

Probleme der Gemeinwesenentwicklung dargestellt am Beispiel LIDEP

Über LIDEP (Lushoto Integrated Development Project) ist viel geschrieben worden, meist aber über Teilprojekte dieses umfangreichen und vielfältigen Projektgebildes. Wenn E + Z in dieser Ausgabe so viele Seiten dafür bereitstellt, so geschieht dies aus folgenden Erwägungen: Aufgrund der Erfahrung, daß Einzelprojekte oft geringe Auswirkungen haben, geht der Trend der Entwicklungspolitik zur integrierten Regionalplanung und -entwicklung ländlicher Gebiete. Doch liegen über Regionalplanung und großangelegte Gemeinwesenentwicklung in ländlichen Gebieten immer noch zu wenig theoretisch überprüfte Praxiserfahrungen vor. Der folgende Bericht schildert Organisation und Durchführungsgrundsätze eines solchen Superprojektes und die Bewältigung der dabei auftretenden Konflikte. Die LIDEP-Erfahrungen dürften für alle Experten, insbesondere aber für diejenigen, die mit der Planung und Durchführung von Regionalentwicklungsprogrammen befaßt sind, wertvoll sein.

1. DIE LIDEP-ORGANISATION

1. Kurzgeschichte LIDEPs

LIDEP baut auf der Vorarbeit der Außenstelle des Max-Planck-Institutes für Ernährungsphysiologie in Bumbuli auf, die zwischen 1965 und 1969 durchgeführt wurde. Im Oktober 1969 wurde zwischen dem Community Development Trust Fund (CDTF) als tanzanischem und der Kübel-Stiftung als deutschem Träger ein Abkommen unterzeichnet, wonach die Vorarbeiten der Max Planck Nutrition Research Unit systematisch in ein integriertes ländliches Entwicklungsprojekt ausgeweitet werden sollten mit dem Ziel, Bevölkerung und Regierungsverwaltung im Lushoto Distrikt bei der Entwicklung der sozialen und wirtschaftlichen Infrastruktur zu unterstützen. Der Vertrag wurde zunächst auf vier Jahre abgeschlossen.

Von Oktober 1969 bis Mitte 1971 wurde in einem bewußten Trial-and-Error-Verfahren die heutige Struktur LIDEPs entwickelt. In einer zweiten sog. Konsolidierungsphase wurde diese Struktur so ausgebaut, daß sie ab Anfang 1974 schrittweise an den Distrikt übergeben werden kann. Die beiden Stiftungen, die das Projekt tragen, haben sich verpflichtet, die Einzelprojekte zwischen 1974 und 1976 zu übergeben.

2. Organisation

LIDEP ist in sechs Abteilungen organisiert, die je nach Veränderung der Bedürfnisse umstrukturiert werden. Z.Zt. hat LIDEP 16 Führungskräfte und 220 weitere Mitarbeiter als ständige Angestellte. Dazu kommen acht deutsche Experten.

3. Stand der LIDEP-Aktivitäten

A. Entwicklungsverwaltung

Die LIDEP-Verwaltung ist in Management, Personal-, Finanz-, Transport- und Evaluierungsverwaltung aufgegliedert, die sich als dienendes Instrument für die eigentlichen Feldabteilungen verstehen und ihre Versorgung mit Fachkräften, Finanzen und Informationen sicherstellen. Während die fünf Feldabteilungen nach ihrer Ausreifung an den Distrikt über-

Dr. Dieter Brücke ist Betriebswirt. Nach einigen Jahren Tätigkeit beim Deutschen Entwicklungsdienst sowohl in der Zentrale als auch in Indien und Nepal, dann als Geschäftsführer der Kübel-Stiftung, war er bis Ende 1973 deutscher Projektleiter des LIDEP. Ab Februar 1974 ist er im Auswärtigen Amt tätig (S. S. 27).

Dr. Dieter Brücke: Entwicklungsverwaltung (Management)

LIDEP - viel mehr, ist die Erde

aus DSE - demnach auch f. Wirtschaftl. - Distrikt, Personal, Finanzen - Teil

tragen werden, kann die Entwicklungsverwaltung nach Abschluß der Maßnahmen im Lushoto Distrikt in einer anderen Region Tansanias eingesetzt werden.

B. Abteilung für Gemeinwesenentwicklung

Seit 1967 legt die Regierung Tansanias besonderen Wert auf die ländliche Entwicklung der Ujamaa-Dörfer, Siedlungen, die auf dem freiwilligen Zusammenschluß ihrer Bewohner aufbauen und ihre Produktionsmittel gemeinschaftlich einsetzen. Ziel dieser Politik ist es, die ländliche Entwicklung auf der Grundlage von Selbsthilfe-Anstrengungen der Bevölkerung voranzutreiben. Die Regierung verwirklicht diese Politik mit Unterstützung LIDEPs durch den Aufbau eines Gemeinwesenentwicklungsapparates, der im Lushoto-Distrikt in einem Gebiet von rund 3.500 qkm für ca. 280.000 Menschen verantwortlich ist.

a) Ländliches Entwicklungszentrum Mabughai (RTC)

Das von LIDEP erbaute, eingerichtete und personell versorgte RTC Mabughai begann im Januar 1973, jährlich ca. 300 Bauern, die in den Ujamaa-Dörfern Funktionen innehaben (z.B. Vorsitzende der Dorfkomitees, Kassierer, Schriftführer, Fachberater für Landwirtschaft und Technik) in Kursen auszubilden. Die Lehrpläne umfassen politische Erziehung, Genossenschaftsorganisation, Ackerbau und Viehzucht, angepaßte Technologie, Hauswirtschaft, Gesundheitswesen. Die Kurse (zwischen 14 Tagen und sechs Monaten) sind praxisorientiert. Besteht Bedarf, werden Sonderkurse eingeschoben. Die laufenden Kosten des RTC von Shs. 250.000 im Jahr sollen zur Hälfte durch Produktionseinnahmen der Farm des RTC gedeckt werden - sämtliche Lehrer arbeiten auch im Beratungsdienst mit und stellen sicher, daß die Felderfahrung in den Unterricht einfließt.

b) Beratungsdienst für Gemeinwesenentwicklung

Seine Aufgabe ist die Beratung und technische Unterstützung der Ujamaa-Dörfer bei ihren Selbsthilfeprogrammen. Ein Gemeinwesenentwicklungskoordinator sorgt dafür, daß sämtliche Maßnahmen aufeinander abgestimmt werden und daß auch die Abstimmung mit dem Distrikt gesichert ist. Im einzelnen werden folgende Programme durchgeführt:

Angepaßte Technologie

Die Ujamaa-Dörfer, die Dorfwerkstätten für Bauhandwerk, Schreinerei und Metallverarbeitung errichten, erhalten die Möglichkeit, Fachkräfte im RTC auszubilden. Dasselbe gilt für Mäismühlen und Handwerker-Genossenschaften des Distrikts. In einem besonderen Prototypen-Entwicklungsprogramm hat LIDEP bisher 19 Prototypen zur Serienreife entwickelt, die von den Ujamaa-Werkstätten übernommen werden.

Ländliches Bauwesen

Diese Spezialabteilung hat sich auf die Verbesserung der Trinkwasserversorgung im Lushoto konzentriert. Bis jetzt wurden acht große und zwölf kleinere Wasserprojekte fertiggestellt. - In einem Verbesserungsprogramm für kommunale Bauten wurden ein Dorfgemeinschaftshaus, zwei Day Care Centres, drei Dispensarien, drei Lagerhäuser und zwei Brücken errichtet bzw. wesentlich verbessert. Seit 1973 liegt die gesamte Verantwortung für das ländliche Bauprogramm im Lushoto Distrikt bei LIDEP.

Ländliche Frauenarbeit

Ausgebildete Lehrer für ländliche Hauswirtschaft unterstützen die Frauenorganisation Tansanias, die sich mit hauswirtschaftlichen Verbesserungen, Kinderpflege

Hygienefragen, aber auch mit der Ausbildung auf dem Gebiet der Textilverarbeitung und anderer handwerklicher Kenntnisse beschäftigt. Ziel der Ausbildungsmaßnahmen ist die Verbesserung des Bareinkommens der Frauen.

Genossenschaftsorganisation

Die Erfahrungen LIDEPs haben gezeigt, daß in den Ujamaa-Dörfern die Frage der Organisation von Produktion und Vermarktung besonderer Beachtung bedarf. LIDEP hat einen Genossenschaftsinspektor mit der Einführung einfacher Buchhaltungssysteme und der Organisation der Lagerung und Vermarktung von Rohstoffen und Produkten beauftragt.

C. Gesundheitsvorsorge für Mutter und Kind

Zwischen 1971 und 1973 hat LIDEP die bereits von der Max Planck Unit aufgebaute Ernährungsforschungs- und Ernährungserziehungsarbeit konsolidiert.

a) Ernährungsforschung

Die Max Planck Unit wurde 1972 in die landwirtschaftliche Forschungs- und Ausbildungsstation Ilonga des Landwirtschaftsministeriums überführt, um die Forschung auf nationaler Ebene sicherzustellen und die knappen Mittel optimal zu nutzen.

b) Ernährungsberatung

LIDEP hat zwei Ernährungsberatungs- und Rehabilitationszentren in Lushoto und Mlola gebaut und ausgerüstet. Sie sind in den Gesundheitsdienst des Distrikts eingebaut. Drei Jahre lang wurde qualifiziertes Personal ausgebildet, fehlernährte Kinder, die in den Zentren mit ihren Müttern für drei bis sechs Wochen aufgenommen werden, zu rehabilitieren. Den Müttern werden durch einen Ernährungsunterricht die Gründe der Fehlernährung erklärt. Nach der Rehabilitation ihrer Kinder werden sie examiniert und erhalten bei Bestehen der Prüfung ein Zeugnis über ihre Kenntnisse in Ernährungslehre. Neben Ernährungsberatung wird in den Zentren auch vorgeburtliche Beratung durchgeführt. Ein Home-Visiting-Service sorgt dafür, daß die Mütter nach ihrer Rückkehr ins Dorf besucht und ermutigt werden, das neu Gelernte anzuwenden.

c) Kinderkliniken

Für 18 Dispensarien im Distrikt hat LIDEP einen speziellen Dienst für Kinder unter fünf Jahren eingerichtet, der monatlich bis zu 5.000 Kinder und ihre Mütter betreut. Die Hauptaufgaben sind Behandlung von Kinderkrankheiten, Impfaktionen und Ernährungsberatung. - Während bei der Einführung dieses Dienstes mobile Klinikteams eingesetzt wurden, sind jetzt die Dispensarien so ausgerüstet, daß sie denselben Service mit geringeren Kosten zu leisten vermögen. Die Dispensarien werden nur noch einmal im Monat von dem Überwachungspersonal LIDEPs besucht. - Die medizinische Arbeit LIDEPs ist die erste, die zum 1. 1. 1974 in das District Health Department integriert worden ist.

D. Beratungsdienst für Obst und Gemüse

Im Lushoto gibt es bereits einen Allgemeinberatungsdienst des Landwirtschaftsministeriums und einen Spezialberatungsdienst für den Teeanbau. LIDEP wurde mit der Errichtung eines Spezialberatungsdienstes für Obst und Gemüse beauftragt. Diese Produkte haben im Entwicklungsprogramm Lushotos die zweithöchste Bedeutung. Z.Zt. sind zwölf speziell ausgebildete landwirtschaftliche Berater zusammen mit drei japanischen Freiwilligen damit beschäftigt, etwa 40 Ujamaa-Gruppen mit 3.500 Bauern beim Anbau von Gemüse zu beraten. LIDEP hat ein Anbauprogramm erarbeitet, das den Absatz des angebauten Gemüses sicherstellen soll.

E. Usambara Agricultural Corporation (UAC)

Einer der wichtigsten Beiträge LIDEPs zur wirtschaftlichen Entwicklung des Distrikts ist die Errichtung eines landwirtschaftlichen Vermarktungsdienstes, der inzwischen den



Distrikt mit Tanga, Dar es Salaam, Madui und, in der Wintersaison, sogar mit London und Frankfurt durch ein spezielles Exportprogramm verbindet. Auf Wunsch des Distrikt-Entwicklungskomitees wurde dieser Dienst vom 1. April 1973 an versuchsweise in Form einer Korporation organisiert, die, wenn sie erfolgreich arbeitet, als Tochtergesellschaft der Usambara Development Corporation (USADECO) zugeordnet werden wird. 51 Prozent der Anteile soll dann die USADECO übernehmen, 49 Prozent sollen von den Produzenten übernommen werden. Die Korporation ist in drei Unterabteilungen gegliedert:

a) Vermarktung von Gemüse und Obst

Der Umsatz der UAC ist von wenigen Tonnen im Jahr 1970 auf über 100 Tonnen im Jahr 1973 pro Monat angestiegen. Der Anstieg wird sich fortsetzen, da die Regierung sämtliche Aufträge für die Versorgung mit Gemüse an LIDEP vergeben hat. 1974 sollen monatlich rd. 200 Tonnen umgesetzt werden. Davon werden bis zu 10 Tonnen in der Wintersaison über die National Agricultural Food Corporation ins Ausland exportiert. Auf Wunsch des Premierministers von Tanzania hat LIDEP auch mit der Einrichtung von Gemüse-Einzelhandelsgeschäften in Tanga und Dar es Salaam begonnen, um sowohl die Versorgungs- als auch die Vermarktungssituation zu verbessern.

b) Handel mit landwirtschaftlichen Investitionsgütern

Um den Bauern zu ermöglichen, einen Teil ihrer Einnahmen wieder zu investieren, hat LIDEP einen Landhandel eingerichtet, der über eine Zentralstelle in Soni 17 Ujamaa-Dukas (Landhandelsgeschäfte in Ujamaa-Dörfern) versorgt. Es werden landwirtschaftliche Geräte, Saatgut, Düngemittel, Pflanzenschutzmittel, Baumaterialien und Nahrungsmittel von Dar es Salaam nach Soni transportiert und in den Ujamaa-Dörfern verkauft. Insgesamt geht ein Drittel der Gesamterträge der Bauern aus Gemüseverkäufen in solche Einkäufe.

c) Textilwerkstatt

Die Textilwerkstatt der UAC läuft noch auf Experimentierbasis. In ihr soll versucht werden, auf kleinindustrieller Ebene Bindebatik, Maschinenstrickerei und Schneiderei in den Usambara-Bergen einzuführen. Die Vermarktung erfolgt durch Touristenhotels und die Tanzanian Arts Corporation in Dar es Salaam.

F. Usambara Industry Corporation (UIC)

LIDEP hat auch die sonstigen kleinindustriellen Betriebe, die in Soni angesiedelt wurden, versuchsweise in ein kommerzielles Unternehmen eingebracht. Hier liegt der Umsatz bei rd. Shs. 100.000 im Monat. In einer Kfz-Werkstatt, einer Schreinerei, Ziegelei und Metallwerkstatt versorgen rd. 60 Angestellte die Bevölkerung des Distrikts mit not-

wendigen Dienstleistungen und Gütern. - Daneben wurden in ein- bis zweijährigen Kursen Kfz-Handwerker, Schreiner und Metallfacharbeiter ausgebildet.

4. Finanzen

Die Kübel-Stiftung hat in der ersten Projektperiode von Oktober 1969 bis Dezember 1973 insgesamt 6,3 Mio DM zur Durchführung des Programms zur Verfügung gestellt. Aus den Projekten selbst konnten weitere 6,3 Mio Shs erwirtschaftet werden.

II. GRUNDSÄTZE DER PROJEKTDURCHFÜHRUNG

1. Projektzweck

LIDEP hat sich in Anwendung des sog. „Major Problem Approach“ auf folgende Ziele konzentriert:

- bessere Versorgung der Bevölkerung mit Wasser, Grundnahrungsmitteln, Wohnung, Kleidung sowie Produktionsmitteln und -verfahren, die der Verbesserung des Lebensstandards dienen,
- Verbesserung der Gesundheitsvorsorge, der angepaßten Berufsausbildung sowie der Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte.

2. Planung

re LIDEP hat sich von vornherein auf die sog. reduzierte Regionalplanung eingestellt. Anfangs wurden zwar intensiv lokale Daten gesammelt über Regenfälle, Nahrungsmittelversorgung, Ernährungs- und Wohnungsgewohnheiten, Anbau, Ernte und Viehhaltung, vorhandene Technologien, Straßen und Verkehrsnetze. Es wurde jedoch darauf verzichtet, eigene mittel- oder langfristige Ziel- bzw. Planungsvorgaben festzulegen. Stattdessen wurde ein bewußter „Trail-and-Error-Approach“ angewandt, der es erlaubte, in unmittelbarem Kontakt mit den Letztverbrauchern Qualität und Quantität der Bedürfnisse im Distrikt festzustellen und diese Feststellungen mit der Planung der Distriktbehörden abzustimmen.

3. Politische Grundüberzeugungen

Für die Durchführung des Projektes sind nicht die politischen Grundauffassungen des Entwicklungshilfegebers, sondern die der tanzanischen Regierung maßgebend. Danach wird als Objekt der Hilfe der selbstverantwortliche Einzelne verstanden, der sich aus freiem Willen entschließt, in der Gemeinschaft eines Ujamaa-Dorfes zu leben und zu arbeiten. Die deutsche Projektmannschaft teilt die tanzanische Auffassung, daß im Ujamaa-Approach sowohl die knappen Ressourcen besser genutzt als auch soziales Bewußtsein besser entwickelt werden können als in einem individualistischen Ansatz.

4. Organisatorische Prinzipien

LIDEP versteht sich als eine Einrichtung, die der Bevölkerung wie der Verwaltung des Distrikts Dienstleistungen erbringt. Rechtlich ist LIDEP in Form eines charitable trust organisiert. Die politische Willensbildung erfolgt im Board of Governors, in dem Repräsentanten der einschlägigen Fachministerien der Zentralregierung, Vertreter der Regionalregierung und des Distrikts neben Repräsentanten der Partei und Abgeordneten des Distrikts vertreten sind. Im Gegensatz zu weit verbreiteten Vorurteilen ist man bei LIDEP der Auffassung, daß es möglich ist, Innovations- und Administrationsfunktion in der Projektspitze optimal zu koppeln, wenn es gelingt, die Willensbildung im Projekt demokratisch zu organisieren. Im Gegensatz zu üblichen Entwicklungsverwaltungen wird in LIDEP größtmögliche Flexibilität und Selbständigkeit verlangt.

5. Psychologische Grundprinzipien

Die Personalfrage wird im LIDEP als Schlüsselfrage angesehen und danach auch die Personalauswahl betrieben. Sämtliche Führungspositionen des Projektes werden partnerschaftlich besetzt. Auswahlkriterien sind Sensitivität, Offenheit, Kooperationsfähigkeit, Kreativität, Bereitschaft zum Dienen, aber auch Zivilcourage.

III. BEWÄLTIGUNG VON KONFLIKTEN BEI DER PROJEKTDURCHFÜHRUNG

1. Zielkonflikte

Die angestrebten Ziele lassen sich mit begrenzten Mitteln nicht gleichzeitig verwirklichen. Es muß daher gewählt werden und das führt zu Konflikten mit allen Beteiligten. Jedoch hat bei Streitfragen die Orientierung an den unmittelbaren Lebensinteressen der Bevölkerung Vorrang. Ein entscheidender Konflikt ist der zwischen technologischer und mentaler Effizienz. Wir versuchen, der Effizienz unserer Bewußtseinsbildung Vorrang vor der technologischen und letztlich auch wirtschaftlichen Effizienz zu geben. Allerdings scheitern wir hierbei sehr oft; einmal, weil in praxi quantitative Erfolgskriterien das Leben für alle Beteiligten einfacher machen, zum anderen daran, daß zwischen beiden Projektträgern noch keine Übereinstimmung über qualitative Erfolgskriterien entwickelt werden konnte.

Ebenfalls immer wieder neu stellt sich der Konflikt zwischen sozialem und ökonomischem Prinzip. So will z.B. der deutsche Projektleiter die Textilwerkstatt wegen Unwirtschaftlichkeit schließen, während der tanzanische sie wegen Erhaltung der Arbeitsplätze offenhalten will.

Ein fundamentaler Interessengegensatz besteht zwischen der Dorfbevölkerung, für die LIDEP in erster Linie tätig ist, und den tanzanischen LIDEP-Mitarbeitern, die manchmal LIDEP als eine Versorgungsinstitution mißverstehen. Mit Hilfe des Verwaltungsrates ist jedoch ein Interessenausgleich zumeist möglich.

2. Planungskonflikte

Der Versuch, Informationen über lokale Verhältnisse zu erlangen, führt oft zur Aufdeckung latenter Konflikte zwischen rivalisierenden Gruppen im Dorf. In solchen Fällen übernimmt LIDEP oft ungewollt eine Sündenbockrolle für die Kontrahenten. Nicht selten entstehen Reibungen zwischen LIDEP und der Dorfbevölkerung durch Kommunikationsfehler. Friktionen dieser Art werden von uns jedoch weitgehend als entwicklungsnotwendig angesehen. Sie werden soweit wie möglich schon bei der Vorbereitung mit in die Planung aufgenommen.

Die einjährige Operationsplanung hat sich als ein hervorragendes Instrument zur Sicherung der Zusammenarbeit sowohl innerhalb des Projekts als auch mit dem Distrikt herausgestellt. Mit ihrer Hilfe werden die Einzelmaßnahmen, insbesondere der Ressourcen-Einsatz, zeitlich abgestimmt und die Planungsansätze laufend überprüft.

3. Politische Konflikte

Politische Konflikte zwischen den beiden Projektträgern hat es bisher nicht gegeben. Es gibt zwar manchmal politische Meinungsverschiedenheiten. Diese werden aber in der Projektarbeit nicht virulent, da beide Seiten darin übereinstimmen, daß LIDEP tanzanische und nicht deutsche Politik zu realisieren hat.

Ein denkbares Problem besteht darin, daß es sowohl in den Ujamaa-Dörfern als auch innerhalb der tanzanischen LIDEP-Mannschaft eine beachtliche Gruppe gibt, die der sozialistischen Politik Tanzanias nur Lippendienste erweist, tatsächlich sich aber ausschließlich um Eigeninteressen kümmert. So ist auch der Versuch, Repräsentanten aller Mitarbeiter, unabhängig von ihrer Vorbildung, an der Projektführung zu beteiligen (Mitbestimmung) daran gescheitert, daß die Junior Employees die Mitbestimmungsversammlungen lediglich als Gelegenheit verstanden, persönliche Vorteile herauszuschlagen. Hier liegen Grundhaltungen vor, die in wenigen Jahren kaum geändert werden können.

Nach unserer Auffassung besteht ein zentrales politisches Problem im Gegensatz zwischen Etat-Denken der Hilfegeber und der Notwendigkeit, dem Projektteam möglichst weitgehende Freiheit bei der Mittelverwendung zu lassen,

da andere Innovationen nicht gedeihen können. Man müßte die Grundforderung an die Geldgeber erheben, statt Projekthilfe in Zukunft ungebundene Programmhilfe zu gewähren und die Verwendung dem Projektteam selbst zu überlassen.

4. Organisatorische Probleme der Projektdurchführung

Welches Unheil unvergorene oder überholte entwicklungs-politische Vorstellungen in der Praxis der Entwicklungshilfe verursachen können, zeigt das Beispiel des falsch angewandten Slogans von der schnellen Projektübergabe. Diese wird sowohl vom BMZ als auch von den beiden Stiftungen gefordert. Dabei wird völlig verkannt, daß es notwendig ist, zwischen den o.g. Teilprojekten und der spezifischen Entwicklungsverwaltung LIDEPs zu unterscheiden. Während die Teilprojekte fraglos so schnell wie möglich übergeben werden sollten, besteht für die Entwicklungsverwaltung LIDEPs ein solch hoher Bedarf an spezifischem Know-how, persönlichem Engagement und politischem Interesse, daß hier nicht so sehr der Übergabetermin, sondern die Qualität der partnerschaftlichen Leistungen die eigentliche Schlüsselfrage darstellt.

Ein weiteres Problem liegt in der Neigung der deutschen Fachleute, Idealprogramme aufzubauen, die dann später

Empfängerland weder entwicklungspsychologisch noch finanziell verkraftet werden können. LIDEP hat dieses Problem z.B. im medizinischen Bereich durch die Umstellung von mobilen auf stationäre Kinderkliniken zu lösen versucht.

Nicht sehr einfach ist es, den deutschen Mitarbeitern die Vorzüge afrikanischer Diskussionen beizubringen. Hier treffen deutsches Effizienzdenken und afrikanische Vorstellungen von Menschenwürde oft empfindlich aufeinander. Im Endergebnis sind heute jedoch alle Mitarbeiter der Auffassung, daß die Überzeugung des Partners Voraussetzung für den Bestand jeglicher Entwicklungsmaßnahme ist und insofern auch Zwölf-Sunden-Sitzungen ihren Sinn haben.

Trotz aller internen Demokratie besteht im Projekt ein Konsensus darüber, daß zur Durchführung gemeinsamer Entscheidungen eine starke Zentralgewalt erforderlich ist. Die LIDEP-Projektleitung ist partnerschaftlich besetzt. Der tanzanische Verwaltungsrat hat durchgesetzt, daß die Aufgabenverteilung innerhalb der Projektleitung nicht nach Funktionen erfolgen darf. Jede Entscheidung muß gemeinsam getroffen werden. Dadurch kommen die verschiedenen Qualifikationen der Projektleiter (Wirtschaftswissenschaftler/Erwachsenenbildner) optimal zum Tragen.

Die Integration der Einzelmaßnahmen LIDEPs in den Distrikt scheint zu gelingen. Zwar gab es anfänglich viel

Widerstand und Eifersüchteleien, inzwischen aber ist, nicht zuletzt durch den Doppeldruck von Basis und politischer Führung in Tansania, die Bereitschaft auch bei der Verwaltung vorhanden, alle LIDEP-Teilprojekte zu inkorporieren.

5. Personelle Konflikte

LIDEP hat, ohne das bewußt so geplant zu haben, in der Trial-and-Error-Phase ein überwiegend von Akademikern geprägtes Expertenteam verschiedener Nationalität eingesetzt, das Tanzanier nur als Hilfskräfte anstellte. Dieses Team war durch relativ starke Egozentrik, daraus resultierende Spannungen und unzureichende Kontakte mit Distrikt- und Regionalinstitutionen ebenso gekennzeichnet wie durch ein nie versiegendes Sprudeln von Projektideen und Initiativen. Es wurde nach zwei Jahren abgelöst von einem Team biederer Handwerker, die die vorgefundenen guten Ansätze soweit wie möglich praktisch zu verankern suchten. Die Beziehungen im Ausländerteam sind weitgehend reibungslos. Inzwischen sind sämtliche Führungspositionen mit Tanzanier besetzt, die alle Entscheidungen gemeinsam mit den deutschen Kollegen treffen.

Personalprobleme entstanden in der zweiten Projektphase innerhalb der tanzanischen Projektmannschaft und auch im Verhältnis zwischen Expatriates und tanzanischen Mitarbeitern. Hauptproblem war die ungenügende Qualifikation der tanzanischen Mitarbeiter und insbesondere die Diskrepanz zwischen sozialem Anspruchsniveau und persönlicher wie fachlicher Leistungsfähigkeit. Der Versuch der deutschen Projektleitung, die Projekteffizienz allgemein zu steigern, führte aufgrund dieser Diskrepanz zu Reibungen.

Schwierigkeiten macht auch die auf tanzanischer Seite beliebte Methode, mit Problemen dadurch fertig zu werden, daß man alles beim alten läßt und einen Sündenbock findet. Um nicht in die Rolle dieses Sündenbocks zu geraten, versuchen die meisten tanzanischen Kollegen, sich so wenig wie möglich um die Angelegenheiten anderer Mitarbeiter zu kümmern. Das führt zu Informationsstörungen. Die Projektleitung unterstützt daher nachdrücklich die Versuche der TANU, Entwicklungsbewußtsein durch politische Erziehung zu fördern.

Abschließend kann gesagt werden, daß das LIDEP zugrunde liegende Partnerschaftskonzept erst dann optimal funktionieren kann, wenn beide Seiten hinsichtlich politischem Selbstbewußtsein, analytischen Fähigkeiten und sozialen Grundwerten miteinander vergleichbar sind. Erst dann wird sich auch das natürliche Vertrauen unter Gleichgesinnten einstellen, das eine Voraussetzung für das Funktionieren einer so komplexen Zusammenarbeit ist.

Fortsetzung von Seite 4

Hierzu wieder ein eigenes Zitat von 1968: „Mit Geld allein ist den Ölländern heute nicht mehr geholfen, da sie sich das notwendige Know-how kaum kaufen können, um Industrialisierung, Landwirtschaft, Wissenschaft und Ausbildung zu entwickeln. Man muß bei uns begreifen, daß die meisten Entwicklungsländer gerade erst in ihrer natio-

Partnerschaft eine Lösung der Krise

nalen Phase stehen und auf der Suche nach echten Partnern sind, die ihnen helfen können und wollen. Öl gegen Leistung auf der Basis moderner Partnerschaftsverträge könnte neue internationale Richtungen weisen.“

Die jetzige Forderung der OPEC-Länder, in Zukunft auf Regierungsebene direkt zu verhandeln, ist kein Gerede, sondern politische Realität, denn die Rohölländer haben

nur noch eine Generation Zeit, um den Anschluß an Kernfusion und Computer zu finden. Die Konferenz von Teheran ist nur der Beweis dafür, daß die Dritte Welt mündig geworden ist und auf das Recht aller Menschen pocht, von den Rohstoffen der Erde zu leben.

Für die Bundesrepublik Deutschland liegt in dieser Entwicklung die Chance, frei von Traditionen und Emotionen auf dem Erdölsektor neue Wege zu gehen. Nur müssen Entscheidungen schnell gefaßt werden, rigorosser als bisher, so wie es in diesem Industriezweig üblich ist. Deshalb muß eine deutsche Erdölgesellschaft gebildet werden. Sofort! Diese will sich nicht als Konkurrenz zu den internationalen verstehen, sondern ganz im Gegenteil mit-helfen, alle Möglichkeiten zusätzlich auszuschöpfen, die durch die neue Entwicklung im Markt, in Entwicklungsprojekten und in der Exploration liegen, in echter Partnerschaft nach allen Seiten.