situationen übertragen, Relikte einer in den Kindheitsjahren überlebenswichtigen Symbiose.



Das Dreieck „Rettungsaktion“

Aus: " Vom der Familie zur Gruppe  
zum Team "  
Hans Rosenkranz  
Junfermann - Verlag



## Vorgehen beim Rollenspiel

1. Ein spielbarer Fall wird ausgewählt (von der Gruppe, vom Leiter)
2. Der Protagonist wählt die Mitspieler und Mitspielerinnen aus
3. Der Protagonist etabliert die Situation
  - wo ist die Situation (Tische und Stühle werden eingerichtet)
  - wer ist daran beteiligt (auch Nebenfiguren)
  - jede Person wird durch den Protagonisten kurz angespielt: "Ich bin..."
  - was wird verhandelt
4. Die restlichen Gruppenmitglieder erhalten bestimmte Beobachtungsaufgaben.  
zum Beispiel:
  - Gestik-Stimme-Körpersprache-Nähe-Distanz
  - Beziehungsstruktur-Umgang mit Status-Umgang mit Macht, Ohnmacht, O-R-V-Spiele etc..
  - Wie wird mit Appellen, Selbstoffenbarung, Verhältnis von Inhalt und Beziehung umgegangen
5. Die Situation wird gespielt (normalerweise 5 - 20 Minuten)
6. Die Mitspieler erzählen, was sie erlebt und wahrgenommen haben in der Rolle:  
wie sie sich/die anderen Mitspieler/Protagonisten erlebt und wahrgenommen haben
7. Die Zuschauerinnen und Zuschauer berichten, was sie beim Zuschauen wahrgenommen und erlebt haben
8. Gemeinsam wird versucht, die Problemstruktur zu erfassen:
  - Ist es ein OVR-Spiel
  - Welche vergleichenden Metaphern (zB. Gerichtsverhandlung, Kindergarten, Hühnerhof) fallen uns ein?
9. Rückführung zum Protagonisten:  
womit kann er/sie etwas anfangen - wo tickt etwas an
10. Lösungsmöglichkeiten, Alternativen erarbeiten durch Anspielen: (jeweils 2 - 3 Minuten)
  - a) durch Mitspieler
  - b) durch Protagonisten selber
  - c) oder nur durch diskutieren

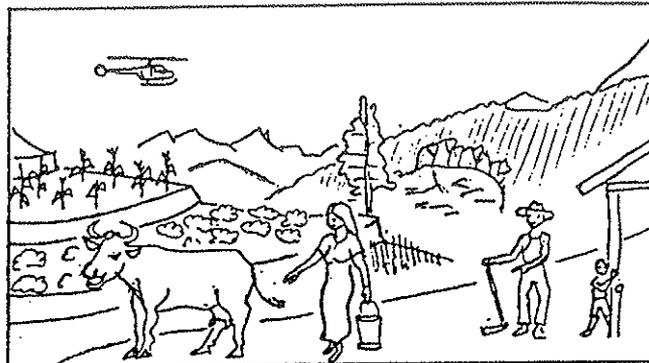


# RRA

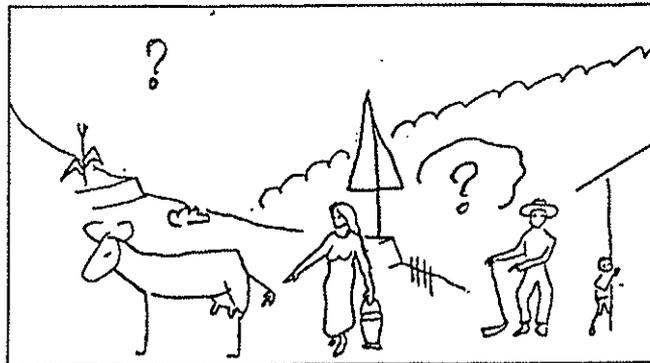
## Rapid Rural Appraisal

Vorläufige  
Version

- Kurzer Beschrieb
- Stärken und Schwächen
- Konkrete Folgerungen für die Praxis



Die "Wirklichkeit" | ..



Die Sicht des interdisziplinären  
RRA-Teams

Beitrag zu Bemühungen EVA/DEH: "Praktische Arbeitshilfen"

Bern, Oktober 89

Ueli Scheuermeier

Alexandraweg 34

3006 Bern 031 44 09 61

t.441.1 Scheuermeier - SOM/GLA



## WAS IST RAPID RURAL APPRAISAL?

### a) Was ist RRA, was will es erreichen?

Wir haben oft das Unbehagen, dass wir trotz allen guten Absichten wieder einmal am "grünen" Tisch geplant haben. Wir finden uns dann in Projekten und Programmen, die zwar detailliert und fixiert sind, die aber Mühe haben voranzukommen in der Komplexität der ländlichen Wirklichkeit. Die Problemsicht der auswärtigen Experten war wieder einmal massgebend gewesen für die Planung, aber sie deckt sich nicht mit dem Problemverständnis der Zielbevölkerung!

Seit etwa 10 Jahren ist ein Umdenken im Gang. Als wichtigster neuer Ausgangspunkt gilt folgende an sich selbstverständliche Annahme:

Lokale Leute wissen häufig bestens Bescheid über die anstehenden Probleme in ihrer Umgebung, und arbeiten oft an Lösungen. Einheimische verstehen die komplizierten Zusammenhänge am Ort wo sie "daheim" sind meistens besser als auswärtige Fachexperten.

Entscheidender Nachteil ist allerdings, dass solches Wissen der einheimischen Bevölkerung meistens unreflektiert ist, folglich auch "unorganisiert", und daher nicht direkt abrufbar für die Planung von Entwicklungsvorhaben. Die Folgen sind bekannt: Auswärtige Experten definieren die Probleme! RRA will nun eine Brücke schlagen zum einheimischen Wissen:

RRA ist ein Versuch, das Problemverständnis der lokalen Bevölkerung aktiv zu suchen und für die Planung von Entwicklungsvorhaben zu nutzen.

Dabei gelangen Kommunikationsmethoden zum Einsatz, welche

- + einen partnerschaftlichen Dialog zwischen der Bevölkerung und multidisziplinären Expertenteams ermöglichen sollen *inter-*
- + genügend rasch eine fundierte Einschätzung der ländlichen Situation erlauben sollen, damit die Einsichten noch sinnvollen Eingang finden in die Entscheidungsprozesse.

Das Einpendeln zwischen "genügend rasch sein" und "Dialog suchen mit Einheimischen":



Expertenhafte  
Blitzbesuche im  
Feld (Ausfragen)



RRA  
(Dialog)



Langdauernde  
Feldstudien  
(dort leben)



Viele Kommunikationsmethoden sind bislang in RRA entwickelt worden, und werden heute fortlaufend weiter entwickelt. Eine definitive Festlegung auf eine bestimmte Methodik wird vermieden, um ein flexibles Reagieren auf die jeweils vorliegende Situation zu gewährleisten.

Einige Definitionen von RRA:

"RRA is applied common sense" (Robert Chambers)

"RRA is a toolkit designed to reduce biases in gathering and analyzing information under a time constraint"  
(Augusta Molnar)

"RRA is a semi-structured activity carried out in the field, by a multidisciplinary team, and designed to acquire quickly new information on, and hypotheses about, rural life" (McCracken, Pretty & Conway)

RRA ist folglich ein offener und vielseitiger Ansatz, der jedoch von der Grundeinstellung getragen wird, dass im Wissen und der Erfahrung der lokalen Bevölkerung der Schlüssel liegt für sinnvolle und griffige Projekte und Programme.

b) Folgende Grundsätze werden dabei verfolgt

Vermeiden von typischen Voreingenommenheiten (engl. bias):

Es wird versucht typische WahrnehmungsfILTER zu entfernen. Dies bedingt oft sehr viel disziplinübergreifende Phantasie und ein ausgeprägtes Fingerspitzengefühl. Beispiele von Wahrnehmungsfiltern:

"Projekt": Am Schluss müsse ein Projekt "stehen"! Führt meistens zu einer verfrühten Verkrampfung auf erste Eindrücke und zur Blindheit für spät auftauchende und wichtige Zusammenhänge.

Asphalt/Vehikel: Abgelegene Gebiete werden nicht berücksichtigt, obwohl schon dort wichtige Probleme liegen.

"Politik und Höflichkeit": Man stolpert von einem offiziellen Empfang zum andern, man wird "weitergereicht". Führt zu Vernachlässigung der Probleme der marginalisierten Bevölkerungsschichten, die sich nicht artikulieren können in solchen "meetings" (so zB. oft Frauen).

Jahreszeit: Missionen sind fast immer in der schönsten Jahreszeit. Nach der Haupternte sieht es aber immer anders aus als während der Pflanzsaison der hungrigen Regenzeit.

Profession: Man verfolgt nur, was einen beruflich interessiert

Tageszeit: Entscheidende Dinge des Alltags geschehen in einem Dorf am frühen Morgen und vor dem Einnachten. Dorfbesuche aber meist 0900-1700.

Dies sind nur einige Beispiele! Ist man genügend sensibilisiert, so entdeckt man immer wieder neue "Filter", wo man sich den Zugang zur einheimischen Erfahrung durch eigenes Verhalten verbaut, oder wo man ganz subtil von anderen "verleitet" wird!  
Sehr, sehr wichtig: Filter erkennen und unauffällig vermeiden!!

Raschheit: Es geht darum rasch zu sein und trotzdem qualitativ richtige Aussagen zu machen. Dies im Gegensatz zu langdauernden sozio-ökonomischen oder anthropologischen Studien.

Optimale Unwissenheit: Die Kunst zu wissen was man nicht wissen muss! Oder: Lieber tendenziell richtig liegen als auf zwei Komastellen genau falsch! (=angemessene Ungenauigkeit)

Lernen: Wer RRA macht versteht sich als Lernender, der sich die Situation zeigen und erklären lässt von Einheimischen. Die Absichtserklärung zu lernen wird immer wieder den Einheimischen mitgeteilt, um sie zu bestärken in ihrem eigenen Wissen. Ihr Argumentieren aufgrund ihres traditionellen Wissens wird ernst genommen. ("Einheimisch" nun hier verstanden als "die, welche da daheim sind".) Es ist entscheidend, einheimische Bewertungskriterien und Kategorien aufzuspüren, und zu lernen in diesen zu denken und zu argumentieren.

"Triangulation": Ein Sachverhalt wird dadurch erfasst, dass er eingepfeilt wird von verschiedenen Blickwinkeln her. Also: Nur so lange auf einem Thema nachbohren, bis grobe Zusammenhänge erkannt werden, dann ausweichen auf benachbarte Themen, und von da her Querbezüge verfolgen (zB. Futtermangel-Forstsituation-Kochen). Oder: Direkte Beobachtungen vergleichen mit dem was die Leute erzählen, usw, usw.

im Feld: Man lernt vor Ort, denkt vor Ort, und kommt zu Schlüssen vor Ort, die vor Ort mit Einheimischen diskutiert und abgesichert werden. Also: Keine Datensammlungen zur späteren Analyse daheim im Büro.

die fünf I:

- Iteration: Erste Eindrücke führen zu provisorischen Schlüssen, welchen anderntags nachgegangen wird.
- Innovation: Methoden des Umgangs mit lokalen Leuten werden fortlaufend der vorliegenden Situation angepasst, manchmal sogar vor Ort neu erfunden.
- Interdisziplinär: Gemeinsames regelmässiges Brainstorming im Team, gemeinsame Hypothesenbildung.
- Interaktion: Lokale Leute sind nicht nur Fragen-Beantworter, sondern auch Frager, Geschichten-Erzähler, Erklärer, und oft auch Partner in der Bildung von Hypothesen ("was würde jetzt Sinn machen.....").
- Informell: Davon ausgehen, dass entscheidende Einsichten im informellen Rahmen stattfinden. Daher möglichst viele informelle, entspannte Situationen schaffen und diese für Gespräche nutzen: Im Tee-schop, während Wanderungen, Mahlzeiten, Stundenhalten, Wartezeiten, usw.

Semistrukturiert: Balance zwischen strukturiert und un-strukturiert  
Keine fixen Fragenlisten in Interviews sondern definierte Themenkreise, die besprochen werden sollen. Dabei aber die Möglichkeit offenhalten, unvorhergesehen aufgetauchten neuen Themen und Fragenkomplexen sofort aktiv nachzugehen in einem Gespräch.

Tägliche Aufteilung des Teams in Untergruppen, deren Zusammensetzung rotiert.

Allabendliches Bilanzziehen der Tagesarbeit des Teams:

- Einander erzählen, Einsichten, neue Fragen und Hypothesen vorstellen.
- Teamdiskussion mit Ziel: Stand der Erkenntnisse, Erkenntnislücken, Hypothesenbildung.
- Was ist schon Bericht-reif, wer schreibt das?
- Program nächster Tag.

Damit ein Vorgehen als RRA gelten darf, müssen folgende Minimalanforderungen erfüllt sein:

- + Dialog mit den Einheimischen (Lernen, statt Ausfragen mit fixierten Fragebögen).
- + WahrnehmungsfILTER werden aktiv und bewusst umgangen.
- + Team im Feld, interdisziplinäre Arbeit
- + Schrittweises Vorgehen, flexibel und reaktionsfähig.
- + Rasch (4 Tage bis 6 Wochen)

### c) Typen von RRA

Unterschieden werden (von McCracken, Pretty & Conway):

- Explorative RRA: Dieser bis anhin weitaus am meisten angewandte Typ wird in frühen Stadien der Projektplanung eingesetzt. Ziel ist die Erarbeitung von Hypothesen, welche später vom Projekt aufgenommen und getestet werden sollen, oder aber um weitere Abklärungen formal-wissenschaftlicher Art genauer und relevanter auszurichten.
- Bereichs-RRA: (engl. "topical"): Werden eingesetzt um spezielle klar abgegrenzte entscheidende Bereiche auszuloten. Dass ein bestimmter Bereich entscheidend ist, kann das Resultat eines vorausgegangenen explorativen RRAs sein.
- "Partizipations"-RRA: Werden eingesetzt um Bauernhaushalte einzubeziehen in allen Phasen von Entwicklungsvorhaben: Von der Abklärung der Bedürfnisse bis zur End-evaluation.
- "Monitoring"-RRA: Haben die gleiche Zielsetzung wie Projektphasen-evaluationen, allerdings unter Anwendung von RRA-Methoden.

Wichtig ist festzuhalten, dass hier "monitoring" offenbar nicht als fortlaufende Massnahme verstanden wird. Desweiteren sind ja alle Typen insofern "partizipativ", dass bei allen der Dialog mit Einheimischen eine zentrale Rolle spielt. Was hier jedoch als "partizipatives" RRA bezeichnet wird müssten offenbar regelmässig wiederkehrende Aktionen im selben Gebiet mit denselben Leuten sein. Monitoring- und Partizipations-RRA sind noch sehr unzulänglich dokumentiert (kontinuierliche partizipative Prozesse sind allerdings in anderen Zusammenhängen schon entwickelt und beschrieben worden: "Farmers First", Approach Development, Farming Systems Research, ua). Im Folgenden konzentrieren sich die Ausführungen auf explorative- und Bereichs-RRA.

d) Zusammenfassung von angewandten Methoden im RRA

1. Lesen vorhandener Sekundärliteratur: Dies geschieht vor der eigentlichen Feldarbeit. Literatur zum Untersuchungsgebiet wird aktiv gesucht und ausgewertet: Vom ethnologischen Bericht bis zu Luftaufnahmen und Regierungsplänen und -richtlinien.
2. Direkte Beobachtung: Im Gebiet! Das Sehen mit eigenen Augen, das Nachfragen und Erklären-lassen des Gesehenen von den Leuten, die dort leben. Während Direktbeobachtungen wird versucht so viel wie möglich mit lokalen Leuten ins Gespräch zu kommen und ihre Erklärungen anzuhören und zu verstehen. Teamdiskussion des Gesehenen hat am Abend zu erfolgen! (Sehr häufiger Fehler: Die Experten streiten sich im Felde, und der Bauer steht daneben und hört zu.)
3. Halb-strukturierte Interviews: Hier kommt eine vielfältige Palette von Interview-Methoden zur Anwendung, vom zufälligen Gespräch am Wegesrand über Diskussionen mit lokalen Spezialisten und interessanten Einzelleuten, bis zu ganzen Dorfversammlungen. Gemeinsam ist allen die Flexibilität, dh. keine vor-fixierte Fragenlisten, und die Möglichkeit der Interviewpartner selbst konzeptionell mitzudenken (nicht nur Fragen-Beantworter).
4. Analytische Spiele: Hier va. Spiele zur Feststellung von Wichtigkeitsabfolgen (= engl. Prioritizing):
  - Welche Probleme sind wichtiger, welche weniger wichtig, warum sind die einen wichtiger als die andern?
  - Worauf schauen die Einheimischen bei der Beurteilung von Problemen und Lösungen? Worauf kommt es ihnen an? (=welches sind ihre Beurteilungskriterien?). Welche Kriterien sind wichtiger als die andern? Warum?
5. Visualisierungen und Diagramme: Als Mittel zur Erleichterung der Diskussion im Feld mit lokalen Leuten, und als Mittel zur Illustration komplexer Zusammenhänge zuhanden der Entscheidungsträger. Hier so altbekannte Sachen wie:
  - Miteinander Karten zeichnen
  - Kommentierte Geländequerschnitte
  - Arbeitskalender, Fruchtfolgekalender, etc.
  - Blockdiagramme, usw.Aber auch Unkonventionelles wie:
  - Entscheidungsflussdiagramme (Optionendiagramme)
  - "Fladendiagramme" um relative Wichtigkeit aller vorhandenen Institutionen abschätzen zu können, usw, usw(Für Beispiele siehe Abschnitt 4: "Muster aus der Werkzeugkiste")

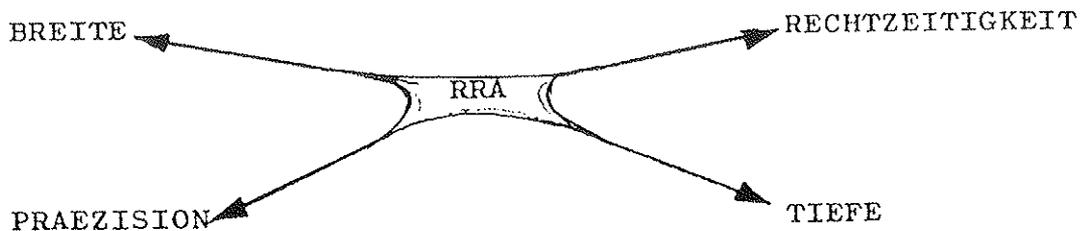
e) Fazit: Was ist RRA?

- RRA ist die Kombination einer tragenden Grundeinstellung mit einer vielseitigen methodischen Werkzeugkiste.
- Die Grundeinstellung: Das Wissen der Einheimischen und ihre Erfahrung ist entscheidend.
- Die Werkzeugkiste: Enthält kommunikative und analytische Werkzeuge um in einen Dialog zu treten mit Einheimischen.

- RRA ist keine fixierte Methodik, sondern ist momentan in einer sehr dynamischen Phase der Entwicklung (v.a. neue Werkzeuge in die Werkzeugkiste).
- RRA will rasch zu einer fundierte Einschätzung einer ländlichen Situation gelangen.
- Wir haben alle schon Elemente aus RRA in unserer Arbeit angewandt. Einzelne Sachen daraus kommen uns bekannt vor, andere wiederum sind neu.

Neu an RRA ist, dass während einer kurzen Periode konzentriert und interdisziplinär das Problemverständnis der Einheimischen gesucht wird, damit dieses in die Planung von Entwicklungsvorhaben einfließen kann.

Neu ist auch, dass dabei bewusst eine Optimierung gesucht wird zwischen Breite, Tiefe, Präzision und Rechtzeitigkeit der Information.



## STAERKEN & SCHWAECHEN

### A) Einheimische als Mitdenker:

Die weitaus wichtigste Stärke von gut angelegten RRA's liegt in der Möglichkeit die Leute, "die da daheim sind" in ihrer Problemsicht ernst zu nehmen. Entscheidend für dieses Ernst-nehmen sind der kontinuierliche Versuch Wahrnehmungsfilter auszuräumen (so zB. der ausgedehnte Fussmarsch weg von der Strasse), und der konsequente Versuch, die Einheimischen immer erzählen und erklären zu lassen - statt sie mit einem Fragenkatalog auszufragen:

RRA wird ja als schrittweiser Lernprozess verstanden. Alle Methoden und Tricks von RRA zielen daher darauf ab, Situationen herzustellen, in denen gelernt werden kann, und zwar sowohl von Teammitgliedern wie Einheimischen.

Das tägliche interdisziplinäre Bilanzziehen im Team gibt einem solch "un-strukturierten" Vorgehen wieder einen klaren Rahmen. Das Zusammenspiel von offenem, flexiblen Kontakt mit Einheimischen, und diszipliniertes Nachdenken im Team resultiert in Hypothesen, welche für die Einheimischen relevant sind.

### B) Folgemassnahmen notwendig:

"Ein RRA hat stattgefunden - und was geschieht jetzt?" Hier ist die grösste Schwäche von RRA zu suchen: Ein RRA ist immer nur eine kurze abgeschlossene Episode im Leben eines Projektes, eines Dorfes, einer Gegend. Wer da alles mit Enthusiasmus mitgemacht hat, seien dies Einheimische oder Projektmitarbeiter, wird wieder in die Sorgen des Alltags entlassen mit der grossen Frage: Was nun?

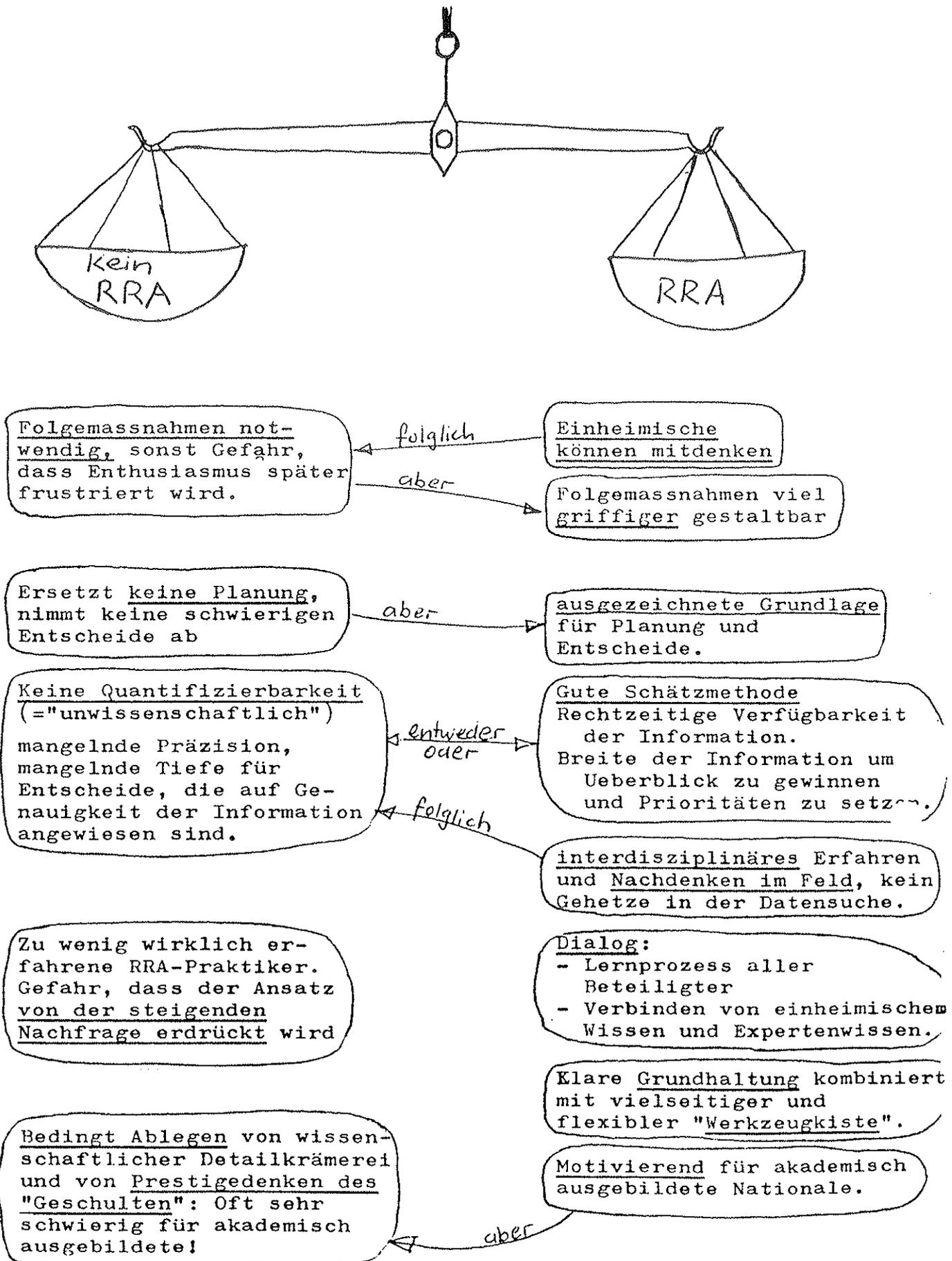
RRA ist nicht Planung, sondern liefert wichtige Informationen für die Planer (zB. was ist wichtig für die Leute, wer sind die Zielbevölkerung, wo stecken die wichtigsten Engpässe, welche Möglichkeiten können mit guten Erfolgchancen verfolgt werden, usw.).

RRA kann für sich allein schlecht stehen, sondern muss eingebunden sein in ein klares Konzept des Vorgehens. RRA kann - der häufigste Fall - ein Startschuss sein einer ganzen Folge von Massnahmen, seien dies fundierte Analysen oder konkrete Aktionsplanungen, oder beides. RRA's ohne Follow-up sind von geringem Nutzen. Ein RRA nimmt auch niemandem schwierige Entscheide ab.

### C) Motivierend

Die Erfahrung zeigt, dass für viele Nationale ein RRA sehr motivierend sein kann. Sie erhalten so die Gelegenheit eine Brücke zu schlagen zwischen ihrem kulturellen Hintergrund und seinem traditionellen Wissen einerseits, und ihrer "modernen" wissenschaftlichen Ausbildung andererseits. Oft ist dies das erste Mal, dass sie mit der Möglichkeit einer Verbindung der beiden konfrontiert werden. Bedingt allerdings den Abbau des Prestigedenkens des "Geschulten". Und hier ist das Vorbild des RRA-Praktikers wichtig.

Figur: Uebersicht über die Vor- und Nachteile. Die Gewichtung hat jeweils der Situation entsprechend zu geschehen.



D) Nur Erfahrung macht die Meister:

Khon Kaen University in Thailand hat am meisten Erfahrung im Versuch die RRA-Vorgehensweisen zu vermitteln. Eindeutiges Fazit der bisherigen Bemühungen (nicht nur in Khon Kaen): RRA kann man nicht in der Schulstube lernen. Man kann höchstens Leute informieren über die diversen Methoden und ihre Anwendung. Es braucht dann aber das aktive Mitmachen in ein bis zwei echten RRA's, um dann fähig zu sein RRA ohne grobe Fehler zu machen. In diesem Zusammenhang wird von "apprenticeship" gesprochen (= "Berufslehre").

Die Zunahme an praktischer RRA-Erfahrung hält jedoch nicht Schritt mit der Nachfrage nach RRA. Es wird daher verschiedentlich befürchtet, dass infolge des Schrittes zur "Salonfähigkeit" von RRA viele Teams mit lauter RRA-unerfahrenen Leuten nun beginnen werden RRA's zu machen. Eine Zunahme von Fehlschlägen ist unvermeidlich, und RRA läuft Gefahr diskreditiert zu werden, falls zu hohe Erwartungen an gestellt werden.

E) Verbinden der Erfahrung und "gesundem Menschenverstand" von Einheimischen mit demjenigen auswärtiger Experten:

Die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von RRA führt dazu, dass es keine Rezepte des Vorgehens geben kann. Man muss (darf!) schon selbst ins Dickicht der ländlichen Komplexität steigen und seine eigenen Erfahrungen machen mit der "Werkzeugkiste".

Die Kürze von RRA erlaubt es zeitgestressten (aber erfahrenen) Entscheidungsträgern mitzugehen ins Feld: Durch den Verzicht auf wissenschaftliche Detailkrämerei und die kollegiale Suche nach Zusammenhängen kann RRA die Erfahrung und den "gesunden Menschenverstand" von Projektmitarbeitern und Entscheidungsträgern verbinden mit der Erfahrung und dem Wissen der Einheimischen. Hier ist ein grosses Potential von RRA, sofern die Beteiligten selbst offen, flexibel und kommunikationsfreudig sind - und nach Möglichkeit RRA-erfahrene Leute beiziehen.

F) RRA ist angepasste Technologie:

Selbstverständlich würde man liebend gerne mehr Zeit haben um den Problemen wirklich auf den Grund zu gehen. Nur: Projektentscheide können meistens nicht ein bis mehrere Jahre warten bis die Untersuchung abgeschlossen ist und ein Bericht vorliegt.

RRA ist nun quasi eine "Notlösung" in diesem Dilemma: Ein Versuch den expertenhaften "Entwicklungstourismus" so zu verbessern, dass die Zielbevölkerung und ihre Sicht der Dinge besser zum Zuge kommen - und trotzdem in vernünftigem zeitlichem Rahmen zu bleiben. Insofern kann also RRA als "angepasste" Technologie im Untersuchungsbereich bezeichnet werden.

Es gibt neuere Untersuchungen, die zeigen können, dass mit langdauernden formalen (= "präzisen") Methoden keine grundsätzlich neuen Erkenntnisse zu erhalten sind im Vergleich zu einem viel kürzeren und billigerem RRA (Franzel & Crawford, Agric. Adm. 27 (1987), 13-33)

G) Noch nicht für institutionelle Fragen:

Institutionell-organisatorische Probleme sind häufig in ländlichen Gebieten, so zB. die Organisation des Forstdienstes, der Bauernberatung, oder des Gesundheitswesens. Es wurde jedoch bislang kein RRA speziell auf solche Organisationsprobleme angesetzt.



H) Das Zeitparadoxon: "Rapid", aber gelassen:

RRA heisst zwar "rapid", aber den Teammitgliedern steht mehr Zeit zur Verfügung hinzuhören, nachzuforschen, nachzufragen, zu beobachten und va. nachzudenken im Feld. Dies im Gegensatz zu aufwendigen Datensammlungsübungen, wo von einem Interview zum nächsten gehetzt wird um die Daten beisammen zu haben zur späteren Analyse daheim im Büro.

I) RRA ist eine gute Schätzmethode:

RRA ist von seiner Natur her angelegt qualitative Aussagen zu machen: Grössenordnungen, Prioritätsreihenfolgen, Tendenzen. Hängen nun Entscheide ab von quantitativ genauen Aussagen, so ist RRA eindeutig das falsche Vorgehen.

Die Aussagen sind leicht zu Fall zu bringen mit Argumenten wie "unwissenschaftlich", sprich "statistisch nicht belegbar". Allenfalls können in RRA's Hauptaussagen durch Nullhypothesen-Analysen untermauert werden, aber das ist schon das Maximum an statistischer Quantifizierbarkeit, die erreicht werden kann (und soll).

Solch "unwissenschaftliche" Art der Arbeit ist für Absolventen von Hochschulen meistens sehr neu. In RRA kommt eben eine andere Art von Professionalität zum Tragen, als die üblicherweise geltender Kenntnisse und Fähigkeiten von Fachexperten. Trotzdem sollen es gerade solche Fachexperten sein, die in einem RRA interdisziplinär zusammenarbeiten. Die Erfahrung zeigt, dass dies schwierig ist für Leute, die sich von wissenschaftlicher Detailkrämerei noch nicht emanzipiert haben.

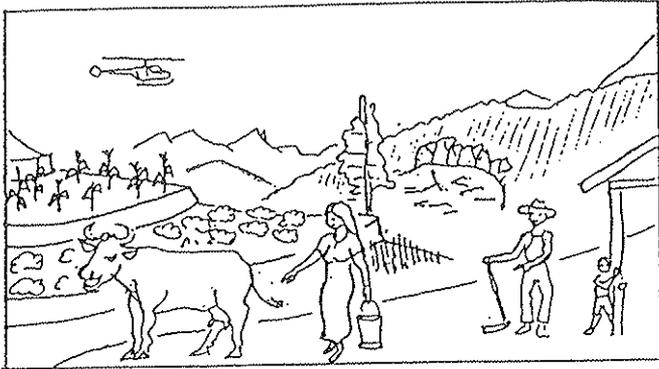
K) Teamarbeit

RRA erlaubt interdisziplinäres Arbeiten im Feld, das auch den Namen "interdisziplinär" verdient: Das führt zu einer hohen Wahrscheinlichkeit, dass alle wichtigen Dinge und Zusammenhänge grosso modo richtig erfasst werden (eben nicht präzise erfasst werden), und dass Verständnislücken klar umrissen werden können. RRA-Missionen unterscheiden sich dadurch grundsätzlich von üblichen (multidisziplinären) Expertenmissionen, wo jeder Experte primär für sein Spezialgebiet besorgt ist. Die Cartoons auf Seite 11 versuchen den Unterschied bildhaft zu erklären.

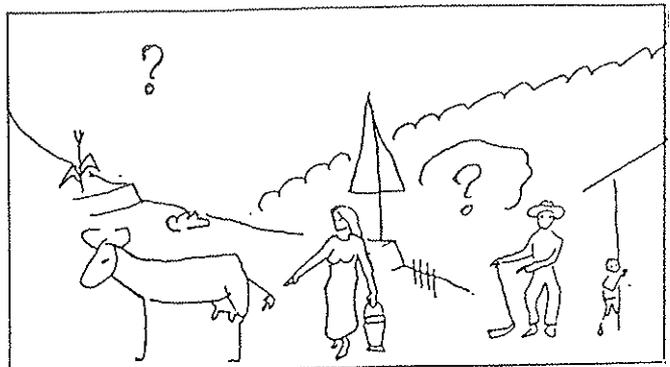
L) RRA's als Startpunkt weiterer Aktionen:

RRA's können helfen Folgemassnahmen viel effizienter und relevanter zu gestalten. RRA's nehmen zwar keine Entscheide ab, aber sie können helfen Entscheide präziser, zielgerichteter zu fällen. Und: RRA's decken oft erst die wirklich wichtigen Fragen auf, allerdings meist ohne sie zu beantworten. Dazu braucht es eben Folgemassnahmen.

Cartoon: Der Unterschied zwischen RRA und üblicher multidisziplinärer Expertenmission

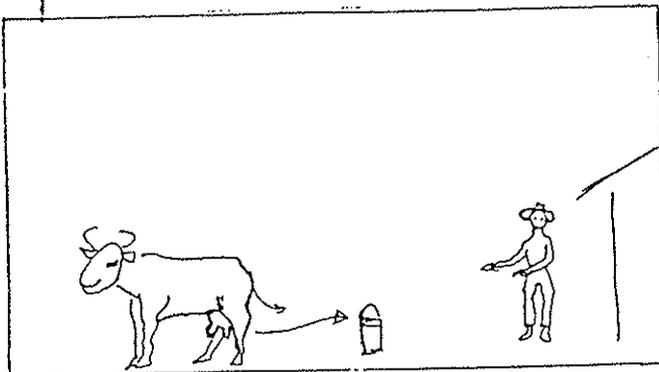


Die "Wirklichkeit"

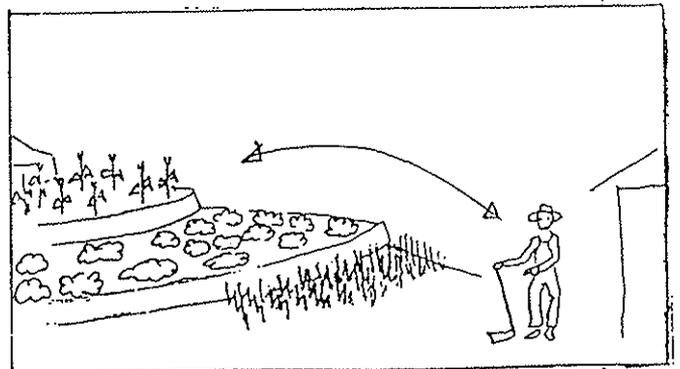


Die Sicht des interdisziplinären RRA-Teams

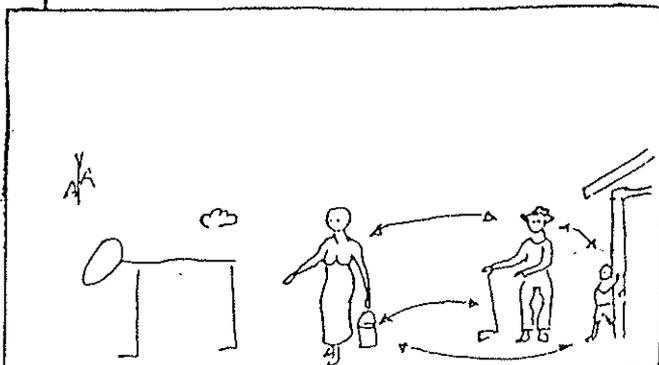
Die Sicht der multidisziplinären Expertenmission



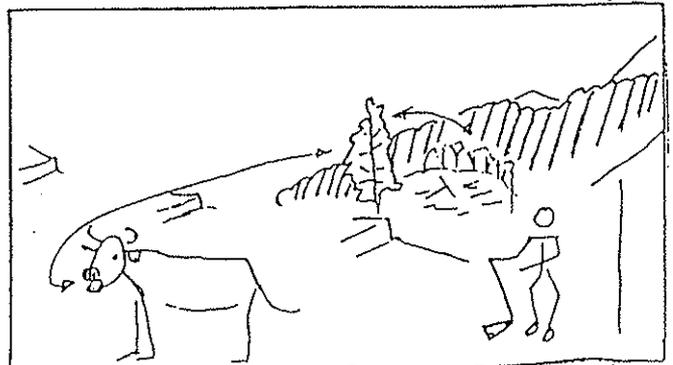
Die Sicht des Käsereiexperten



Die Sicht des Agronomen (Richtung Pflanzenbau!!)



Die Sicht der Soziologin



Die Sicht des Oekologen

(u. Scheuermeier)

## DIE DURCHFUEHRUNG

Nachdem der Grundsatzentscheid gefallen ist den RRA-Ansatz einmal anzuwenden, so stellt sich die Frage nach der Grösse der Massnahme, die ins Auge gefasst werden soll. Ueblicherweise sind RRA's abgeschlossene, intensive Ereignisse unter Zuzug auswärtiger Experten, vergleichbar in Zeit und Intensität mit einer üblichen Expertenmission. Für die Durchführung auf dieser Ebene sind va. Entscheidungsträger angesprochen (Sachbearbeiter, Kobüs, lokale Regierungsstellen, etc.). Die einzelnen Methoden aus der Werkzeugkiste können aber auch "im Kleinen" im Projektalltag dem EZ-Praktiker im Feld unschätzbare Dienste leisten.

Es lohnt sich in jedem Fall sowohl für Entscheidungsträger wie für Praktiker, selbst einiges aus der Werkzeugkiste einmal anzuwenden und Erfahrungen zu sammeln. Für grössere Missionen empfiehlt es sich allerdings RRA-erfahrene Leute beizuziehen.

Der Beizug von erfahrenen RRA-Praktikern ergibt sich aus der Schwierigkeit ein Expertenteam soweit zu bringen, dass es auch wirklich interdisziplinär-offen arbeitet. Desweiteren auch wegen (dem Vermeiden von Wahrnehmungsfiltren und wegen der Kommunikation zwischen "wissenschaftlich" Denkenden und "traditionell" Denkenden. Das Vorgehen zur Durchführung ist unterschiedlich für Entscheidungsträger, welche eine RRA-Mission planen, und für Praktiker, welche den Ansatz im Alltag brauchen wollen.

### A) Entscheidungsträger:

Hier interessieren vor allem Fragen der Logistik, und der Resultate. Im folgenden einige Entscheidungshilfen und Checklisten:

Zeitbedarf: Ein übliches RRA läuft folgendermassen ab:

Literaturstudium:	Teammitglieder einzeln	1Tag-1Woche
Teambildung:	Teammitglieder lernen sich kennen. Absprachen und Trockenläufe der anzuwendenden Methoden. Organisation des Feldaufenthaltes, etc.	2-3Tage
Feldaufenthalt:	1-3Wochen	1-3Wochen
Redaktion Bericht:		2-4Tage

Minimaler Zeitbedarf gesamthaft: 2 Wochen

Maximaler nützlicher Zeitaufwand: 6 Wochen (so zB. das im Auftrag der DEH durchgeführte RRA im Irrawaddy-Delta in Burma, das im zwei Prinzip zwei aneinandergehängte RRAs in unterschiedlichen Lokalsituationen darstellte).

Ort: Ein RRA kann nicht mit den Einheimischen eines ganzen Distrikts arbeiten, sondern in der Grössenordnung eines Dorfes bis mehrere Dörfer, lokal-administrative Einheit, Talschaft, etc.

Unabdingbare Voraussetzungen:

- Die Minimalanforderungen müssen erfüllt werden können (siehe Seite 4)
- mindestens 3 Teammitglieder, davon mindestens je ein NaturwissenschaftlerIn und ein SozialwissenschaftlerIn.
- Kein zum voraus fixiertes detailliertes Program! Das Team muss frei sein, sein Programm von Tag zu Tag zu gestalten.

Sehr wünschbare Voraussetzungen:

- Mindestens ein erfahrener RRA-PraktikerIn. Braucht nicht unbedingt Teamleiter zu sein, aber er/sie wird angehalten sein die anderen Teammitglieder einzuführen. (Referenzen verlangen: Berichte von mitgemachten RRAs).
- 5 bis maximal 8 Teammitglieder
- Bis zur Hälfte des Teams RRA-Neulinge. Damit soll RRA-Erfahrung rasch verbreitet werden und lokale Kapazität aufgebaut werden.
- Die Gründe für das RRA müssen offen und ehrlich vorliegen und allen Teammitgliedern klar sein!! Beachte:

Beachte: Wenn RRAs benutzt werden, um schon gemachte Entscheide nachträglich zu rechtfertigen, so können sie infolge der Interaktion mit den Einheimischen als Bumerang wirken!

- Gemischtes Ausländer-Nationalen Team. Einerseits wegen der Sprache, andererseits um Breite des Blickwinkels des Teams zu vergrössern.
- Low-profile!

Achtung: Es ist sehr schwierig dem Wahrnehmungsfiler "Höflichkeit und Politik" zu entrinnen, wenn eine RRA-mission mit grossem Tamtam angekündigt worden ist. Ein flexibles Program wird hintertrieben wegen all den vorbereiteten Empfängen, Sitzungen und Besichtigungen, die man aus Höflichkeit nicht ablehnen kann. Also: RRA zwar ankündigen, aber keine grosse Sache draus machen, als normale Arbeit bezeichnen.

Vorbereitungen:

- 1) Gebiet festlegen, Problemsicht darstellen.
- 2) Material zum Gebiet (vom Ethnologenbericht, Kultur und Geschichte des Gebiets, bis zu Luftaufnahmen, etc) sammeln und zum Reader zusammenstellen (lassen).
- 3) Suche nach Teammitgliedern, va:
  - TeamleiterIn: Erfahren in Teamarbeit im Feld, in disziplinübergreifender Arbeit.
  - RRA-PraktikerIn: Kenntnisse der Methoden und Erfahrung in deren Anwendung.

Beides können dieselbe Person sein.

- 4) Reader an Teammitglieder verschicken
- 5) Ankündigen des RRA im Untersuchungsgebiet (aufpassen wegen low profile), Bewilligungen etc.
- 6) Infrastruktur organisieren:
  - Basis im Feld: Kochen, Schlafen, Arbeitsraum für Teamarbeit. Möglichst einfach, möglichst kein Hotel, möglichst nicht im Dorf sondern daneben (zB, Schulhaus, etc).
  - Vehikel: Zuverlässig aber unauffällig- Keine imponierenden Projektaufschriften und dergleichen. Ev. lokale Vehikel mieten statt Projektfahrzeuge.

Realistischerweise zu erwartende Resultate:

- a) Griffig formulierte Hypothesen über Probleme und Möglichkeiten in einem Gebiet: Grössenordnungen, Zusammenhänge, Kausalketten, Prioritätenreihenfolgen, Tendenzen.
- b) Nullhypothesen-Abklärung der wichtigsten Aussagen. (siehe Seite 16)
- c) Kartenskizzen, Diagramme, Kalender mit Fruchtfolgen, Arbeitsspitzen, "schwierigen Monaten", etc.
- d) Detaillierte Einzelfall-Studien zur Illustration von Hypothesen.
- e) Auflistung wichtiger Fragen, die noch geklärt werden müssen.
- f) Beschrieb der angewandten Methoden.
- g) Allenfalls eine Auflistung der Entscheid-Optionen, mit den jeweiligen voraussichtlichen Wirkungen.
- h) Fertiger Bericht vor Abreise des Teams. "Fertig" heisst im Minimum: Organisiertes, tippfertiges, lesbares Manuskript, und kopierfähige Karten, Diagramme und Skizzen. Beachte: Ein RRA wo nach der Feldarbeit noch intensiv analysiert werden muss ist kein F. Und ein RRA wo kein brauchbarer Bericht vorliegt bei der Abreise des Teams ist auch kein RRA.

**B) Entwicklungspraktiker im Feld**

Oft ist es ein Problem die diversen Programme verschiedener Abteilungen eines Projekts so aufeinander abzustimmen, dass sie im Feld sich gegenseitig gut ergänzen, gut ineinander greifen. Auf solche interdisziplinäre Probleme können RRA-Methoden auf Projektstufe im Kleinen angesetzt werden.

zB: Der Agronom, die Veterinärin, der Förster und der Bankdirektor der lokalen Bank gehen zusammen ins Feld um das Problem des Futtermangels in der Trockenzeit zu verstehen und Möglichkeiten dagegen etwas zu unternehmen auszuloten.

Oder: Die Agronomin, der Bankdirektor, der Förster und die Chefin der lokalen Frauenorganisation versuchen zusammen die Arbeitsbelastung der Bauersfrau zu verstehen, usw, usw, usw.

Solche Bereichsabklärungen ("Bereichs"-RRA, siehe Seite 4) sind relativ leicht zu organisieren, und können auch sehr informell durchgeführt werden ("habt ihr Zeit mit mir nächste Woche zwei Tage ins Feld zu gehen? Ich möchte euch etwas zeigen.....").

Für den Feldmitarbeiter vor Ort empfiehlt es sich daher:

- a) Sich über Methoden in der "Werkzeugkiste" von RRA zu informieren, und selbst einige im Projektalltag anzuwenden und damit Erfahrung zu sammeln.
- b) Die Gelegenheit wahrzunehmen an einem RRA mitzuwirken, sei dies im eigenen Projekt oder in einem Nachbarprojekt.
- c) Anregen, dass erfahrene RRA-Praktiker einmal beigezogen werden dürfen für eigene Abklärungen im eigenen Projekt.

EIN PAAR MUSTER AUS DER WERKZEUGKISTE VON RRA

Umgehen von Wahrnehmungsfiltter: (siehe Seite 2 )

Das gekonnte Erkennen und Umgehen von Wahrnehmungsfilttern ist entscheidend! Falls erfolgreich, ist die Hälfte der "Arbeit" von RRA schon gemacht!

- Der Fussmarsch rechtwinklig weg von der Strasse
- Der Teamleiter und ein weiteres Teammitglied machen das "vorbereitete Program", bekommen Getränke und Snacks im Büro des lokalen Verwaltungschefs, machen die vorbereitete Besichtigung. Derweil haben die anderen Teammitglieder "etwas kleines für mich zu erledigen, ich brauche ein paar Angaben. Sie werden später zu uns stossen".
- Sehr früh aufstehen und durchs Dorf zum Brunnen Schlendern und zurück. Direkte "inoffizielle" Beobachtungen vor 0900 und nach 1700!
- Während des grossen Markttagess eines Ortes in eines der umliegenden Ortschaften gehen. Wer zu dieser Zeit im Dorf anzutreffen ist
  - +ist zu alt oder zu jung um am Markttreiben teilzunehmen
  - +ist zu arm um sich dort etwas zu kaufen
  - +ist zu arm um etwas dort anzubieten
  - +hat andere Gründe (welche? ethnische Minderheit? Geächtete?)
- usw, usw! Der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt!

Priorisierung mit Paar-Vergleichen (engl. pairwise ranking):

zB. Bäume und ihr Nutzen: Man fragt, wer im Dorf am meisten wisse über den unterschiedlichen Nutzen verschiedener Baumarten. Diese Person lässt man die Baumarten aufzählen. Anschliessend die 6 "wichtigsten" Bäume wählen lassen, und ergänzen mit dem am häufigsten gepflanzten Baum in den Aufforstungsprogrammen.

Nun der Paar-vergleich: Immer zwei Bäume miteinander vergleichen lassen. Welcher ist "besser", und warum (Beurteilungskriterium). Alle Kombinationen durchspielen. Am Schluss Prioritätenliste aufstellen. Häufig ergeben sich zyklische Abfolgen: "Eiche ist besser als Buche ist besser als Tanne ist besser als Eiche". Hier wird es interessant, da unterschiedliche Kriterien herangezogen wurden in den einzelnen Vergleichen. Man erhält eine Liste einheimischer Kriterien zur Beurteilung von Bäumen. Diese Kriterien kann man wiederum benutzen um eine Baumart-Kriterien Matrix aufzustellen zusammen mit dem lokalen Baumspezialisten.

Führt sehr oft dazu, dass der Forstdienst realisiert, dass er die falschen Baumarten aufforstet. Kann auch benutzt werden für: Reissorten, Bohnensorten, Kartoffelsorten, Einkommensquellen, Haupttätigkeiten, Marktkanäle, Transportmöglichkeiten, usw. usw.

Das Querfragen:

"Weshalb haben sie im Nachbardorf den Bewässerungskanal nicht repariert?" Im Nachbardorf dann die gleiche Frage stellen. An beiden Orten sah es nämlich schlecht aus mit dem Unterhalt. Man erhält so viel ehrlichere Antworten! Oder: Die Bauern fragen "wovon leben die Viehhirten, welches sind ihre Hauptprobleme?", und umgekehrt. Dann mit den jeweils eigenen Problemangaben vergleichen. Sehr aufschlussreich!

### Die Fokus-Gruppe

Spezialisten werden eingeladen über ihre Spezialität zu berichten Interviewer übernimmt Moderatorenrolle (Sprache!!). Spezialisten dazu bringen miteinander über ihren Bereich zu diskutieren, statt nur zu berichten. Spezialisten = Saatgutzüchter, Kaffeebauern, Imker, traditionelle Hebammen, Lastwagenfahrer, Fischer, Schmiede, Bauhandwerker, usw, usw.

### Die Nullhypothese:

Viele Leute erwähnen zB, dass es ein Riesenproblem sei bei Hochwasser nicht über den Fluss zu können, man brauche eben eine Brücke. Man traut der Sache nicht recht. Das Team entscheidet anderntags eine Nullhypothese zu testen (= das Gegenteil zu beweisen): 10 Bauernhaushalte werden gefragt ob sie lieber eine Brücke hätten oder aber einfacheren Zugang zu Kleinkrediten (auch eine häufig erwähnte Bitte). Wenn 8 von 10 die Brücke wollen, dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr gross, dass es ein wirklich weitherum empfundenes Problem ist. Sind es nur 4-6, so ist Vorsicht am Platz.

### Konsequentes Warum?

Sehr häufiger Fehler: Man hatte nicht nachgefragt, warum der Einheimische macht was er macht, will was er will, etc. Wichtig in den Teamdiskussionen: Warum, warum, warum....?

### Vermeiden der Schulsituation,

Der lokale Berater hat ein Treffen mit 6 Bauern organisiert: Die Bauern sitzen auf Matten am Boden, der Berater sitzt auf einer Bank, der "Experte" wird in einen Sessel komplimentiert.....So kann keine gute Diskussion entstehen! Vorgehen (zB): Den Berater und die Bauern nicht brüskieren durch rigoreses Ablehnen des Sessels und demonstratives sich Setzen auf die Matte (= Anbiederung). Vielmehr: Immer eine grosse Papierrolle bei sich haben und Stifte. Nach erstem einführendem Hin-und-Her die Rolle ausbreiten und mit Stiften hantieren. Geht natürlich nur auf dem Boden! Also herunter vor die Bauern, und: "Also ich muss mir das aufzeichnen. Das hier sind die also die Monate. An welchem Monat habt ihr am meisten zu tun?" Einen grosse Block zeichnen "Und an welchem Monat habt ihr am wenigsten zu tun?" Einen kleinen Block zeichnen "Okay, und welcher ist der zweit-schlimmste an Arbeit? Welcher der zweit-wenigste....."usw. usw.

Der "Experte" vergisst einfach wieder auf den Sessel zurück zu gehen Die Bauern und der Experte im Kreis um den grossen Bogen Papier. Den Vorschlag des Beraters doch die Wandtafel zu benutzen kann man ablehnen, weil "ich kann ja die Tafel dann nicht mitnehmen!".

Geht auch wenn Bauern auf Bänke, und grosser Tisch vor dem Experten: Bauern müssen sich ja um den Tisch setzen, weil der Experte sie ständig auffordert mit dem Finger anzugeben wie hoch er nun einen Block zeichnen muss. (Ach ja, beim Zeichnen hat sich der Experte ganz vergessen und ist auf die Seite der Bauern am Tisch gewechselt).

Anschliessend mit dem einen oder anderen Bauern einen Besuch daheim abmachen!

Blockdiagramme in ausgebauten Kalendern: (siehe Figur)

Auf einer Skala von 18 Monaten werden Blöcke verteilt gemäss angegebener relativer Grösse oder Wichtigkeit (keine absoluten Werte). Es empfiehlt sich bei den Extremen anzufangen, und von diesen her die mittleren Grössen einzupeilen (siehe dazu ein konkretes Beispiel des Vorgehens im Abschnitt "Vermeiden der Schulsituation").

Nebst Arbeitsbelastung auch anwendbar für Regenmenge, Wasser im Kanal, Marktpreise, Ueberflutungshöhe, saisonale Gesundheitsprobleme ("in welchem Monat sind am meisten Leute krank?"), "schwierige Monate" (=Hungerzeit), usw, usw. Solche Blockdiagramme sind meist sehr rasch gemacht. Untereinander angeordnet auf derselben Monatskala zusammen mit Fruchtfolgen oder anderen wichtigen Tätigkeiten erlauben sie rasche Einsichten in Zusammenhänge (zB. dass der hungriigste Monat ausgerechnet zur Zeit der Arbeitsspitze in der Feldarbeit ist, usw.). Das "Beispiel eines ausgebauten Kalenders" (Figur) zeigt einen konkreten Fall aus Pakistan.

Es hat sich gezeigt, dass solche Kalender-Blockdiagramme von Analphabeten (oft Frauen) bestens verstanden werden und von ihnen selbst in der Diskussion eingesetzt werden können.

Die Innovationsfrage:

"Was habt ihr diese Saison (oder letzte Saison) neu gemacht, anders gemacht als sonst? Warum? Was verspricht ihr euch davon?" Wegen solchen Fragen können Diskussionen glattweg eine Stunde länger dauern, da Bauern oft enthusiastisch von ihren Kleinversuchen berichten. Sehr aufschlussreich um zu sehen worum es den Leuten wirklich geht. Deckt oft auch wichtige Zukunftsmöglichkeiten auf.

Aus: Khon Kaen Univ.; Proc. of the 1985 Int. Conf. on Rapid Rural Appraisal

Blockdiagramme der Arbeitsbelastung (nicht absolute Werte!)

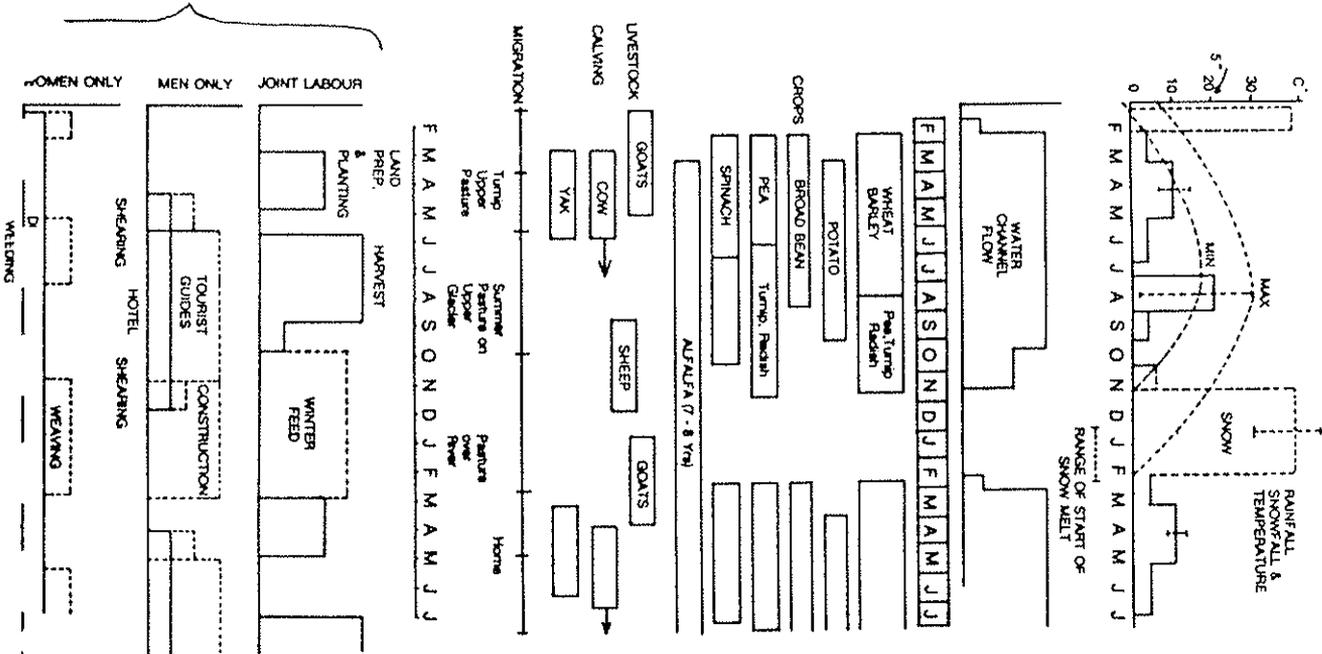


Figure 4 Seasonal Calendar for Pessu



Quelle: Robert Chambers et al (ed.) "Farmer First, Farmer Innovation and Agric. Research"  
ITDG Publications, 103-105 Southampton Road, London WC1B 4HH.

BEISPIEL EINES KOMMENTIERTEN QUERSCHNITTS

Direkt unter jede Nische stichwortartige Kommentare zu interessierenden Bereichen

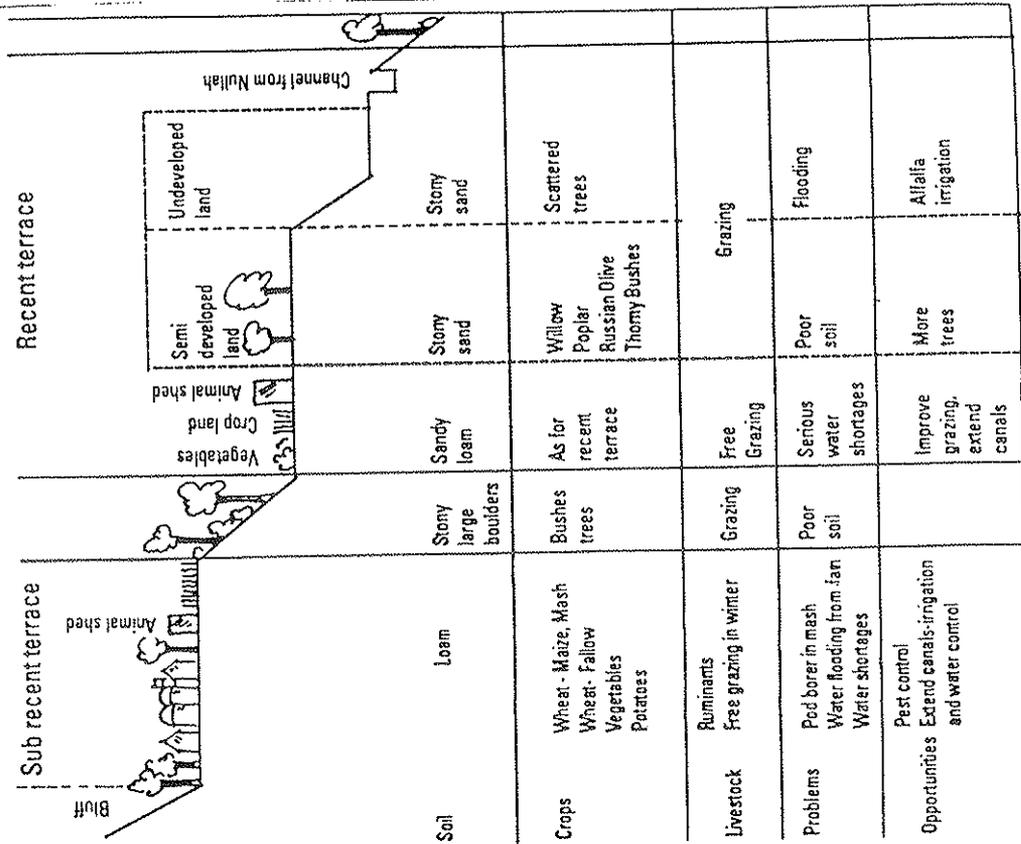
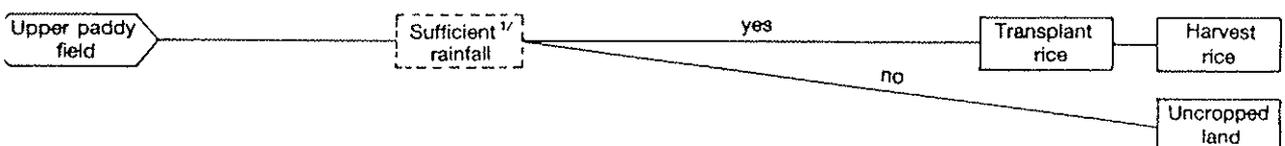
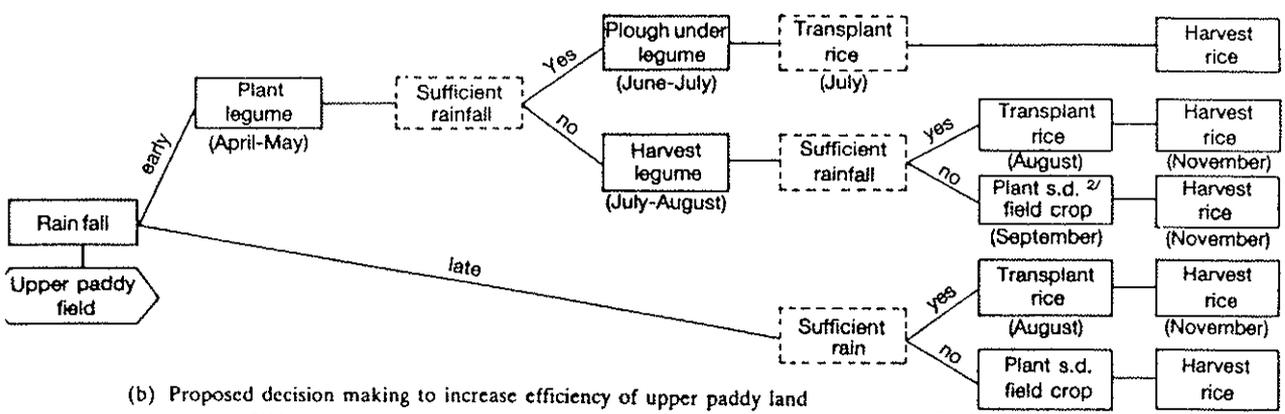


Figure 2.1: Transect of a village in northern Pakistan

Figure 18. Decision Tree Diagram Showing Decision Making on Upper Paddy Land Utilization as Based on Rainfall Pattern



(a) Decision making on upper paddy land use by most farmers of the Northeast Thailand.



(b) Proposed decision making to increase efficiency of upper paddy land use by KKU-FORD Cropping Systems Project (personal communication)

BEISPIEL DER DARSTELLUNG EINER HYPOTHESE

Oben der heute übliche Entscheidungsfluss der Bauernhaushalte. Unten das Resultat vieler Diskussionen mit Bauern: Ein neuer Vorschlag, der nun im anschließenden Forschungsprojekt mit Bauern zusammen abgeklärt werden muss.

1/ sufficient for transplanting rice  
2/ s.d. = short-duration

Aus: Khon Kaen University (1987):  
Proc. of the 1985 Intern. Conference  
on Rapid Rural Appraisal.

Das "Fladen"-Diagramm (engl. Venn-diagramm):

Es geht darum zu verstehen welche Institutionen in einem Gebiet tätig sind, und wie sie im Entscheidungsprozess zueinander stehen. Mit einer ausgewählten Gruppe von Einheimischen und Vertretern der lokalen Administration: Pro Institution einen Kreis ausschneiden und bezeichnen. Kreise folgendermassen auslegen und arrangieren:

- Entscheide werden mit Rücksicht auf die andere Institution gefällt = Berührung.
- Institutionen haben nichts miteinander zu tun = kein Kontakt
- Leute der einen Institution sind auch in der anderen, Entscheide werden mitgeteilt von einer Institution zur Ausführung durch die andere = Ueberlappung
- Entscheide werden gemeinsam gefällt, aber nicht in ganz allen Bereichen = grosse Ueberlappung
- Eine Institution ist Teil einer Ueber-Institution = die erste vollständig in der zweiten.

Führt zu Feststellungen welche Institutionen (und ihre Anliegen) marginalisiert sind, wie das institutionelle Machtbild aussieht, und welche neuen institutionellen Optionen möglich sind.

Interpretation des Fladendiagramms in der Figur:

- Direkte Kontakte zu Regierungsstellen bestehen nur mit der Service-Coop. Diese scheint jedoch keine Kontakte zur lokalen Produzenten-Kooperative zu haben. Warum?
- Das rote Kreuz ist wichtige Verbindung zum Gesundheitsministerium und zum Landwirtschaftsministerium (interessant: Haben die ein Landwirtschaftsprogramm?) Allerdings hat die Association nichts zu sagen in der Dorfklunik! Warum?
- Die Frauenorganisation und die Jugendorganisation sind isoliert. Warum? Was machen die eigentlich?
- Um zB. lokale Saatgutproduktion von Mais vom Stapel zu lassen müssten in irgend einer Form involviert sein: Der executive Body, va. Development und Coop, die Frauenorganisation, die Service-Coop und das "DA", Komitee vom roten Kreuz, und die Produzentenkooperative.

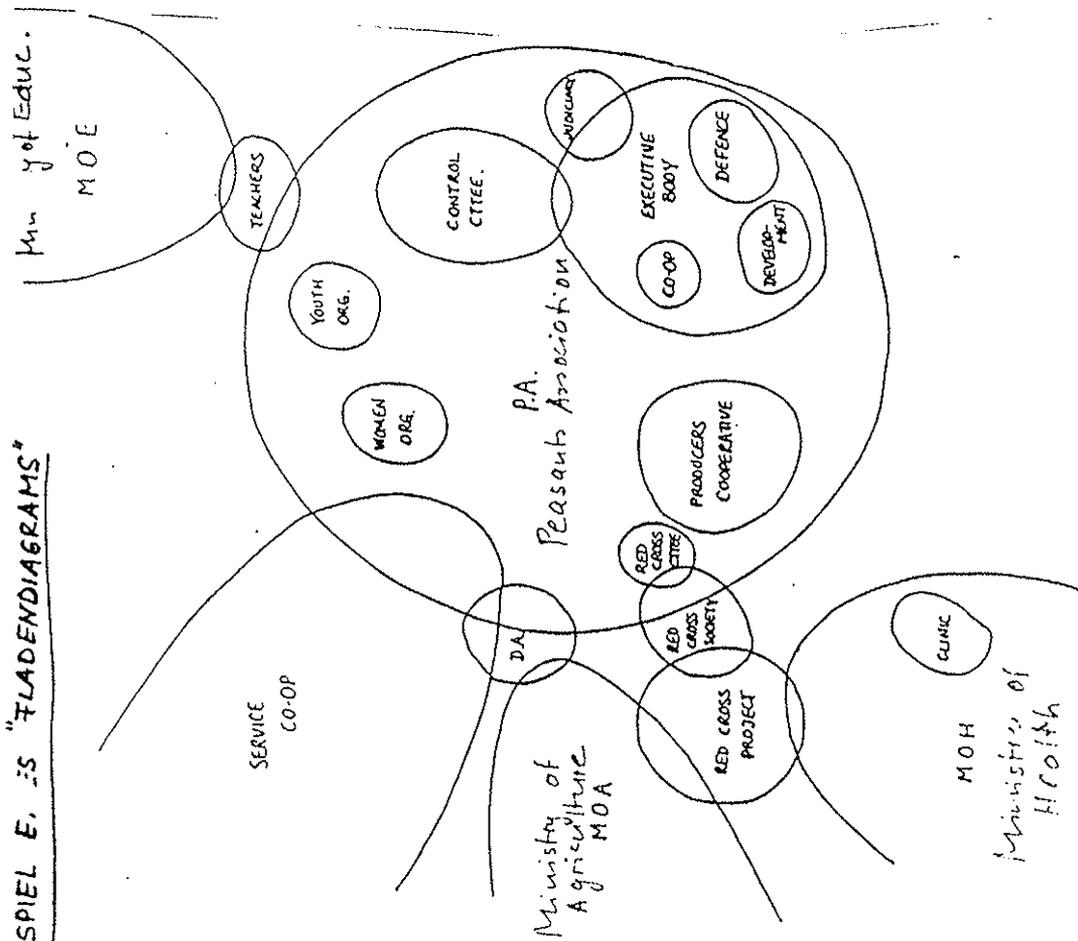


Figure 11 Venn diagram of decision makers in a Peasant Association in Wollo, Ethiopia (Ethiopian Red Cross Society, 1988)

Aus: McCracken, PreHy, Conway: An Introduction to RRA for agric. Development. IED, 3 Endsleigh Street, London WC1H 0DD.

BEISPIEL E. IS "FLADENDIAGRAMS"

Nahrungsweg-Analyse (engl. Food-path analysis):

Wenn möglich mit einer gemischten Männer/Frauen Gruppe, sonst mit Männern und Frauen getrennt. Thema: Wer macht wann was, damit von der Erde etwas in den Mund kommt!

Wer bereitet das Feld vor, wer hat das Saatgut bereitgestellt, wer sät, wer jätet,....., wer lagert ein, wer hält Uebersicht über die Vorräte, wer mahlt, wer holt das Wasser, wer holt das Holz, wer kocht, wer isst.

Ausgezeichnete Methode um an die Arbeitsbelastung der Frauen heranzukommen. Oft auch regelrechter Augenöffner für lokale Männer!

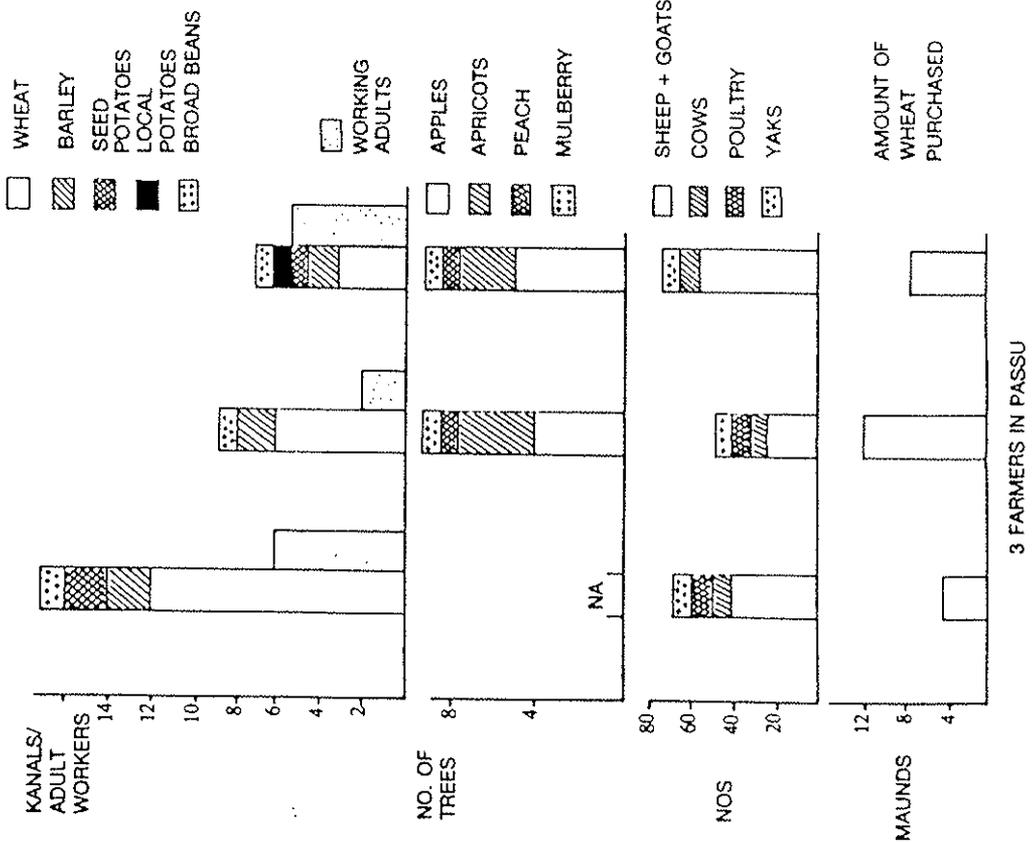
Kompensiert er dies mit dem Konsum eigener "local" Kartoffeln?

Vergleichen von Einzelfällen mit Hilfe von Blockdiagrammen:(s.unten)

Man sucht interessante, in irgendeiner Weise "hervorstechende" Haushalte im Dorf, und vergleicht sie mit Blockdiagrammen, welche untereinander angeordnet sind. Sehr nützlich um rasch unterschiedliche Strategien von Haushalten zu entdecken. Kommentar zum Beispiel unten: Haushalt rechts hat gleich viele Leute wie Haushalt links, aber weniger als die Hälfte Land (Kands=Flächeneinheit). ~~Beide essen eigene "local" Kartoffeln, rechts verkauft Saatgut, um Weizen zu kaufen. Mitte hat nicht genug Leute um Kartoffeln anzubauen, und muss wegen kleiner Landfläche zusätzlich viel Weizen einkaufen. Mitte ist in prekärer Situation! Kauft er Weizen durch den Verkauf von Ziegen? Oder Aprikosen?~~

Links ist ein traditioneller Betrieb, rechts ein monetarisierter, kommerzialisierter Betrieb, Mitte ist in Schwierigkeiten.

Figure 5 Bar Diagram Showing Sources of Income, Amounts of Wheat Purchased, and Size of Working Population for Three Farmers in Passu



Source : Conway et al. 1985. Ans: Proc. Int. Conf. on RRA, Khon Kaen Univ, 1985

Mögliche Bewertungskriterien bei der Priorisierung von operationellen Vorschlägen.  
 (beruht z.T. auf Conway et al.)

WS 6-4-70

Bewertungskriterien

Vorschläge	Produktivität	Stabilität	Nachhaltigkeit	Gerechte Verteilung	Kosten	Zeit bis zum Nutzen	Technische Machbarkeit	Soziale Akzeptanz	Plausch / Interesse
"Jodler"									
"Geissen- käse"									
...									
x.usw.									

- ↳ Wer profitiert von der Verwirklichung des Vorschlags?  
Wie steht es mit den sozial und ökonomisch Schwächeren?
- ↳ Wie gut überlebt die vorgeschlagene Lösung seltene, aber massive Störungen?
- ↳ Wie gut wird die vorgeschlagene Lösung mit häufigen Schwankungen der äusseren Bedingungen fertig?
- ↳ Wieviel schaut bei der vorgeschlagenen Lösung heraus?

### LITERATUR-EMPFEHLUNGEN

Die Literatur über RRA ist riesig und unübersichtlich. Im folgenden nur diejenige Literatur, die empfohlen werden kann für Leute, die sich vorerst mal einen besseren Ueberblick verschaffen wollen als was auf diesen Seiten steht:

Chambers, Robert (1980):

RAPID RURAL APPRAISAL: RATIONALE AND REPERTOIRE, IDS Discussion paper september 1980, IDS Publications, Institute of Development Studies at the University of Sussex, Brighton BN1 9RE, England (20 Seiten)

Eine frühe Rechtfertigung und Abgrenzung von RRA gegenüber pedantischer Wissenschaftlichkeit einerseits, und unseriösen Husch-husch-Missionen andererseits.

Khon Kaen University (1987):

PROCEEDINGS OF THE 1985 INTERNATIONAL CONFERENCE ON RAPID RURAL APPRAISAL. Khon Kaen Thailand: Rural Systems Research and Farming Systems Research Projects. Kopien erhältlich von: Dr. Terd Charoenwatana, Leader, FSR and RSR Projects, Faculty of Agriculture, Khon Kaen University, Khon Kaen 40002, Thailand. (320 Seiten)

Das bislang umfassendste und beste Werk über RRA. Praxisnah. Viele Methoden sehr gut beschrieben. Das Buch kann gebraucht werden als "Werkzeugkiste" zum mitnehmen auf Missionen. Allerdings ist RRA schon weiter als was da alles beschrieben wurde.

Jennifer McCracken, Jules Pretty, Gordon Conway (1988):

AN INTRODUCTION TO RAPID RURAL APPRAISAL FOR AGRICULTURAL DEVELOPM. International Institute for Environment and Development, 3 Endsleigh Street, London WC1H 0DD, England (80 Seiten)

Das beste für einen raschen Einstieg. Von versierten und erfahrenen Praktikern geschrieben. Beschreibt va. den Ansatz "Agroecosystems-Analysis", der von den Autoren in der Praxis mit RRA-Methoden entwickelt wurde.

International Institute for Environment and Development:

RRA-NOTES, IIED, 3 Endsleigh Street London WC1H 0DD, England (Zeitschrift)

Kommt unregelmässig heraus sobald genug Material zusammen ist. Hier berichten Praktiker von RRA einander was sie neu versucht haben, und wie es geklappt hat. Unkomplizierte, interessante Lektüre. Fortlaufend neue Ideen. Lohnt sich, sich auf die Verteilerliste setzen zu lassen, auch wenn man nicht direkt grad im Sinn hat auf RRA einzusteigen. Zeigt den neuesten Stand.

Augusta Molnar FAO/World Bank (1989):

A REVIEW OF RAPID RURAL APPRAISAL TOOLS FOR USE IN NATURAL RESOURCE MANAGEMENT PLANNING AND PROJECT DESIGN AND EXECUTION, noch unveröffentlicht, soll aber nächstens als FAO Publikation rauskommen (Forstbereich).

Konzentriert sich auf den neuesten Stand der "Werkzeugkiste" und deren Anwendungsbedingungen. Sehr gute umfassende annotierte Bibliographie. Wird wahrscheinlich mit seinen voraussichtlich 80 Seiten eine schnellere Lektüre sein als das Khon Kaen Buch, allerdings ohne die detaillierte Methodenbeschreibung.

## Querschnittwanderung

Stand 5-2-91

## 1. Gohlgraben, Emmental, Frühling 90 (berichtet von Ueli Scheuermeier)

1.1 Vorgehen

- 1.1.1 Zwei Routen wurden während den Vorbereitungen anhand der Karte 1:25'000 ausgewählt. Diese sollten quer durchs Tal von einer Egg zur anderen führen. Die Routenwahl wurde z. T. auch beeinflusst durch die Personenkenntnisse des lokalen landw. Beraters, da auch vorgesehen war, unterwegs 1 - 2 Bauern daheim zu treffen. Diese wurden informiert, dass eine Gruppe vorbeimarschieren würde, und dass es darum gehe, möglichst viel von der Landschaft und den Parzellen zu sehen (also keinen Kafi und Kuchen bereit machen!).
- 1.1.2 Am ersten vollen Tag der Intensiv-Woche, wo das ganze Team komplett war, fanden die Wanderungen statt, z. T. begleitet von Medienleuten (s. Medien)
- 1.1.3 Erste Route vormittags: Das Team wurde unterteilt in zwei Gruppen (5 - 6 Personen), welche gleichzeitig diesselbe Route marschierten, aber in entgegengesetzter Richtung. Startpunkt (und Schlusspunkt der anderen Gruppe) war ein "Blick ins Land" auf einer Egg im Dabeisein des Landwirtes, dessen Hof gleich unter der Egg stand.
- Allfällige Erklärungen und Richtigstellungen können später im Gespräch unter den Teammitgliedern erfolgen. (Ein aufmerksames Teammitglied einer anderen Disziplin wird dann vielleicht nachhaken, weshalb hier eine Diskrepanz zwischen einheimischem Verständnis und Fachmann-Verständnis bestehe, und was das wohl zu bedeuten habe!)
- 1.1.4 Ganzes Team zusammen Mittagessen in lokaler Beiz, ca. in der Mitte der Route im Talboden. Dabei waren Gäste vom Beratungsdienst und Medienleute.
- 1.1.5 Zweite Route nachmittags. Neue Zweiteilung des Teams. Beide Gruppen wandern diesselbe Route in gleicher Richtung, aber gestaffelt. Erste Gruppe bleibt oben auf der Egg und kommt dort ins Gespräch mit einem Landwirten, um später in den Graben abzusteigen. Zweite Gruppe steigt gleich ab und trifft unten einen andern Landwirt und bespricht dort die Landschaft mit ihm. Erste Gruppe schliesst auf, gemeinsam Rest der Route marschieren bis zum Auto.
- 1.1.6 Ein Teil des Teams versucht gegen Abend, die Eindrücke und Erkenntnisse auf einer verallgemeinerten Querschnittszeichnung des Tales darzustellen.

1.2 Bemerkungen/Empfehlungen/weitere Ideen

- 1.2.1 Es war wichtig, Landwirte zum voraus gezielt zu informieren, dass eine Gruppe vorbeikomme, und sie zu bitten, der Gruppe die Umgebung zu kommentieren. Wichtig war dabei, dass man dem automatischen Reflex nach Kaffee und Kuchen entgegenwirkte und erklärte, es gehe darum, zuerst einen Eindruck der Umgebung zu erhalten, was man nur draussen machen könne. Alle solchermassen angefragten Landwirte waren später auch bei den Haushalten, wo Gespräche am Küchentisch stattfanden (s. dort). Offenbar konnten sie sich folglich damit ab-

finden, die Gruppe nicht "in die gute Stube" einzuladen - das kam dann 1 - 2 Tage später!

- 1.2.2 Spontane Gespräche am Wegesrand können gesucht und gepflegt werden. Beide Gruppen hatten am Vormittag unvorhergesehene längere Gespräche mit Leuten auf der Route, welche ganz wichtige Eindrücke vermittelten. Wichtig scheint dabei jedoch zu sein, dass alle Bewohner der Gohl über ein Rundschreiben über diese Wanderung informiert waren. Somit konnten die angesprochenen Leute offenbar sofort die Gruppe und ihre Art zu fragen in einen für sie akzeptablen Zusammenhang stellen.
- 1.2.3 Hauptanliegen bei Querschnittwanderungen muss sein, möglichst viel Verschiedenartiges und für die Gegend Relevantes zu sehen und sich das Gesehene von Einheimischen erklären zu lassen. Dies bedingt aber, dass Gespräche/Diskussionen unter den Teammitgliedern zu unterbleiben haben während des Dabeiseins von Einheimischen. Das muss vorgängig unter den Teammitgliedern auch so klar festgelegt sein. Was auch festgelegt sein muss, ist, dass nicht zu lange über "Un-sichtbares" diskutiert wird. Konkret: Sobald man z. B. anfängt, über die Details der Nebenverdienstmöglichkeiten im Tal zu reden, muss ein Teammitglied z. B. fragen, ob denn die Kirschbäume, unter denen man stehe, auf der Meereshöhe auch gute Kirschen gäben, und was man draus mache. Also: Nur so lange über eine Sache reden, bis etwas als mögliches Thema für die Gespräche am Küchentisch erkennbar wird (z. B. Nebenverdienstmöglichkeiten), und dann sofort wieder die Augen auf tun und herumschauen, und sich wieder das neu Gesehene erklären lassen.
- 1.2.4 Das Verständnis der Einheimischen ist massgebend zur Erklärung von Zusammenhängen und Sachverhalten, und nicht die spezialisierten Sachkenntnisse anwesender Fachleute unter den Teammitgliedern. Es empfiehlt sich, dies vorgängig den Teammitgliedern aktiv bewusst werden zu lassen. Konkret heisst das: Der anwesende Förster lässt den Einheimischen über die Aufforstung berichten und hält sich mit ergänzenden Erklärungen zurück, am besten sagt er überhaupt nichts! Dies auch, wenn Missverständnisse aufkommen oder tatsächlich Fehler vom Einheimischen erzählt werden. Es ist am Einheimischen, Missverständnisse auszuräumen. Die Aufforderung des Einheimischen, der Förster solle doch erklären, kann dieser abfangen, indem er darauf hinweist, nein, jetzt gehe es eben darum, die Sicht des Einheimischen zu verstehen.

### 1.3 Vorhandenes Anschauungsmaterial

Eine Querschnittzeichnung vom Gohlgraben

EINIGE TIPS AN DIE TEAMMITGLIEDER ZUR ARBEITSWEISE

Im folgenden eine freie Uebersetzung aus dem englischen von Instruktionen, welche Ray Ison an sein Team in Australien gegeben hat (RRA-Team im Forbes Shire in Australien). Einige Anpassungen und Ergänzungen für unsere Verhältnisse. US 7-4-90

Im Allgemeinen:

- 1: Bringe ins Team die Einsichten und Standpunkte Deines eigenen Hintergrundes und Deiner fachlichen Disziplin.
- 2: Nimm Teil am Teamgeschehen; lass etwas von Dir hören; höre aber auch genau hin, und va. sei kein stiller KritikerIn.
- 3: Wir werden am Schlussbericht alle zusammenarbeiten müssen!
- 4: Beobachte die Methodologie und wie wir sie ausführen:
  - welches waren die Schwächen?
  - welches waren die Stärken?
  - schlage Verbesserungen vor.
- 5: Mache Notizen Deiner Beobachtungen. Bringe sie mit in die Teamarbeiten, damit sie in den Diskussionen zur Verfügung stehen.

Zum Ablauf der Gespräche am Küchentisch:

- 6: Kontaktiere jede Familie am Abend oder Morgen vor dem Gesprächstermin mit ihr. Stelle Dich vor, bestätige die Abmachung und lass Dir erklären wie Du den Ort findest.
- 7: Informiere die Familien wenn es Aenderungen im Plan gibt, oder Du verspätet bist.
- 8: Vor Beginn des eigentlichen Interviews erkläre nochmals ausführlich den Zweck des Gesprächs:
  - a) Du willst von Ihnen lernen wie sie es fertigbringen im Gohlgraben eine Existenz zu haben.
  - b) Du willst dadurch in der Lage sein zu verstehen worauf es va. ankommt, und wo die Stärken und Schwächen, die Chancen und Probleme sind. Sage ihnen, dass sie Göhler die Experten sind in diesen Fragen.
  - c) Dadurch soll die Beratung besser werden, weil sie die Bedürfnisse und Chancen besser kennt, und weil sie diese mit den Bewohnern der Gohl zusammen identifiziert hat.
  - d) Sage auch, dass dies alles eine neue Art zu arbeiten ist, und dass dies ein Experiment ist. Wir sind alle gespannt wie es herauskommen wird.
- 9: Versuche immer möglichst alle Familienmitglieder ins Gespräch zu involvieren.
- 10: Erkläre am Schluss des Gespräches was nun geschieht:
  - a) andere Teammitglieder waren bei anderen Familien.
  - b) Team kommt zusammen und bespricht die möglichen Lektionen, die wir aus all den Gesprächen ziehen können.
  - c) Möglichkeiten des weiteren Vorgehens werden im Team besprochen, Frage, ob Du eventuell nochmals kurz vorbeikommen oder telefonieren dürftest falls etwas Neues auftauchen würde, das Du noch mit ihnen besprechen möchtest.



- d) Am Freitagabend in der Bäregg wollen wir wissen ob wir ungefähr richtig liegen mit unseren Einsichten und Vorschlägen. Dazu brauchen wir die Kontrolle und eventuell Korrektur durch die Göhler. Lade sie ein am Freitagabend in die Bäregg. Jugendliche, die ältere Generation, die Junioren, und natürlich die Bäuerin sind auch herzlich eingeladen, va. auch wenn der Betriebsleiter aus terminlichen Gründen nicht kommen könnte. Insistiere, dass sie kommen.  $\beta$  Sage ihnen, dass wir eben darauf angewiesen sind unsere Arbeit von ihnen korrigiert zu bekommen, ansonsten die ganze Uebung für die Katz sei. Vergiss nicht das Einladungsblatt auf dem Küchentisch liegen zu lassen.
- e) Ein kurzer Bericht wird vom Team erstellt. Versprich ihnen eine Kopie.

Zur Gesprächstechnik im Zweierteam:

- 11: Beginne bei jedem Thema mit dem Allgemeinen und taste Dich behutsam auf die persönliche Ebene vor.
- 12: Wo es darum geht den Ist-Zustand zu verstehen, konzentriere Dich auf Fragen "was tut ihr, wie macht ihr es?". Weniger Fragen à la "was glaubt ihr...?"
- 13: Fange nicht bei Problemen und Schwierigkeiten an! Zuerst muss klar werden wo die Stärken und Chancen sind: "Was können wir gut, was können wir besser als andere, was verstehen wir am besten, woran haben wir Freude?". Erst dann zu den Frustrationen und Schwierigkeiten vorstossen.
- 14: Konzentriere Dich darauf gut hinzuhören. Auch "zwischen den Zeilen hören", und dann nachfragen zur Klärung. Lass die Leute va. erzählen statt Deine Fragen immer genau zu beantworten.
- 15: Sei darauf vorbereitet, dass das Gespräch häufig von einem Thema zum andern springt. Halte Dich nicht sklavisch an Deinen vorbereiteten Gesprächsablauf. Wenn Du neue Themen einführen musst, so tu es. Es ist aber besser wenn sie die Themen ansneiden und Du dann nachfragen kannst.
- 16: Wechselt euch im Zweierteam ab beim Gespräch führen und Notizen nehmen, oder aber bestimmt die Rollen für das ganze Gespräch. In jedem Fall haltet euch an die Rollen. Macht allenfalls Zeichen ab, wo dann der Rollenwechsel stattfinden soll (zB. Augenkontakt).
- 17: Macht auch ein Zeichen ab, das heissen soll: "Gespräch abschliessen". Daraufhin die überaus wichtige Frage stellen: "Gibt es eine wichtige Sache, die wir noch gar nicht besprochen haben? Welche Frage haben wir vergessen zu fragen?" Es ist wichtig, dass diese Frage seriös an sie gestellt wird, trotz des entspannten Lachens, das sich üblicherweise daraufhin einstellt.
- 18: "Was wollt ihr uns noch fragen?" Führt meist dazu, dass man über das weitere Vorgehen informieren kann, und allenfalls über die Methode diskutiert.
- 19: Nach der Abfahrt vom Heimet irgendwo kurz stillhalten und das Gespräch Revue passieren lassen:
- a) Der Eine erzählt, was ihm/ihr va. wichtig scheint festzuhalten als kurze Thesen. Der Andere schreibt das auf.
  - b) Rollenwechsel
  - c) Differenzen bereinigen, Thesenliste aufstellen, abmachen wer das ~~im=Team~~ vorträgt in der Teamdiskussion (die Thesen oder Hauptaussagen auf Kärtli schreiben - halte Dich kurz und präzis!)



Dr. Christoph Lengwiler

## Bevölkerungsbefragung Vitznau - Ergebnisse

Im Zusammenhang mit den anstehenden Investitionsvorhaben hat der Gemeinderat von Vitznau im Herbst 1990 dem Institut für Betriebs- und Regionalökonomie an der HWV Luzern den Auftrag erteilt, die Grundlagen für die Gemeindeentwicklungsplanung zu erarbeiten.

Das ganze Projekt wurde unter Leitung von Dr. Christoph Lengwiler von HWV-Studenten bearbeitet. Es umfasste folgende Arbeitsschritte:

- Bestandesaufnahme über die Entwicklung der wichtigsten Strukturdaten der Gemeinde Weggis
- Bestandesaufnahme der anstehenden Probleme und der Planungsabsichten des Gemeinderates.
- Bevölkerungsbefragung über die Attraktivität der Gemeinde als Wohnort und über die Meinungen zu aktuellen politischen Fragen.
- Erarbeitung eines Tätigkeitsprogrammes in Zusammenarbeit mit dem Gemeinderat
- Ausarbeitung eines Investitionsprogrammes und eines Finanzplanes

Das Tätigkeitsprogramm und der Finanzplan liegen erst im Entwurf vor. Sie werden im Herbst bereinigt und vom Gemeinderat im Zusammenhang mit dem Budget 1992 der Bevölkerung präsentiert. Die Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung hingegen wurden an der Gemeindeversammlung vom 24. Juni 1991 der Bevölkerung vorgestellt. Die Umfrage ergab einige interessante Resultate, auf die im folgenden hingewiesen werden soll.

### *Hoher Rücklauf*

Die Umfrage wurde im Dezember 1990 durchgeführt. Der Fragebogen wurde an alle Stimmberechtigten Gemeinde Vitznau verschickt. Obwohl gleichzeitig auch die Volkszählung stattfand, konnte ein sehr hoher Rücklauf verzeichnet werden. Rund 72%, also beinahe drei Viertel der Stimmberechtigten haben den Fragebogen zurückgeschickt und damit zu den aufgeworfenen Fragen Stellung genommen.

### *Beurteilung der Wohnattraktivität* (vgl. Grafik "Beurteilung der Wohnattraktivität")

Verschiedene Fragen hatten zum Ziel, positive und negative Standortfaktoren der Gemeinde Vitznau zu erforschen und Erkenntnisse über die Wohnattraktivität der Gemeinde aus Sicht der Bevölkerung zu gewinnen:

- Die allgemeine Wohnlichkeit der Gemeinde wird von 72% der Befragten als gut oder sehr gut beurteilt.

- Tendenziell eher positiv werden auch die medizinische Versorgung, die Erschliessung mit dem SGV-Bus, das Ortsbild und die Erschliessung mit dem Schiff beurteilt, werden diese Faktoren doch von 40-50% der befragten Stimmberechtigten als gut oder sehr gut empfunden.
- Die übrigen Standortfaktoren werden insgesamt eher negativ beurteilt. Faktoren, die von über zwei Dritteln der Befragten als mittelmässig oder schlecht beurteilt werden, sind etwa der Zusammenhalt unter der Bevölkerung, das Verständnis des Gemeinderates für Anliegen der Bevölkerung, die Information über das Gemeindegesehen, das Angebot an Eigentumswohnungen, die Sozialeinrichtungen, das kulturelle Angebot und das Angebot an Mietwohnungen.
- Am schlechtesten schneiden schliesslich das Weiterbildungsangebot für Erwachsene und das Freizeitangebot für Jugendliche ab. Diese beiden Kriterien werden von 95% bzw. 86% der Befragten als mittelmässig oder schlecht bezeichnet.

### *Hauptprobleme der Gemeinde*

(vgl. Grafik "Hauptprobleme der Gemeinde")

Die negativen Faktoren der Wohnattraktivität kommen auch in den Hauptproblemen zum Ausdruck, wie sie die Befragten für die Gemeinde Vitznau sehen.

Auf die offene Frage, welches zurzeit die Hauptprobleme sind, stehen der Mangel an günstigen Wohnungen, die hohen finanziellen Ansprüche und die beschränkten finanziellen Mittel der Gemeinde sowie die Probleme um die Ortsplanung mit 35 bis 45 spontanen Nennungen im Vordergrund. Etwas weniger Leute nennen die zuvielen hängigen Projekte, den zu hohen Steuerfuss, den Verkehr durch das Dorf, die ungenügenden direkten Verbindungen Vitznau-Luzern und den Dammbau.

### *Moderates Bevölkerungswachstum erwünscht*

(vgl. Grafik "Erwünschte Bev.entw.")

Die Umfrage zeigt auch, dass eine grosse Mehrheit der Befragten für ein moderates Bevölkerungswachstum eintritt. Rund 35% der Befragten wünschen eine gleichbleibende Bevölkerungszahl, rund 55% sind für eine leichte Bevölkerungszunahme bis zum Jahre 2000. Nur gerade 10% wünschen sich eine starke Bevölkerungszunahme.

### *Wichtigste politische Anliegen*

(vgl. Grafik "Wichtigkeit politischer Anliegen")

Die Umfrage gibt interessante Aufschlüsse über die Prioritäten, welche sich die Bevölkerung für die verschiedenen im Moment diskutierten politischen Anliegen setzt.

- Rund 80% der Bevölkerung bezeichnen den Ausbau des öffentlichen Verkehrs, den Bau von Alterswohnungen und den Bau eines neuen Strandbades als wichtig oder sogar als sehr wichtig. Beim Strandbad ist die Zahl jener, die dieses Anliegen als sehr wichtig bezeichnen, mit 46% am höchsten.
- Zwischen 60% und 70% der Befragten beurteilen ferner den Bau einer Mehrzweckhalle, die Schaffung zusätzlicher Spielplätze und Einrichtungen für Kinder, die Schaffung einer durchgehenden Uferpromenade und Massnahmen zur Beruhigung des Verkehrs im Dorf als wichtige oder sehr wichtige Anliegen.
- Am wenigsten dringend scheinen die Erweiterung der Räumlichkeiten für die Gemeindeverwaltung, die Schaffung eines Ortsmuseums, der Bau der Erschliessungsstrassen im Berggebiet und die Schaffung für Unterkunftsmöglichkeiten für

Asylbewerber zu sein. Diese Anliegen wurden von über 50% der Befragten als unwichtig bezeichnet.

- Es zeigt sich auch, dass die Direktbetroffenen die Anliegen wichtiger finden, als die vom betreffenden Anliegen nicht direkt Betroffenen. So ist die Erschliessung des Berggebietes für zwei Drittel der dort ansässigen Bevölkerung ein sehr wichtiges - und damit das wichtigste - Problem. Der Bau der Mehrzweckhalle ist für Leute, die sich aktiv im Vereinsleben engagieren, wichtiger als bei den übrigen. Die Zahl jener, die den Bau von Alterswohnungen als sehr wichtiges Anliegen bezeichnen, steigt bei zunehmendem Alter der Befragten an.
- Auf die spezielle Frage, ob eine Mehrzweckhalle gebaut werden soll, antworten zwei Drittel der Befragten mit Ja.

### *Investitionen ja, aber...*

(vgl. Grafiken "Investitionen" und "Verkauf von Land")

Angesichts der vielen momentan zur Diskussion stehenden Investitionsvorhaben stellt sich natürlich auch die Frage nach der finanziellen Verkraftbarkeit. Die Finanzlage der Gemeinde Vitznau ist bereits heute sehr angespannt und lässt für Investitionen nur wenig Spielraum. Die Umfrage gibt Hinweise darauf, welche Finanzierungsmassnahmen bei der Bevölkerung auf Akzeptanz stossen:

- Sofern die Steuern nicht erhöht werden, sind 81% der Befragten mit zusätzlichen Investitionen (z.B. Strandbad, Mehrzweckhalle, Ortsmuseum etc.) einverstanden.
- Umgekehrt sind jedoch 86% der Befragten mit den Investitionen nicht einverstanden, falls dies eine Steuererhöhung notwendig macht.
- Zur Frage, ob die Gemeinde zur Finanzierung der anstehenden Investitionen Land verkaufen soll, wollen sich 24% der Befragten nicht äussern. Von den übrigen Leuten sprechen sich rund 55% für Landverkäufe als Finanzierungsmassnahme aus und 45% dagegen.

### *Angebot an Gütern und Dienstleistungen*

(vgl. Grafiken "Einkauf von Artikeln...", "Einkauf in einer anderen Gemeinde", "Beurteilung des Dienstleistungsangebotes", "Fehlendes Angebot im Dienstleistungsbereich")

Das Angebot von Dienstleistungen und Einkaufsmöglichkeiten ist ein Faktor, der die Wohnqualität in der Gemeinde mitbestimmt und auch Rückschlüsse auf das einheimische Gewerbe zulässt.

- Die befragten Stimmberechtigten sind mit dem Dienstleistungsangebot (Post, Bank, Arzt, Coiffeur, Café, Einkaufsläden etc.) im allgemeinen zufrieden. 50% der befragten Stimmberechtigten bezeichnen das Dienstleistungsangebot als ausreichend und weitere 28% sogar als gut.
- Umgekehrt fällt jedoch auf, dass immerhin 34% der Befragten Artikel des täglichen Bedarfs eher selten in Vitznau einkaufen.
- Diese Feststellung wird durch die Frage gestützt, wie häufig allgemein in einer anderen Gemeinde eingekauft wird. 28% der Befragten kaufen einmal oder mehrmals pro Woche auswärts ein und weitere 17% zweimal pro Monat.
- Auf Mängel im Dienstleistungsangebot angesprochen nennen rund 60% der Befragten spontan das Fehlen einer Metzgerei. Offensichtlich ist es ein wichtiges Anliegen der Bevölkerung, dass diese Lücke im Detailhandel geschlossen wird.

- Wesentlich kleiner ist die Zahl jener, die das fehlende Angebot an guten Pubs und Restaurants (10%), fehlende günstige Einkaufsmöglichkeiten (5%), zuwenig frisches Obst und Gemüse (4%) oder zuwenig Zahnärzte (4%) als Mangel empfinden. Einige wenige Nennungen entfallen schliesslich noch auf fehlende Bancomaten und ungünstige Ladenöffnungszeiten.

### **Arbeitsplätze in der Gemeinde**

(vgl. Grafiken "Arbeitsort" und "Ansiedlung")

- Von den befragten Erwerbstätigen arbeiten 57% in Vitznau. Die übrigen pendeln nach Weggis (7%), Gersau (2%) sowie in die Umgebung von Luzern (15%), Zug (4%) und Schwyz (3%). Die Ergebnisse der Umfrage lassen darauf schliessen, dass die Wegpendlerquote seit der letzten Volkszählung 1980 stark angestiegen ist. Sie dürfte sich evt. verdoppelt haben.
- Die Bevölkerung steht der Ansiedlung neuer Betriebe und der Schaffung neuer Arbeitsplätze in Vitznau mehrheitlich positiv gegenüber. Rund drei Viertel jener Befragten, die eine Meinung abgegeben haben, begrüssen die Ansiedlung zusätzlicher Gewerbebetriebe.

### **Tourismus als Wirtschaftsfaktor**

(vgl. Grafiken "Bedeutung des Tourismus", "Auswirkungen des Tourismus", 2x "Massnahmen zur Steigerung")

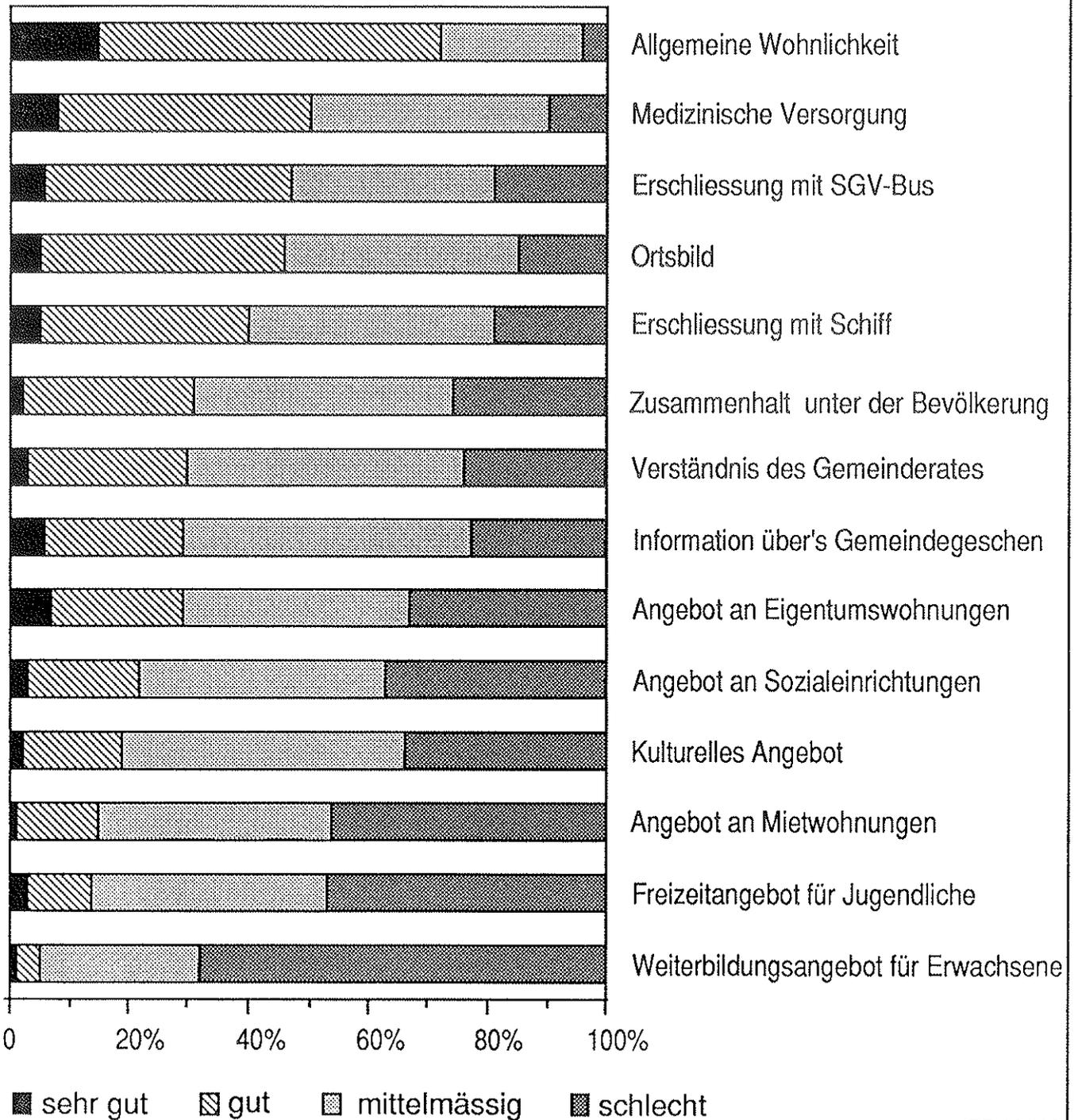
Der Tourismus ist für die Gemeinde Vitznau einer der wichtigsten Erwerbszweige. Rund 43% der Arbeitsplätze entfallen auf diesen Sektor. Deshalb interessiert auch die Frage, inwieweit die Bevölkerung hinter dem Tourismus steht.

- Rund 90% der Befragten sind der Ansicht, dass der Tourismus für die Gemeinde wichtig ist.
- Rund 53% sind der Meinung, dass der Tourismus in den letzten Jahren gute oder sogar sehr gute Auswirkungen auf die Lebensqualität in Vitznau hatten. Weitere 35% glauben, dass sich die Lebensqualität nicht nennenswert verändert hat und nur 12% der Befragten sind der Ansicht, dass der Tourismus die Lebensqualität negativ beeinflusst hat.
- Rund drei Viertel der Befragten befürworten Massnahmen zur Steigerung der Attraktivität von Vitznau als Ferienort.
- Als mögliche Massnahmen werden von je 15% der Befragten spontan ein besseres Unterhaltungsangebot und ein neues Strandbad genannt. Rund 8% schlagen Verkehrsberuhigungsmassnahmen im Dorf vor, etwa 6% eine bessere Zusammenarbeit unter den Hotelliers und rund 4% den Ausbau von Spazier- und Wanderwegen. Rund 3% der Befragten schlagen mehr Tourismuswerbung, ein besserer Einsatz des Kurvereins sowie die Förderung von Anlässen und Veranstaltungen vor.

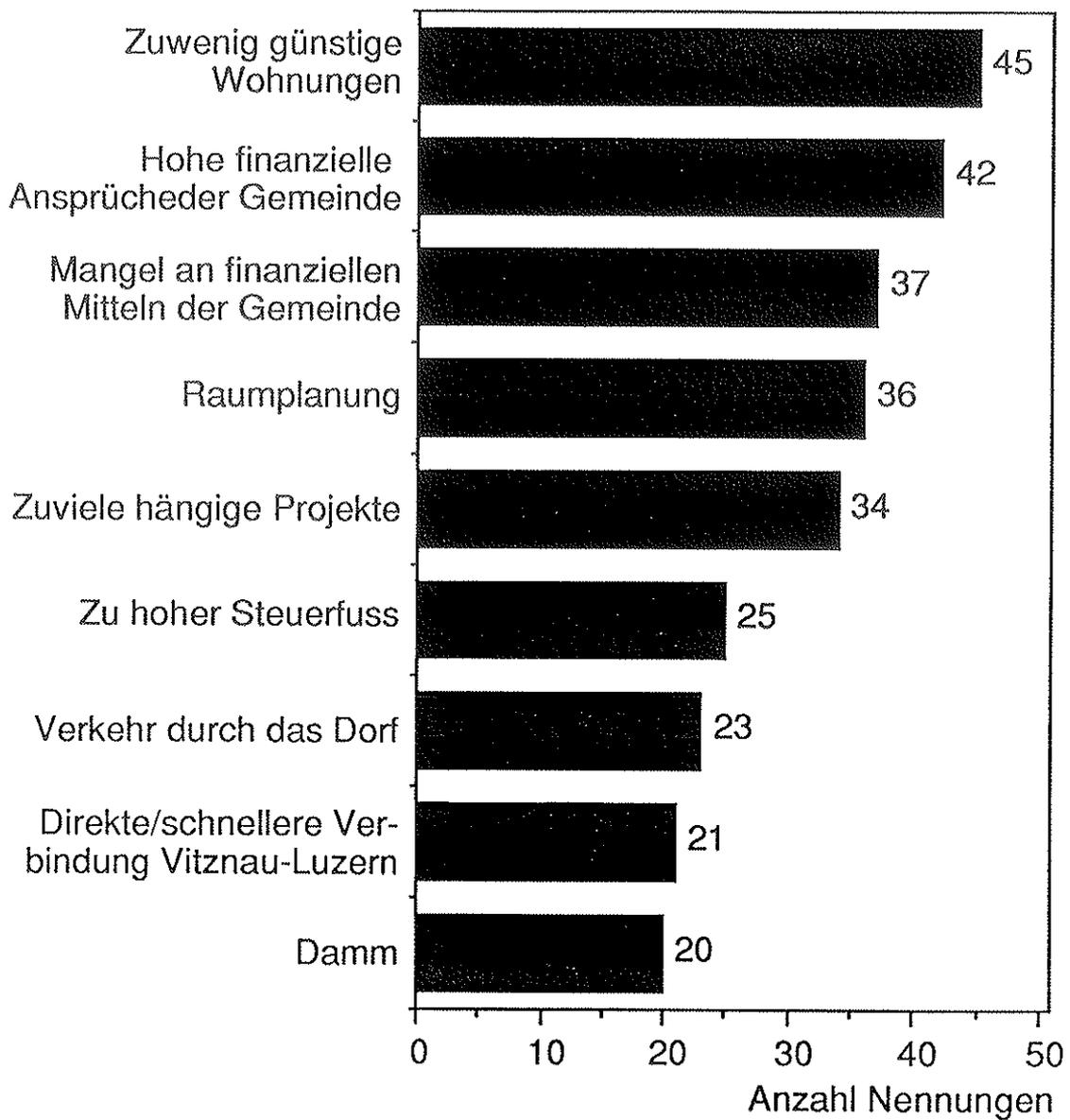
### **Konsequenzen**

Die Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung Vitznau wurden bewusst ohne grosse Wertungen vorgestellt. Es wird nun Sache des Gemeinderates und der Bevölkerung von Vitznau sein, sich Gedanken zu den Konsequenzen aus der Umfrage anzustellen und die notwendigen Massnahmen einzuleiten. Wie erwähnt wird der Gemeinderat im Herbst 1991 seine Überlegungen zur zukünftig wünschenswerten Entwicklung der Gemeinde Vitznau im Tätigkeitsprogramm und Finanzplan aufzeigen.

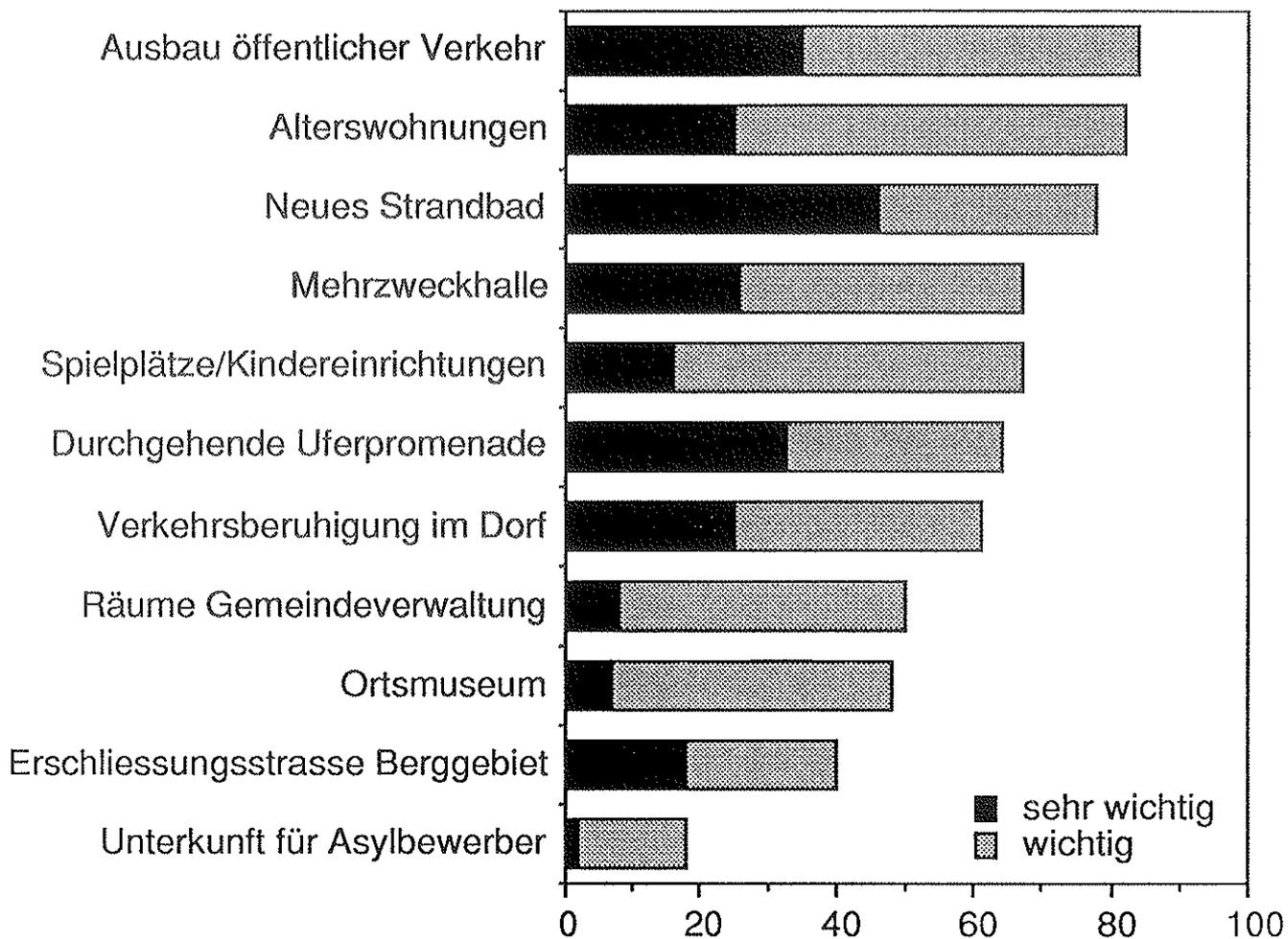
# Beurteilung der Wohnattraktivität



## Hauptprobleme der Gemeinde

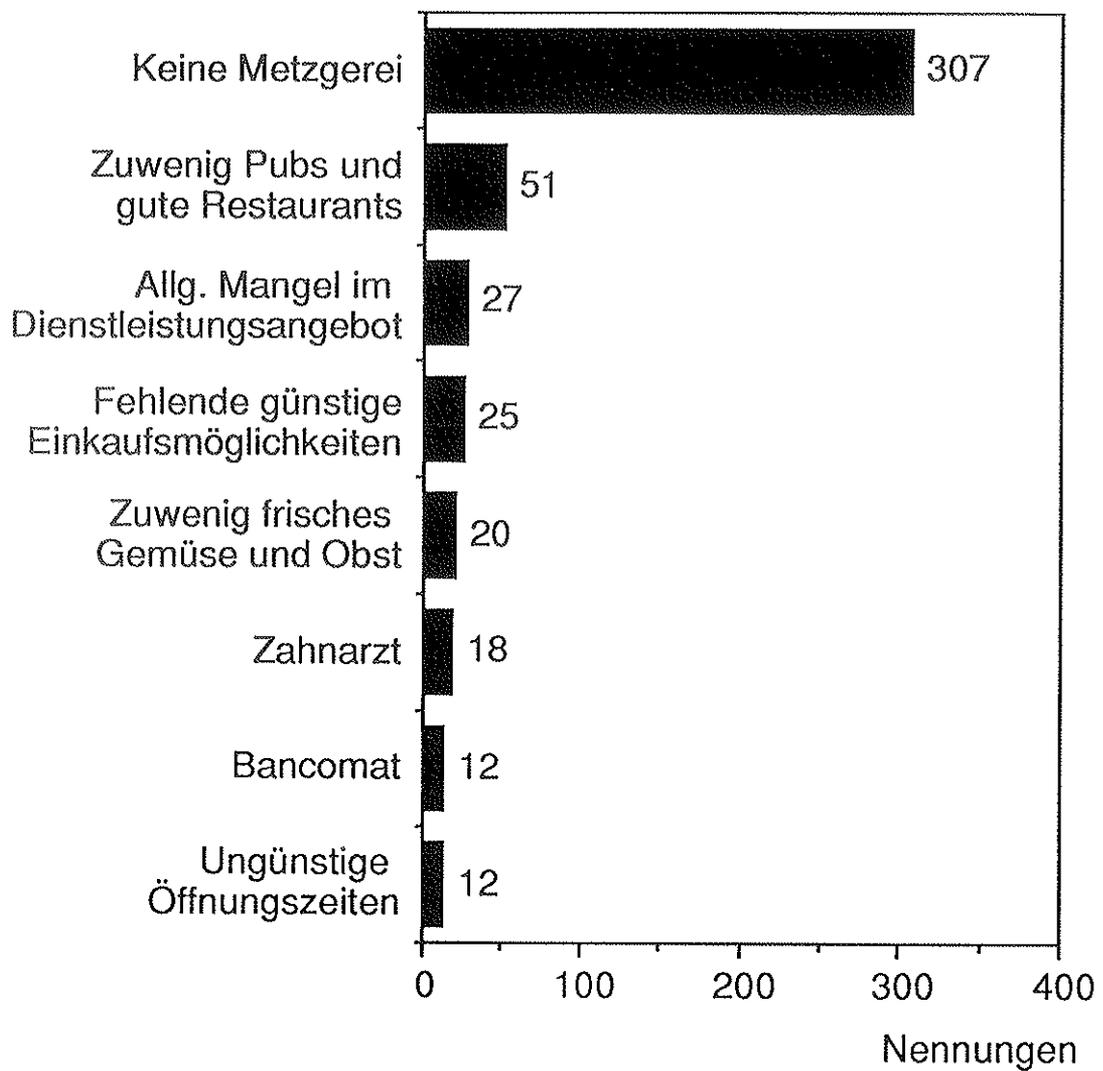


# Wichtigkeit politischer Anliegen

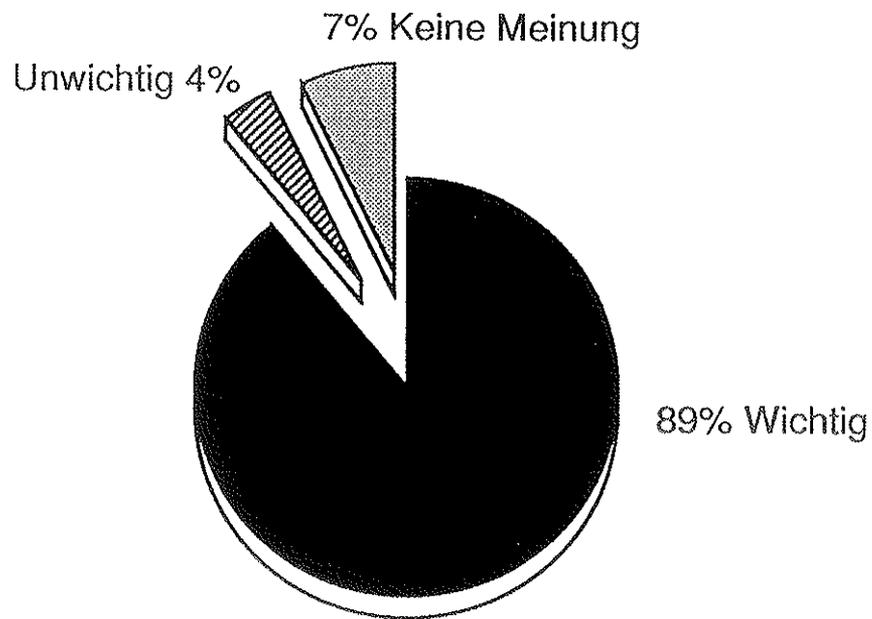




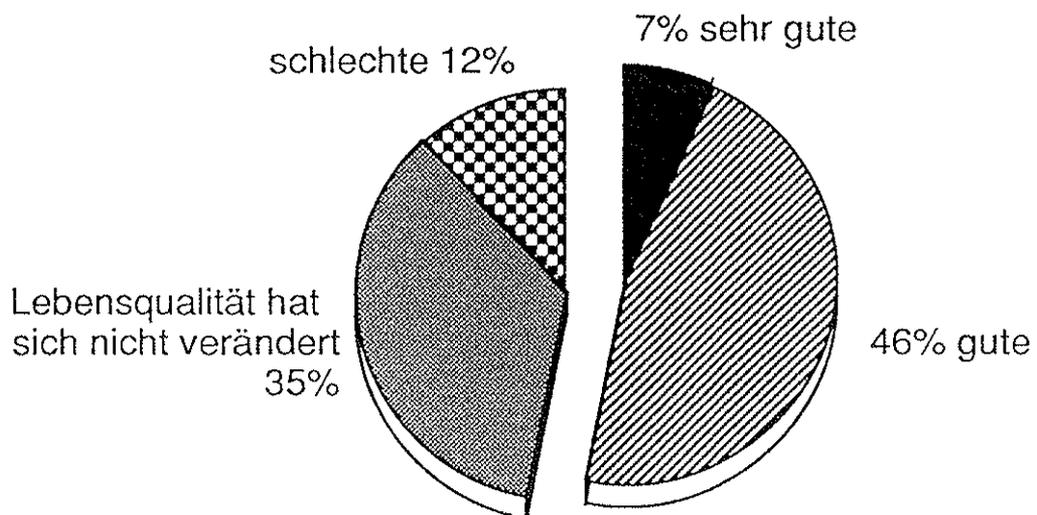
## Fehlendes Angebot im Dienstleistungsbereich



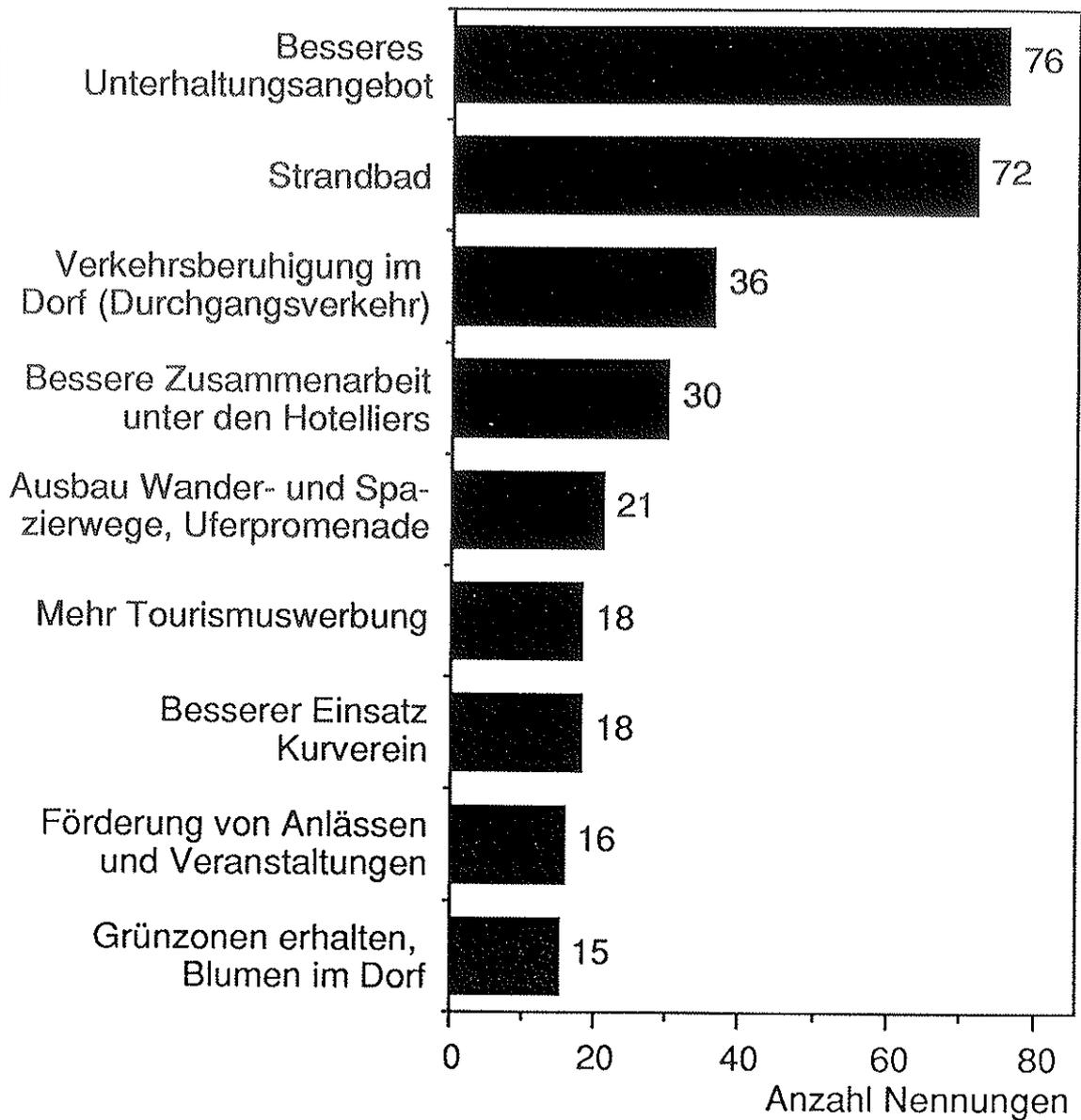
## Bedeutung des Tourismus für die Gemeinde



## Auswirkung des Tourismus auf Lebensqualität



## Massnahmen zur Steigerung der Attraktivität von Vitznau als Ferienort



## Literaturliste

### 1) Grundlagen zur menschlichen Interaktion

Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg), **Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit 1 + 2**, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1980

Das Sammelwerk bietet eine grundlegende Einführung in einflussreiche und bedeutende Strömungen der modereren Gesellschaftstheorie und behandelt in einzelnen Beiträgen Fragen wie Theorien der Interaktion, symbolischer Interaktionismus, Status- und Rollenprozesse, Ethnotheorie und Voraussetzungen methodisch kontrollierten Fremdverstehens.

Bohn C., **Habitus und Kontext**, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1991

Der Schlüsselbegriff der Sozialtheorie Bourdieus ist der des "Habitus", d.h. ein Ensemble von Dispositionen, das Denken, Wahrnehmen, Empfinden und Handeln erzeugt. Er steht in einem Verhältnis wechselseitiger Ermöglichung zum Begriff des sozialen Feldes. Das Buch entfaltet und diskutiert Logik und Erklärungsversuche, die auf diesem Begriffspaar beruhen, und überprüft sie am Beispiel des sprachlichen Habitus.

Benson D. & Hughes, J.A., **The Perspective of Ethnomethodology**, Longman, London, 1983

In this volume the authors present an introduction to ethnomethodology. They set out its aims as a sociological discipline and provide samples of what is involved in ethnomethodology.

Casse P., **La négociation interculturelle**, Chotard et associés, Paris, 1987

Les auteurs explorent de façon résolument pratique toutes les difficultés sous-jacentes à la définition de la négociation interculturelle et dressent le profil du négociateur interculturel.

Casse P & Couchaere M.J., **Les outils de la communication efficace**, Chotard et associés, Paris, 1987

Treize expériences et 31 compléments théoriques et méthodologiques offrent un panorama complet sur la communication entre hommes et spécialement entre les cultures.

Chambers R. et al., **To the Hands of the Poor**, it publications, London, 1989

The publication explores how poor people can gain more from rural India's vast potential from groundwater and from growing trees. Starting with the livelihoods and priorities of the poor themselves, the authors use empirical evidence and practical political economy to identify new and implementable policies.

dtv Atlas zur Psychologie, Band 1, dtv, München, 1987

Band 1 des zweibändigen Werkes liefert auf 16 Seiten in Form von Zusammenfassungen und Bildtafeln einen Überblick über Kommunikationstheorien und Faktoren der zwischenmenschlichen Kommunikation.

Fuglesang A., **About Understanding**, Decade Media Books, New York, 1982

The author provides new perspectives on the practical problems of social development and education for development in Third World countries. As the title indicates, he links practice to the ethical issue of international solidarity and understanding. In that, Fuglesang becomes a prominent international exponent for a staunch ideal in the Scandinavian socialist tradition.

Giddens A., **Interpretative Soziologie**, Campus, Frankfurt, 1984

Giddens stellt die drei Wurzeln der interpretativen Soziologie dar: die Phänomenologie von Schütz, die Ethnomethodologie und die "Philosophie der normalen Sprache" Wittgensteins. Auf dieser Grundlage entwickelt der Autor einen neuen interpretativen Theorierahmen für die Beziehung zwischen Handeln, Sprache und Gesellschaft.

Maturana H.R. & Varela F.J., **Der Baum der Erkenntnis, Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens**, Goldmann, 1987

Die beiden Neurobiologen stellen ihr Systembild der elementaren Lebensvorgänge sowie die Prozesse dar, durch die wir zu Wissen und Erkenntnis gelangen. Dieses Systembild stellt nicht nur das Weltbild der Biologie, sondern auch das tradierte Weltverständnis radikal in Frage. Es lässt erkennen, dass das "Gesetz des Dschungels" ausgedient hat, dass Kooperation und Toleranz, nicht Konkurrenz, Grundlage aller Lebensvorgänge sind.

Mehan H. & Wood H., **The Reality of Ethnomethodology**, Wiley, New York, 1975

The theory of ethnomethodology is discussed and different, often even quarreling factions are described by different authors, not trying to avoid differences but seeing diversity as a sign of strength.

Nicholson L. (Ed.), **Feminism/Postmodernism**, Routledge, New York, 1990

Feminism/Postmodernism analyses the benefits and dangers of postmodernism for feminist theory in different contributions from different points of views.

Orasanu J et al., **Language, Sex and Gender: Does "La Difference" Make a Difference?**, The New York Academy of Science, New York, 1979

The first systematical exploration of the arbitrary connection between sex and gender was explored by Margaret Mead in *Sex and Temperament in Three Primitive Societies*. This collection of papers throwing light on a series of questions raised in different disciplines is intended to extend the mentioned initial work of exploration.

Poats S. et al., **Gender Issues in Farming Systems Research and Extension**, Westview Press, Boulder & London, 1988

Gender Analysis analysiert die Rollen der Männer und Frauen als Partner innerhalb von Familie und Gemeinschaft. Gender Analysis ist ein globales Konzept der Entwicklung. Sie ist ein positives Konzept, das sich intensiv mit den sozialen Beziehungen zwischen den Geschlechtern befasst.

Portele G., **Autonomie, Macht, Liebe**, suhrkamp, Frankfurt a.M., 1989

Der Autor geht in diesem Buch von der Theorie der Autopoiese aus, die ein radikales Umdenken fordert und zu Konsequenzen in vielen Bereichen führt. An den Beispielen der Gestalttherapie von Perl und der Verfremdungstechnik von Bert Brecht demonstriert Portele, wie ein grundsätzliches Umdenken, das Loskommen von den Gewohnheiten, auch von der Gewohnheit, uns und andere als heteronom bestimmbar aufzufassen, geschehen könnte. Grundthema des Werkes ist die Frage, wie Liebesbeziehungen an die Stelle der bisher gewohnten Machtbeziehungen treten können.

## **2) Werkzeuge zur Kommunikation**

**Bolton R., People Skills, How to assert yourself, listen to others and resolve conflicts, Simon and Schuster, New York, 1986**

Bolton describes the twelve most common communication problems, showing how these "roadblocks" damage relationships by increasing defensiveness, aggressiveness or dependency. He explains how to acquire the ability to listen, assert yourself and resolve conflicts working out problems with others.

**Mucchielli R., Das nicht-direktive Beratungsgespräch, Müller, Salzburg, 1972**

Wissenschaftliche Methoden machen das Verständnis menschlichen und zwischenmenschlichen Verhaltens und den bewussten Umgang damit zugänglicher und werden bedeutend für alle, die berufliche Verantwortung für Menschen oder menschliche Beziehungen haben. Die Publikation bietet theoretisches Wissen und praktische Übungsanleitungen. Erprobte Lernprogramme erleichtern die Gestaltung des Ablaufs von Gruppenkursen und vor allem das intensive Selbststudium.

**Thomann C. & Schulz von Thun F., Klärungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen, rororo, Reinbek, 1990**

Wie verhält sich ein Gesprächshelfer, Therapeut oder Moderator, wenn zwei oder mehrere Personen erklärermassen in eine Sackgasse der Kommunikation und ihrer Beziehung zueinander geraten sind oder wenn schwierige Sach- und Beziehungsprobleme gelöst werden müssen, sei es bei Paaren und in Familien oder auch in Arbeitsgruppen und Gremien. Das Handbuch entwickelt praktische Ratschläge und Leitlinien aus der kommunikationspsychologischen Einsicht und bietet viele hilfreiche Beispiele.

## **3) Kommunikation und Entwicklungszusammenarbeit**

**Bolliger E. et al, Landwirtschaftliche Beratung, SKAT, St.Gallen, 1990**

Der Leitfaden ist ein Arbeitsinstrument für Beraterinnen und Berater im ländlichen Raum. Er unterstützt sie in ihrer wesentlichen Aufgabe, gemeinsam mit den Betroffenen Problem-situationen zu erkennen und Lösungswege zu suchen. Das Autorenteam wendet sich in diesem Leitfaden an alle, die Beratung planen, organisieren, ausführen, begleiten oder bewerten und ist gegliedert in Einführung, Fragelisten, Theorieblätter und Buchbesprechungen.

**IRC, Community Self-Improvement in Water Supply and Sanitation, IRC, The Hague, 1988**

A training and reference manual for Community Health Workers, Community Development Workers and other community-based workers. The publication gives an introduction in working with communities principally focussing water, sanitation and health and elaborates options for selfimprovement of the community.

#### 4) Literatur zu RRA

siehe separate Literaturliste im Beschrieb der RRA, Annex 8

#### 5) Reihe Arbeitshilfen zu Planung, Evaluation, Monitoring und Durchführung der DEH

Der Evaluationsdienst der DEH stellt in einer ständig erweiterten Publikationsreihe Arbeitshilfen und Werkzeugkisten zusammen, die eine Sammlung von Ideen und Hilfsmitteln darstellen zur Qualitätsverbesserung in der Projektarbeit. Die Publikationen richten sich speziell an den operationellen Mitarbeiter im Feld. Auch zu RRA soll ein Arbeitsheft zusammengestellt werden.

Bereits erschienene Titel in der Reihe Arbeitshilfen zu Planung, Evaluation, Monitoring und Umsetzung der Direktion für Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe (DEH), Evaluationsdienst, CH 3003 Bern:

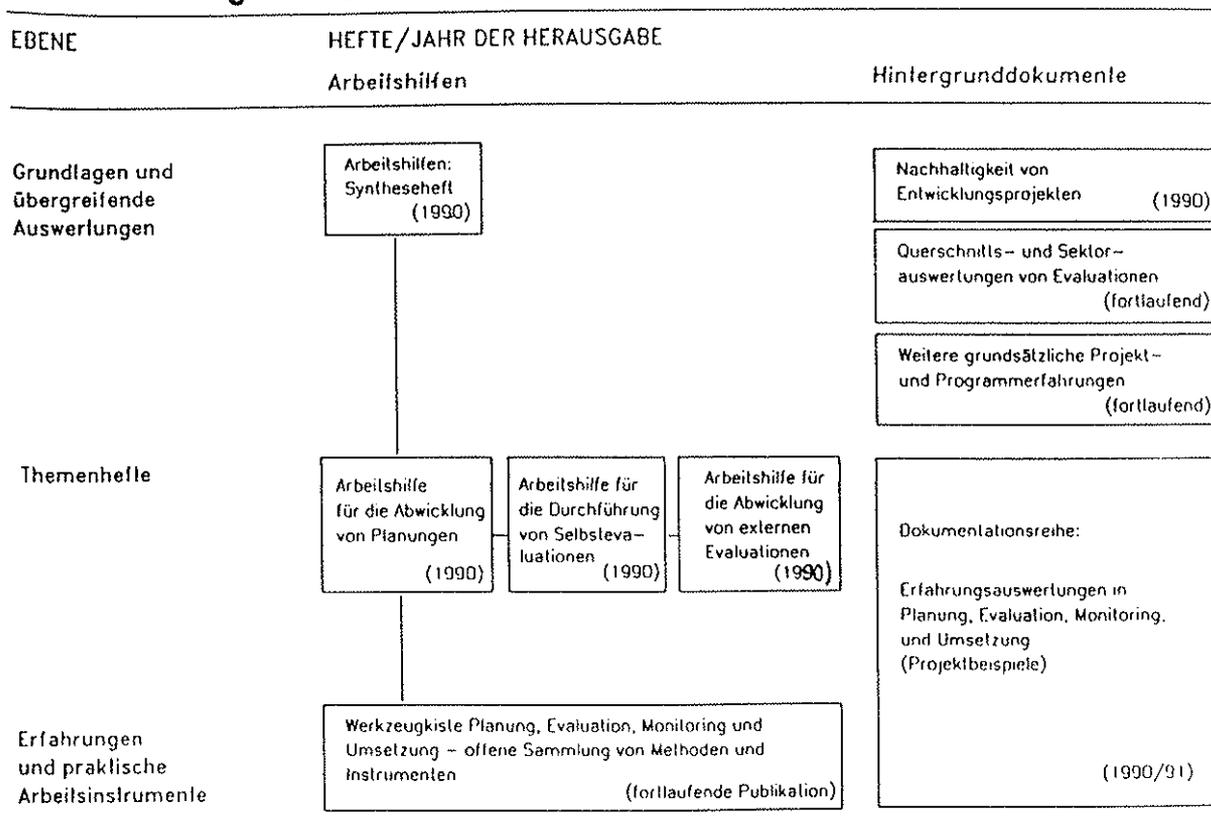
Spieglein, Spieglein an der Wand, Zum Thema Selbstevaluation in der Entwicklungszusammenarbeit, DEH, 1990

Externe Evaluation von Entwicklungsprozessen, DEH, 1990

Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten, Grundlagen und Umsetzungsmöglichkeiten, DEH, 1990

Fotografie in der Projektarbeit, Natur und Grenzen der Fotobeobachtung, DEH, 1991

#### Schema Hintergrunddokumente und Arbeitshilfen der DEH



# Ausführliche Literaturbesprechungen

Quelle: Landwirtschaftliche Beratung. Ein Leitfaden für Beraterinnen und Berater im ländlichen Raum, Teil D, SKAT 1990.

Teil D umfasst ca. 100 Buchbesprechungen aus dem Bereich Beratung in der Entwicklungszusammenarbeit.

Beziehbar über den SKAT-Bookshop, Tigerbergstr.2, CH-900 St.Gallen, Schweiz

## Kommunikation

**Autor:** Harris, Thomas A.

**Titel:** Ich bin o.k. - Du bist o.k.  
Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellung zu ändern verändern können - Eine Einführung in die Transaktionsanalyse

**Beurteilung und Eignung:** Die Erfahrungen mit der Transaktions-Analyse sind so ermutigend, dass heute nicht nur ausgebildete Psychiater damit arbeiten, sondern auch Ärzte, Sozialarbeiter, Lehrer, Personalchefs, Berater, Trainer, Reiseleiter, ... Ein Buch mit Psychologie-Grundlagen für alle, die in der Beratung tätig sind!

### Inhaltsbeschreibung:

Grundlegendes Raster für die in diesem Buch ange-  
stellten Überlegungen sind:

- einerseits die drei Ebenen, die unsere Persönlichkeit bestimmen:
  - das Eltern-Ich
  - das Erwachsenen-Ich
  - das Kindheits-Ich,
- andererseits die vier Lebensanschauungen, die aus dem Buchtitel hergeleitet werden können:
  - Ich bin nicht o.k. - Du bist o.k.
  - Ich bin nicht o.k. - Du bist nicht o.k.
  - Ich bin o.k. - Du bist nicht o.k.
  - Ich bin o.k. - Du bist o.k.

**Verlag:** rororo - Sachbuch 6916,  
Reinbek bei Hamburg

**Erscheinungsjahr:** 1973

**Sprache:** Deutsch (übersetzt aus dem engl.)

**Charakteristik:** Psychologie-Hintergrund für Beratung

**Anzahl Seiten:** 286

**ISBN:** 3 499 16916 9

**Preis:** Sfr 7.80

**Beurteilt von:** Ernst Bolliger, 25-05-1990

Transaktionen zwischen Menschen - definiert als Austausch von Botschaften (und Handlungen) werden mit diesen Werkzeugen analysiert: Welches "Ich" des einen steht mit welchem "Ich" des andern in Kontakt und wie wirkt sich das aus? Der Autor bespricht Beispiele aus dem Alltag und vermittelt mit ihnen viele neue Einsichten.



# Kommunikation

**Autor:** Birkenbihl, Vera F.

**Titel:** **Kommunikationstraining**

**Beurteilung und Eignung:** Das Buch eignet sich als Einsteigelektüre für all jene, die sich mit zwischenmenschlicher Kommunikation befassen möchten. Es ist leicht lesbar und unterhaltend geschrieben. Diese leichte Lesbarkeit verleitet aber auch, die über das ganze Buch verstreuten Übungen für den Leser zu überspringen. In leicht fasslicher Form sind Kommunikationstheorien und -Grundlagen dargestellt, die aus mehreren Fachbüchern stammen. Sowohl die Theorie als auch die praktischen Übungen sollen dem Leser helfen, seine eigenen Reaktionen als auch die seiner Mitmenschen besser zu verstehen und angemessener mit ihnen umzugehen. Es ist vor allem eine Anleitung, die eigene Kommunikationsfähigkeit zu fördern. Der Text widerspiegelt die grosse Erfahrung der Autorin in Kommunikationstrainings in überzeugender Weise.

## Inhaltsbeschreibung:

Die Autorin unterteilt ihr Buch in drei Teile: Theorie, Praxis und Neue Gedanken.

**Teil I: Theorie** fasst aus Fachbüchern mehrerer "Schulen" in leicht lesbarer Form wesentliche Grundlagen für die zwischenmenschliche Kommunikation zusammen. Dazu gehören:

- Der Einfluss des Selbstwertgefühls auf die Kommunikation
- Menschliche Bedürfnisse und Motivation (Maslow)
- Transaktionale Analyse (Berne)
- Bilder und Bildertausch
- Feedbacktechniken.

Im Theorieteil sind zahlreiche praktische Übungen eingestreut, die sowohl für die Beobachtung des eigenen Verhaltens als auch in der Ausbildungstätigkeit eingesetzt werden können.

**Teil II: Praxis** beinhaltet 32 Übungsanleitungen zu den Stichworten Innere Einstellung, Gefühle, Angst, Feedback und Mein anderes Ich. Es handelt sich dabei um kurze, praktische, allein oder in kleinen Gruppen durchführbare Übungen. Sie dienen allesamt dem Entdecken eigener Kommunikationsbarrieren im Alltag.

**Teil III Neue Gedanken** stellt Erkenntnisse von Mac Lean, Vester und Watzlawick ins Zentrum: Wahrneh-

mung, Gehirnaufbau und Gehirnfunktionen (z.B. Funktionen der linken und der rechten Gehirnhälfte), Inhalts- und Beziehungsebene in der Kommunikation.

Die 6 Merkblätter in **Teil IV** bringen theoretische Ergänzungen und Erläuterungen. Das Buch schliesst mit einem "Lexikon zur Kommunikation", in dem die verwendeten Fachbegriffe umschrieben sind.

<b>Verlag:</b>	MVG - Verlag, München
<b>Erscheinungsjahr:</b>	1990
<b>Sprache:</b>	Deutsch
<b>Charakteristik:</b>	Handbuch zur Kommunikation
<b>Anzahl Seiten:</b>	305
<b>ISBN:</b>	3 478 03040 4
<b>Preis:</b>	DM 14,80
<b>Beurteilt von:</b>	Tonino Zellweger, 26-06-1991

# Kommunikation

**Autor:** Schulz von Thun, Friedemann

**Titel:** **Miteinander reden**  
Band 1: Störungen und Klärungen  
Band 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung

**Beurteilung und Eignung:** Schulz von Thun entwirft in seinen beiden Büchern klare und einprägsame Modelle, mit denen wir unseren eigenen Kommunikationsstil unter die Lupe nehmen können. Beide Bücher sind in einer einfachen, alltäglichen Umgangssprache geschrieben, was bekanntlich für Bücher aus diesem Fachbereich nicht immer der Fall ist.  
**Eine Pflichtlektüre für Beraterinnen und Berater!**

## Inhaltsbeschreibung:

**Band 1:** Im Teil A werden die vier Seiten einer Nachricht eingeführt: der Sachinhalt (worüber ich informiere), die Selbstoffenbarung (was ich von mir selbst kundgebe), die Beziehung (was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen) und der Appell (wozu ich dich veranlassen möchte). Sowohl beim Reden wie auch beim Zuhören haben diese vier Seiten einer Nachricht ihre Bedeutung: Sinnbildlich werden sie im Buch als vier Zungen und vier Ohren dargestellt. Im Teil B geht der Autor auf ausgewählte Probleme der zwischenmenschlichen Kommunikation ein: Er stellt verschiedene Kommunikationsverhalten und Haltungen dar, beschreibt die verborgenen Störungen und bietet mit Hilfe des Kommunikationsmodells mögliche Klärungen an.

**Band 2:** Als Einstieg beschreibt der Autor drei grundlegende Werkzeuge des kommunikationspsychologischen Denkens und Arbeitens:

1. Das bereits im Band 1 eingeführte "Quadrat der Nachricht"
2. Vier Stationen zwischenmenschlicher Kreisläufe: Zwei Menschen sind miteinander im Gespräch. Worte ("Äusserungen" werden ausgetauscht, die immer mit (nicht mitgeteilten) Gedanken ("Innerungen") verbunden sind. Der Autor unterscheidet dabei zwischen vertikaler Kommunikation (Austausch von Äusserungen) und horizontaler Kommunikation (Austausch von Innerungen).
3. Das Werte- und Entwicklungsquadrat: Jeder Wert (Tugend, Prinzip) ist von einer Schwestertugend begleitet (z.B. Sparsamkeit und Grosszügigkeit). Nur in einer Balance zwischen beiden Tugenden gelingt es uns, ihnen eine konstruktive Wirkung zu verleihen. Ohne diese Balance entarten diese Tugenden zu ihrer

Übertreibung: Sparsamkeit wird zu Geiz, Grosszügigkeit zu Verschwendung.  
Mit diesen drei Werkzeugen tritt Schulz von Thun an acht verbreitete Kommunikationsstile heran. Er beschreibt jeweils Erscheinungsbild, Grundbotschaften und seelischen Hintergrund, betrachtet die Kommunikation aus einem systemischen Blickwinkel und skizziert Richtungen der Persönlichkeitsentwicklung.

**Verlag:** rororo Sachbuch 7489 und 8496, Reinbek bei Hamburg

**Erscheinungsjahr:** 1981 / 1989

**Sprache:** Deutsch

**Charakteristik:** Grundlagen zur Kommunikation

**Anzahl Seiten:** 269 / 252

**ISBN:** 3 499 17489 8 / 3 499 18496 6

**Preis:** Sfr 10.80 pro Band

**Beurteilt von:** Ernst Bolliger, 25-05-1990

# Kommunikation

Autor: Dechmann, Birgit; Ryffel, Christiane

Titel: **Soziologie im Alltag**

**Beurteilung und Eignung:** Den beiden Autorinnen ist es mit diesem Buch in einmaliger Weise gelungen, die Leser in die Soziologie (oder besser: ins soziologische Denken) einzuführen. Beispiele aus dem Alltag und Fragelisten bringen dem Leser einen persönlichen Bezug zu den vermittelten Modellen aus der Soziologie.  
Dank seiner leichten Lesbarkeit und den auflockernden, erklärenden Zeichnungen ist das Buch eine ideale Einführung in das soziologische Denken für Nicht-Soziolog/innen.

## Inhaltsbeschreibung:

Ausgehend von den Fallstricken des Alltagsdenkens (wertend, einseitige Perspektiven, vernachlässigen des strukturellen Umfelds, pauschale Urteile, etc) leiten die Autorinnen eine **Grundsatzerklärung des soziologischen Denkens** her. Die Betrachtungsweise eines Sachverhalts auf verschiedenen Ebenen ist dabei ein zentrales Element und verleiht dem Buch dann auch seinen Aufbau:

- die Ebene **Individuum**
- die Ebene **Kleingruppe**
- die Ebene **Organisation**
- die Ebene **Gesellschaft**.

Die vorgestellten **soziologischen Modelle** werden mit **Beispielen aus dem Alltag** erläutert. Die gewählten Alltagsbeispiele stammen zwar alle aus dem europäischen Umfeld, können aber leicht auf interkulturelle Situationen übertragen werden.

**Kurzinformationen aus der Soziologie-Forschung** belegen gemachte Aussagen und vermitteln einen Einblick in einzelne Forschungsarbeiten.

Fragelisten mit dem Titel **Ich frage mich ...** fordern den Leser auf, dargelegtes in einer persönlichen Auseinandersetzung zu überprüfen und selbst Stellung zu nehmen.

Mit den eingeschobenen **Werkstattgesprächen** geben die Autorinnen einen Einblick in ihre Arbeitsweise, zu zweit ein Buch zu verfassen: Ein intensiver Gedankenaustausch im Team kommt dabei zum Ausdruck!

Verlag: Beltz Verlag (Edition Sozial), Weinheim und Basel

Erscheinungsjahr: 1988 (1981)

Sprache: Deutsch

Charakteristik: Handbuch der Soziologie

Anzahl Seiten: 279

ISBN: 3 407 55727 2

Preis:

Beurteilt von: Ernst Bolliger, 23-01-1991

# Beratungsmanagement

**Autor:** Kälin, Karl / Müri, Peter (Hrsg.)

**Titel:** Sich und andere führen

**Beurteilung und Eignung:** Die Autoren machen keinen Umweg über die Theorie. Sie gehen von der Praxis aus, verfolgen praktische Ziele und gehen sehr pragmatisch vor. Immer wieder wird der Leser zur Selbstbeobachtung und zur Selbsteinschätzung eingeladen. Die eingestreuten Karikaturen vermitteln eine wohltuende Distanziertheit der Autoren zu "ihrem" Thema. Wiederholt kommt das Anliegen der Autoren zum Ausdruck, keine endgültigen Rezepte zu vermitteln, sondern die Leser zum selbständigen Suchen, Ausprobieren und Reifenlassen aufzufordern.

## Inhaltsbeschreibung:

In der Einleitung beziehen die Autoren klar Stellung. Während in den letzten Jahrzehnten die Führungstechnologie immer weiter entwickelt und verfeinert und Daten-Systeme dauernd verbessert wurden, bestätigen heute viele Führungskräfte, dass sie dort nicht mehr weiterkommen, wo die Zusammenarbeit mit Kollegen, Vorgesetzten, im Team, mit den Mitarbeitern beginnt. Die Autoren sind überzeugt, dass sich die Anforderungen an Führungskräfte heute verändern. Von der Führungskraft der allernächsten Zukunft wird verlangt werden, dass sie sich zum Experten in Fragen der zwischenmenschlichen Beziehungen, in Fragen der Veränderung von Organisationen durch Einflussnahme auf die in ihr tätigen Menschen entwickelt.

Das Buch ist das Ergebnis einer Zusammenarbeit von Fachleuten mit psychologischer Ausbildung und langjähriger Erfahrung in der Management-Schulung und -Beratung. Es gliedert sich in drei Teile:

### • **Selbst-Entwicklung:**

- Sich und andere besser verstehen: Eigene Kommunikations- und Verhaltensmuster mit Hilfe der Transaktionsanalyse aufdecken und dem eigenen Führungsstil auf die Spur kommen.
- Möglichkeiten der Verhaltensänderung werden angeboten und besprochen.

### • **Team-Entwicklung:**

- Die Rolle von Gruppen und Teams im Unternehmen, Dynamik in Arbeitsgruppen
- Gruppenprozesse (Sach-, Methoden- und Beziehungsebene), Steuerungsmöglichkeiten, Konflikte und Konfliktbewältigung im Führungsalltag
- Kurze Einführung in die Wesensmerkmale von NLP (Neuro-Linguistisches Programmieren)

### • **Organisations-Entwicklung:**

- OE verstanden als Entwicklung der Organisationskultur: Unternehmens-Entwicklung schließt Management- und Mensch-Entwicklung mit ein; lernen zu lernen - die Basis der Organisations-Entwicklung.
- Veränderung von Organisationen: Aus eigener Kraft oder durch Anstöße von aussen?
- Management-Selektion: Nachwuchsförderung - Nachwuchsselektion
- Entwicklungsperspektiven der OE.

**Verlag:** Ott Verlag, Thun

**Erscheinungsjahr:** 1985

**Sprache:** Deutsch

**Charakteristik:** praxisorientiertes Handbuch

**Anzahl Seiten:** 275

**ISBN:** 3 7225 6642 8

**Preis:** Sfr 44.-

**Beurteilt von:** Ernst Bolliger, 29-01-1991

# Beratungsmanagement

Autor: Kälin, Karl / Müri, Peter

Titel: Führen mit Kopf und Herz

Beurteilung und Eignung: Das Buch hilft, Führung neu, gesamtheitlich zu verstehen. Die vielseitigen Beiträge vermitteln eine Aufbruchstimmung. Neuland wird sichtbar. Vieles ist zwar erst in Ansätzen dargestellt; trotzdem vermittelt das Buch eine wertvolle Orientierung in der Vielfalt von neuen Strömungen des Managements und in seinem Umfeld. Die eingestreuten Karikaturen bezeugen, dass die Autoren ihr Anliegen mit einer wohlthuenden Distanz und Offenheit vertreten.

## Inhaltsbeschreibung:

Seit einigen Jahren wird immer deutlicher, dass die systematisch-lineare Betrachtungsweise der Unternehmens- und Mitarbeiterführung den heutigen Anforderungen nicht mehr gerecht wird. Die Autoren greifen dieses Thema in drei Teilen auf:

1. **In der Sackgasse:** Klassische Führungsinstrumente (Organigramme, Pflichtenhefte, etc.) sind Gerüste, Denk- und Vorstellungshilfen, Skelette eines Unternehmens. Häufig wird ihnen eine unangemessene Bedeutung zuteil. Das Leben in einer Organisation wird mit ihnen nicht sichtbar. Die heute gängigen Führungsinstrumente sind zu begrenzt, um im Umgang mit Konflikten eine aktive Unterstützung zu bieten. Die Autoren belegen ihre Aussagen mit Beispielen aus der Praxis.

2. **Neue Perspektiven:** Neue Erkenntnisse aus der Forschung und Praxisbeobachtung werden vorgestellt: Unsere Gehirnstruktur legt **Gefühl und Intuition** als nutzbare Fähigkeit ebenso nahe wie **Denken**, ja weist nach, dass sie nur miteinander verbunden richtig "funktionieren". Möglichkeiten werden aufgezeigt, den Zugang zur eigenen Intuition freizulegen. Alte, heutige und künftige Führungsstile werden miteinander verglichen und durch Führungsweisheiten aus dem chinesischen Weisheitsbuch I Ging ergänzt. Der Abschnitt "Zugang zur Energie im Zwischenmenschlichen" bietet nach einigen grundsätzlichen Überlegungen eine Reihe hilfreicher methodischer Ansätze an.

3. **Aus der Sackgasse:** Neuzeitliche, alt-neue und zum Teil esoterische Ansätze können in Zukunft einen hohen Stellenwert in Management- und Führungsfragen erhalten. Die Autoren gelangen zur Erkenntnis, dass neue Formen im Management letztlich nur durch die in ihr tätigen Personen verwirklicht werden können. Dies führt sie zum Schluss, dass die Arbeit an der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit an erster Stelle stehen muss. Vier neue Ansätze werden vorgestellt:

- **Kreatives Visualisieren:** eine Methode, um mit seiner Vorstellungskraft die eigenen psychischen Energien bewusster und zielgerichteter zu aktivieren;
- **Faktendenken und Wertedenken** ergänzen: uns der Werte, die unserem Handeln zugrunde liegen, bewusster werden;
- **Komplexe Systeme einfach steuern:** Führungsweisheiten werden in neun Grundsätzen dargelegt: Klarheit, Feedback, Vertrauen entgegenbringen, Konflikte austragen, Konsens, Risikobereitschaft sind dabei zentrale Stichwörter.
- **Märchen** für Manager als Inspirationsquelle für ihre Führungsaufgaben: Sich auf alte und auch mystische Erfahrungen abstützen.

Die Autoren kommen zum Schluss: Die Ausbildung in der neuzeitlichen Führung verlangt ganzheitliche Ansätze. Dies kann nur über eine Entfaltung des Managers hin zu einer ganzheitlichen Persönlichkeit geschehen.

Verlag: Ott Verlag, Thun  
Erscheinungsjahr: 1988  
Sprache: Deutsch  
Charakteristik: praxisorientiertes Handbuch  
Anzahl Seiten: 279  
ISBN: 3 7225 6643 6  
Preis: Sfr 56.-  
Beurteilt von: Ernst Bolliger, 29-01-1991

# Beratungsmanagement

**Autor:** Klebert, Karin / Schrader, Einhard / Straub, Walter G.

**Titel:** **KurzModeration**

**Beurteilung und Eignung:** Durch die vielseitigen Beispiele aus verschiedenen Fachbereichen wird das Buch zu einem praxisorientierten Nachschlagewerk für Moderation von Anlässen kürzerer Dauer (1 bis 4 Stunden). Die übersichtliche Gestaltung des Buches steigert seinen Gebrauchswert. Eine minimale Moderationspraxis des Lesers erleichtert das Verständnis der vielen nützlichen Hinweisen. Ein Hit für alle wenig bis mässig erfahrenen Moderatoren!

## Inhaltsbeschreibung:

Nach einer kurzen Einleitung beginnt das Autorenteam sein Buch mit einem Vergleich zwischen einer nicht-moderierten und einer moderierten Besprechung. Im Gegensatz zu den "üblichen" Besprechungen orientiert sich eine moderierte Besprechung an folgenden Grundsätzen:

- Die Person des Moderators: Besprechungsplan aufstellen, Gespräch leiten, weitere Rollen sicherstellen
- Klare Vorgehensschritte (Vorbereitung, Begrüssung / Anwärmen, gemeinsames Erstellen einer Tagesordnung, Information - Diskussion - Problembearbeitung - Zusammenfassung - Entscheid, Abschluss
- Beziehungsebene immer im Auge behalten und entsprechend berücksichtigen
- Handlungsorientierung des Besprochenen (wer macht was, mit wem, bis wann?)
- Fortlaufende Protokollierung auf Pinwänden, Plakaten, Tafeln, für alle ersichtlich und nachvollziehbar.

Im dritten Kapitel führen 18 Beispielabläufe aus verschiedenen Bereichen, zu verschiedenen Themen und mit verschiedenen Absichten mögliche Anwendungen vor. Diesen Abläufen ist ein sich wiederholendes Grundmuster eigen; dabei kommen aber auch Besonderheiten und methodische Alternativen zum Ausdruck.

Anschliessend sind die Moderations-Methoden im einzelnen erläutert. Das Moderationskauerwelsch (Fachausdrücke) ist am Ende des Buches in einem Glossar erklärt.

**Verlag:** Windmühle GmbH, Hamburg  
**Erscheinungsjahr:** 1987  
**Sprache:** Deutsch  
**Charakteristik:** Handbuch für Moderatoren  
**Anzahl Seiten:** 166  
**ISBN:** 3 922789 23 4  
**Preis:**  
**Beurteilt von:** Ernst Bolliger, 30-05-1990

# Management of Extension

**Author:** Mary Rojas (FAO)

**Title:** **Women in Community Forestry**  
A field guide for project design and implementation

## Critical Appraisal:

The booklet is based on various important publications by FAO and World-bank. It replaces the need for extensive study of those reports by the field-practitioner.

The first part is a useful input to start up discussions on womens' inclusion in forestry activities. It is written in easy English and is short enough to be read in one morning.

The checklists in the annexes are superb for actually starting to do something concrete. The questions are also very useful for rapid surveys. The booklet is small (A5) and thin (40 p), and fits easily into any field-bag of an extensionist - (not only forestry-people) where it belongs!

## Contents:

The booklet ist meant to be a "manual for those who design and implement forestry projects". It focuses on practical ways to include women in project design and implementation and is meant to be a tool to facilitate discussion, offer options and promote action on behalf of women and forestry.

The text part concentrates on brief and concise texts in four chapters:

- What is community forestry -- and why include women?
- Sceing women... (shows the need to understand specific roles and needs of women in rural areas)
- Asking women the right question
- Implementing a process to include women

Women and men usually have very different relationships to forest resources. Many short and convincing references are made to real-life cases around the world in order to illustrate the need to include women: "In Sierra Leone, women knew 31 uses of trees on fallow land and in forests -- men identified only eight different uses."

The need to adapt to local customs is also pointed out: "In an area of Kenya where trees denote land ownership, women were forbidden to plant or cut trees because land belongs only to men. A fuelwood project overcame this obstacle by introducing shrubs and exotic species not traditionally identified as denoting land ownership. Thus, women were free to plant and cut these species.

Relevant and important questions to ask are added in each sub-chapter.

In the annex checklists are given for designing projects on:

- 1 Private tree planting, farm- & agro-forestry
- 2 Community woodlots, community forestry plantations
- 3 Watershed improvement, watershed management
- 4 Forestry Extension
- 5 Improved wood-burning devices
- 6 Obtainig information

**Publisher:** Food and Agriculture Organization, Roma (Italy)

**Year of publication:** 1989

**Language:** English

**Characteristics:** Guidelines, field-guide

**Number of pages:** 45

**ISBN:** --

**Price:**

**Appraised by:** Ueli Scheuermeier, 16-06-1990

# Participative Research

**Author:** Scheuermeier, Ueli  
**Title:** **Approach Development**  
A contribution to participatory development of techniques based on a practical experience in Tinau Watershed Project in Nepal

## Critical Appraisal:

The author succeeds to describe his working method and the essential tools he uses on 20 pages (plus another 20 pages of annexes).

To speak not only of facts, hard methods and tools, but to show also the importance of intuition, feeling, flexibility, trust and phantasy makes this booklet well balanced.

The numerous illustrations and cartoons facilitate the understanding and invite the reader to compare this report to his own experience.

**Worth to be read by every extension-consultant in the field!**

## Contents:

Approach development (AD) slowly evolved in the Tinau Watershed Project in the hills of western Nepal. It aims at coping with the question "How do we find out what to do?". The situation of rural families being complex, it is clear that quick surveys and desktop planning are insufficient. **AD therefore sees the farming families as the main actors.** Rural families are encouraged and assisted in clearly identifying and formulating their problems and in finding their own solutions to them.

After a careful description of the essential aspects of AD the two important tools are presented, both to balance the openness and flexibility needed within the AD-approach.

- carefully formulated **working hypotheses**
- the **AD-file** for a strict but dynamic documentation of the innovative process.

In a short chapter the **institutional setting of AD within rural development efforts** stresses out the interlinkages between AD, research, extension, and administration. A special emphasis is put to the role of a backstopper.

In a third chapter a comparison between AD and four other related methods is made.

In the annexes the presented approach becomes concretely illustrated by a good number of examples out of the project the author worked in.

Publisher:	LBL, CH-8315 Lindau
Year of publication:	1988
Language:	English
Characteristics:	Guidelines, report on personal experience
Number of pages:	40
ISBN:	-
Price:	SFr. 5.--
Appraised by:	Ernst Bolliger, 29-11-1990