

**Aus der Arbeit der Abteilung 403
Organisations-, Kommunikations- und
Managementberatung Nr. 16/d**

Rainer Müller-Glodde

ORGANISATIONSENTWICKLUNG IN BRASILIANISCHEN UNTERNEHMENSVERBÄNDEN

**Fallstudie des Partnerschaftsprojektes
zwischen brasilianischen Handels- und
Industrieverbänden in Santa Catarina und der
Handwerkskammer für München und Oberbayern**

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Eschborn 1993

Anmerkung zu dieser Veröffentlichung als Datei

Der Text entspricht mit einer Ausnahme der gedruckten Veröffentlichung der GTZ von 1993. Eingefügt wurde hier nachträglich die Tabelle 4.1 auf Seite 12 und 13.

Rainer Müller-Glodde, 1998

Vorwort

Wirtschaftsverbände können bei der Entwicklung einer Volkswirtschaft eine fundamentale Bedeutung einnehmen. Wenn sie effektiv und effizient arbeiten, wirken sie als Bindeglied und Transmissionsriemen zwischen den einzelnen Unternehmen sowie zwischen den Unternehmern und der übrigen Gesellschaft.

Die vorliegende Fallstudie analysiert den erfolgreichen Versuch, die Kenntnisse und Erfahrungen einer deutschen Handwerkskammer an korrespondierende Unternehmensverbände in Brasilien zu vermitteln. Sie ist ein überzeugendes Beispiel dafür, welche Lernprozesse in der kulturüberschreitenden Beratung von beiden Seiten gefordert werden und welche "Übersetzungsarbeit" erforderlich ist, um die Situation des jeweils anderen zu verstehen.

Erleichtert wurde dieser Prozeß durch den Einsatz eines Organisationsberaters, der mit Distanz und Empathie zwischen den Beteiligten vermittelte. An die Stelle reiner verbaler Erklärungen traten konkrete Aktivitäten und gegenseitige Besuchsreisen, d. h. die Begegnung mit der Realität im jeweiligen Land. Die systematische Organisationsberatung führte dazu, daß aus diesen Begegnungen Einsicht in Zusammenhänge erwuchs und kräftige Handlungsimpulse ausgelöst wurden.

Die detaillierte Darstellung des sehr komplexen Ablaufs einer solchen Kooperationsberatung wurde nur möglich durch das Engagement von Herrn Müller-Glodde, seine Beobachtungen und Interventionen über einen längeren Zeitraum systematisch aufzuzeichnen und zu reflektieren (Tagebuchmethode, s. Annex). Diese Aufzeichnungen bilden das Gerüst, um den Beratungsprozeß nachzeichnen zu können.

Dadurch erhalten wir einen seltenen Blick "hinter die Kulissen" und erfahren etwas mehr darüber,

- wie die beteiligten Personen und Organisationen denken, handeln und sich verändern,
- wie die eingesetzten Verfahren der Technischen Zusammenarbeit wirken,
- wie Veränderungen mit kleinen Schritten beginnen, und welche neuen Impulse sie auslösen,
- welche Bedeutung gegenseitige Akzeptanz, Vertrauen und Respekt vor dem anderen im Vermittlungsprozeß haben und schließlich,
- welche Möglichkeiten in der begleitenden Organisationsberatung liegen, einen Organisationsentwicklungsprozeß zu steuern.

Durch diese Fallstudie wissen wir mehr:

- über die Bedingungen, die zu erfolgreicher Kooperation führen und
- die Zutaten, die zur Gestaltung eines Organisationsentwicklungsprozesses notwendig sind.

Dipl.-Volkswirt R. Herwig
Geschäftsführer
Handwerkskammer für
München und Oberbayern

Dr. R. Sülzer
Abteilungsleiter GTZ
Organisations-, Kommunikations-
und Managementberatung

INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungen und Begriffserläuterungen.....	V
1. Einleitung oder "Was mache ich hier?"	1
2. Vorbereitung I: Diagnose des Projektstandes und Einführung als Berater	3
2.1 Einführung als Berater bei der HWK	4
2.2 Einführung als Berater bei der ACIJ	5
2.3 Feed back an GTZ und HWK.....	7
3. Vorbereitung II: Entwicklung einer "Projektvision"	9
3.1 Merkmale von Verbänden, orientiert an der BRD	9
3.1.1 Die zwei originären Funktionen von Verbänden.....	9
3.1.2 Organisationsstrukturen in Verbänden	10
3.1.3 Grob skizzierte Entwicklungsstufen von Verbänden	11
3.2 Merkmale der ACIs in Santa Catarina.....	14
3.3 Denkschritte der "Projektvision"	18
3.4 Die Rolle der Organisationsentwicklung im Projektzusammenhang	20
3.4.1 Elemente der OE	20
3.4.2 Die Voraussetzungen für den Beginn eines OE-Prozesses und die Situation zu Projektbeginn	20
3.4.3 Beeinflussungs- versus OE-Beratungsphase.....	21
3.4.4 Blick zurück auf die ursprüngliche Projektplanung	23
4. Skizze des Projektverlaufes	25
5. Projektbeginn: Einführung als Berater.....	29
5.1 Bestimmung der Position als Berater gegenüber den Organisationsmitgliedergruppen	29
5.1.1 "From middle both ways" versus " top down" Strategie	29
5.1.2 Veränderungen der Intensität der Beratungsaktivitäten auf die Akteuregruppen.....	32
5.2 Akzeptanz und Vertrauensbildung	33
5.3 Einschätzung der Counterparts	36
5.3.1 Der Supervisor	36
5.3.2 Der Geschäftsführer	37
5.3.3 Empfehlung, die Orientierungsphase durchzuführen	37
6. Formen der Prozeßberatung	39
6.1 Der Berater als Promotor, Interventionist und Prozeßberater	39
6.2 Zur Folge von Diagnose, Problemlösung und Umsetzung.....	41
6.3 Interventionen und Prioritätenbestimmung	43
6.4 Instrumente und Techniken	45

7. Beeinflussung und Überzeugung	50
7.1 Maßnahmen auf der Vorstandsebene.....	50
7.1.1 Beeinflussung durch Information: ein Fehlschlag.....	50
7.1.2 Beeinflussung durch Partnerschaftsbesuch bei der HWK: ein Erfolg	50
7.1.3 Gründe für den Fehlschlag und den Erfolg	52
7.2 Maßnahmen auf der KKU-Ebene.....	54
7.2.1 Strategieentwicklung: statischer versus dynamischer Ansatz	54
7.2.2 Erprobung des Action Learning-Ansatzes.....	55
7.3 ZOPP IV	58
7.3.1 Struktur der ZOPP-Veranstaltung	58
7.3.2 Ergebnisse der ZOPP IV	58
7.3.3 Bedeutung der Zielplanung	62
8. Implementierungs- und OE-Phase.....	64
8.1 Satzungsänderung und Integration der KKU als Mitglieder	64
8.2 Personalentwicklung und organisatorische Änderungen	65
8.3 Aktivitäten auf der KKU-Ebene	66
8.4 Die Funktion der Weiterbildungsmaßnahmen mit der HWK	67
9. Breitenwirkung der OE-Maßnahmen	68
9.1 Beginn eines Kooperationsprozesses zwischen den ACIs	68
9.2 Der Traum: ein Bezirksverband der ACIs	68
9.3 OE in neu beitretenden ACIs	69
10. Überlegungen zu OE in einer fremden Kultur.....	70
10.1 Erkennen, Verstehen, Handeln.....	70
10.2 Verbände, Partizipation und Beratung	73
11. Bewertung der Ergebnisse.....	77
11.1 Zu den Ursachen der erfolgreichen Initiierung von Veränderungen in den ACIs	77
11.2 Hemmnisse	80
11.3 Zur Situation als OE-Berater	81
12. Zum Schluß.....	82
13. Annex : Zur Entstehung dieser Arbeit.....	83
14. Literaturverzeichnis	84

Abkürzungen und Begriffserläuterungen

ACI	Associação Comercial e Industrial Handels- und Industrieverband eines brasilianischen Munizips
ACIBI	ACI von Blumenau
ACIBr	ACI von Brusque
ACIJ	ACI von Joinville
Action Learning	partizipative Lernmethode, Lernen durch selbstbestimmte Aktionen, hier in der Ausprägung von branchenorientierten Gruppen von Klein- und Kleinstunternehmen
AG-Sindicato	branchenorientierte, von der Regierung installierte brasilianische Arbeitgeberverbände
AN-Sindicato	branchenorientierte, von der Regierung installierte brasilianische Arbeitnehmergewerkschaften
Diretor Executivo	Geschäftsführer einer ACI
CEFE	Competency based Economies through Formation of Entrepreneurs, partizipativer GTZ-Ansatz zur Förderung von Kleinunternehmen: lernen durch Simulation
FACISC	Landesverband der ACIs von Santa Catarina
HWK	Handwerkskammer, hier verwendet für die HWK für München und Oberbayern
IHK	Industrie- und Handelskammer
KKU	Kleinst- und Kleinunternehmen bzw. -unternehmer
KZE	Kurzzeitexperte
LZE	Langzeitexperte
OE	Organisationsentwicklung
PPÜ	Projektplanungsübersicht
P-Team	Projektteam: Supervisor und GTZ- / HWK-Berater
SC	Santa Catarina, Bundesstaat im Süden Brasiliens
SEBRAE	parastaatliche nationale Fortbildungs- und Beratungsinstitution für Unternehmen, finanziert mittels einer von der Federalregierung erhobenen Unternehmenszwangsabgabe
Secretário Executivo	Geschäftsführer einer ACI
Supervisor	brasilianischer GTZ-Ansprechpartner für das Projekt, eingestellt von der ACIJ, finanziert aus deutschen Projektmitteln
ZOPP	Zielorientierte Projektplanung

1. Einleitung oder "Was mache ich hier?"¹

Ziel der Organisationsentwicklung (OE) ist, die Leistung von Organisationen zu verbessern. Grundsätzlich lassen sich OE-Ansätze und -Methoden zur Stärkung auch von Verbänden in der Dritten Welt im Rahmen von Projekten der TZ einsetzen, damit diese ihre Funktionen besser wahrnehmen und einen erhöhten Beitrag zur Entwicklung ihrer Wirtschaft leisten.

Bei dem Fallbeispiel handelt es sich um ein Kooperationsprojekt zwischen der Handwerkskammer für München und Oberbayern (HWK) und den Handels- und Industrieverbänden (Associação Comercial e Industrial / ACI) von Joinville, Brusque und Blumenau im Bundesstaat Santa Catarina (SC) im südlichen Brasilien. Es wird im Rahmen des Pilotprogramms "Kammer- und Verbandspartnerschaften" des BMZ durchgeführt: "Deutsche Kammern und Verbände geben ihre Kenntnisse und Erfahrungen über die Organisation von Verbänden, die Erbringung von bedarfsgerechten Dienstleistungen für die Mitglieder und über branchenspezifische technische und organisatorische Problemlösungen an korrespondierende Organisationen und Gruppen in sich entwickelnden Ländern weiter".² Vertragspartner für GTZ und HWK sowie Projektträger ist die ACI von Joinville (ACIJ). Das Projekt hat den Status einer Kooperation von Nicht-Regierungsorganisationen.

Zielgruppe des Projektes waren ursprünglich ausschließlich Klein- und Kleinstunternehmer (KKU) außerhalb der ACIs. Insbesondere war geplant, mittels Ausbildung im technischen und kaufmännischen Bereich durch HWK-Handwerker deren Situation zu verbessern. Kurse und sonstige Weiterbildungsmaßnahmen sollten in SC und in München stattfinden. Die ACIs engagierten sich hierbei, da einige große Mitgliederunternehmer erkannten, daß sie für die Entwicklung ihrer eigenen Betriebe bessere Zulieferer benötigen. Dabei sahen sich die ACIs ausschließlich als Mittel zum Zweck und folglich nicht selber von den Projektaktivitäten tangiert. Veränderungen der Verbände waren nicht vorgesehen.

Der Autor dieses Berichtes als Berater des Projektes begann jedoch an der Nachhaltigkeit der geplanten Maßnahmen zu zweifeln. Diese wäre erst erreichbar, wenn sich die Verbände im Rahmen einer OE selber änderten und den KKU institutionalisiert Dienstleistungen anböten. Zu Beginn war jedoch keine der Voraussetzungen, wie sie OE-Theorie und -Praxis beschreiben, erfüllt. Als wichtigster Punkt fehlte ein Leidens- und Problemdruck. Der Berater initiierte daher in der Orientierungsphase ohne Partizipation und ohne Bewußtsein der ACIs unter Außerachtlassung wesentlicher Elemente der ursprünglichen ZOPP eine Art Überzeugungsprozeß, um eine Sensibilität für die Notwendigkeit und den Willen zu Veränderungen innerhalb der ACIs zu bewirken. Dabei erfolgte der Einsatz von Instrumenten, Techniken und Erfahrungen der OE.

Diese Situation ist typisch für viele EZ-Projekte. Nicht der Projektträger entdeckt die Notwendigkeit von internen Veränderungen, sondern die Geberseite bzw. der externe Berater. Und diese oft erst nach der Zunahme von Problemen und Konflikten, wenn die Projektstrukturen schon weitestgehend definiert sind und Änderungen tagtäglich schwieriger werden. Andererseits erscheint die Erwartung nicht sehr realistisch, daß der Projektträger be-

¹ Siehe Chatwin, 1991a

² Siehe GTZ-Angebot. Die Finanzierung der Projekte erfolgt aus einem speziellen BMZ-Titel außerhalb der Länderquoten. Zur Zeit laufen ca. 15 Projekte.

reits bei der Projektprüfung seine internen Strukturen, unter Umständen sogar sein gesamtes Selbstverständnis zur Disposition stellt.

Die Überzeugung gelang. In der ZOPP IV machten sich die ACIs selber und ihre Entwicklung zum Objekt des Projektes. Sie beschlossen weitgehende organisatorische und verbandspolitische Änderungen, z.B., die KKU dauerhaft als Mitglieder zu integrieren und ihnen qualifizierte Dienstleistungen anzubieten. Danach begann durch die Implementierung der Maßnahmen der OE-Prozeß im engeren Sinne, während dessen das Projekt eine hohe Eigendynamik gewann.

In der Konfiguration ACIs – Counterparts – KKU – Berater – GTZ – HWK nahm letztere bei dem Prozeß eine fundamentale, eigenständige Bedeutung ein. Sie gab als Projektpartner den vor Ort initiierten Aktivitäten Glaubwürdigkeit, da, wie die ACI-Vertreter feststellten, die HWK selber tagtäglich vergleichbare Aktivitäten durchführt. Mit einem deutschen Partner aus dem entwicklungspolitischen Bereich alleine wäre vermutlich der Anstoß zur OE in den ACIs nicht gelungen. Insofern reflektiert die Fallstudie auch die Effekte einer Kooperation von Organisationen der EZ und der deutschen Wirtschaft.

Beschreibungen von OE-Prozessen gibt es einige. Wenig hat der Autor über OE in fremden Kulturen gefunden, noch weniger über OE unter der spezifischen Konstellation der Entwicklungszusammenarbeit, bei der ein ausländischer Geber Maßnahmen zu Gunsten eines Empfängers subventioniert.

Vor diesem Hintergrund erfolgt die Darstellung des in Gang gesetzten OE-Prozesses bei den ACIs. Vier Komponenten laufen dabei zusammen: die Auseinandersetzung mit der OE-Theorie und der in der Literatur beschriebenen Praxis; die Überlegungen zu den Funktionen von Verbänden; die Auseinandersetzung mit der deutschen, brasilianischen, und – aufgrund entsprechender vorheriger Erfahrungen des Beraters – afrikanischen Kultur; die Beschreibung des Vorgehens aus der subjektiven Sicht des Beraters: seine Rolle, Funktion, Überlegungen, Intentionen, Aktivitäten, Methoden, die Reaktionen, die Ergebnisse, seine Reflektionen, Zweifel, Erfolge, Mißerfolge, und die Gründe. Der Bericht ist daher bewußt im Ich-Stil geschrieben.

2. Vorbereitung I: Diagnose des Projektstandes und Einführung als Berater

Während der Diagnosephase zwischen 06/90 und 01/91 konzentrierte sich meine Tätigkeit weitgehend auf lesen, beobachten, hören, fragen, analysieren und prüfen der Aussagen auf Kompatibilität. Ziel war, den Planungsstand festzustellen, um

- eine erste Einschätzung der Erfahrungen, Erwartungen und Interessen der beteiligten Akteure der GTZ, der HWK, der ACIs von Joinville, Blumenau und Brusque und der Zielgruppe KKU bzgl. des Projektes vorzunehmen;
- innerhalb der bestehenden Konfiguration meine Rolle sowie den Gestaltungsspielraum als Berater zu bestimmen.

Während der ZOPP III 1989 in Joinville war als Kernproblem der KKU deren mangelhafte Ausbildung identifiziert worden. Infolgedessen wurde das Projektziel ausschließlich auf die **Ausbildung** von KKU orientiert. Die Planung sah u.a. vor:

- HWK-Mitarbeiter und Handwerker führen in SC Ausbildungskurse für KKU durch.
- Brasilianische Multiplikatoren werden in SC und München trainiert.
- Die GTZ finanziert
 - der HWK die Entsendung von HWK-Handwerkern sowie das Training der Brasilianer in München;
 - den ACIs die Personalkosten eines Supervisors und einer zweisprachigen Sekretärin. Die weiteren auf der brasilianischen Seite anfallenden Kosten tragen die ACIs.Damit finanziert die deutsche Seite ausschließlich einen **Know how**-Transferprozeß (Software) und keine Ausstattungsgüter (Hardware).
- Die Projektlaufzeit beträgt 36 Monate. Die ersten sechs Monate gelten als Orientierungsphase, während der die Feststellung der Bedarfe der ACIs und der KKU, die Strukturierung der Aktivitäten, die beispielhafte Durchführung erster Maßnahmen und die Operationalisierung der Kooperation der ACIs und der HWK erfolgen soll.
- Der brasilianische Supervisor ist für die Projektorganisation zuständig und fungiert gleichzeitig als GTZ-Ansprechpartner.
- Die Orientierungsphase wird im Auftrag der GTZ von einem KZE als Berater begleitet, der fachlich der HWK unterstellt ist. Er berät den Supervisor und den ACIJ-Geschäftsführer beim Aufbau der Projektadministration, bei der Strukturierung der Aktivitäten und bei der Ausgestaltung der Kooperation zwischen den ACIs und der HWK. Während der folgenden Implementierungsphase setzt der Supervisor die Arbeit ohne deutsche personelle Begleitung alleine fort.
- Es ist apriori ausgeschlossen, daß in Änderung der ursprünglichen Planung in der Implementierungsphase doch ein deutscher LZE eingesetzt wird. Dies erforderte die Zustimmung brasilianischer Bundesbehörden. Zum einen wäre diese nur nach langwierigen Verhandlungen erhältlich und zum anderen sind die ACIs grundsätzlich nicht bereit, der Regierung ein Mitspracherecht einzuräumen.

[Vorgriff auf die spätere Entwicklung: während der zweiten Hälfte der Orientierungsphase begann sich abzuzeichnen, daß auch in der Implementierungsphase eine personelle Begleitung der HWK / GTZ benötigt werden würde. Die HWK erkannte, daß das Vorhaben erheblich komplizierter war als ursprünglich angenommen und der Supervisor sowie der ACI-

Geschäftsführer gegenüber den Mitgliedsunternehmen keine ausreichend starke Stellung hatten, um die initiierten Veränderungsprozesse in Gang zu halten. Es wurde daher vereinbart, daß ich als "permanenter intermittierender Kurzzeitberater" das Projekt sechs Monate pro Jahr begleiten würde.]

Projektprüfungsbericht und PPÜ stellten sich als zu abstrakt und wenig operational dar. Es blieb undeutlich, wer die Aktivitäten / Institutionen / Akteure koordinieren und organisieren könnte. Die Quantität und Qualität der geplanten Aktivitäten schien nicht mit dem Personal-Mengengerüst und den Kapazitäten der ACIs übereinzustimmen.

Insbesondere fehlte jeglicher Hinweis auf die Aktivitäten der ACIs und der KKU für die Zeit nach der Beendigung der Projektförderung. Die PPÜ enthielt nur wenige Elemente bzgl. Veränderungen innerhalb der ACIs, die aber nicht als ausreichend erschienen, die ACIs in die Lage zu versetzen, die während der Projektlaufzeit initiierten Maßnahmen zu Gunsten der KKU nach Projektende selbständig weiterzuführen. Damit fehlte apriori eine der Grundbedingungen für ein erfolgreiches Projekt: die Nachhaltigkeit.

Sukzessive stellte sich später heraus, daß vieles bei der ZOPP falsch abgelaufen war: der GTZ-Gutachter diente als Ressource-Person, Moderator, Übersetzer und Betreuer der HWK-Repräsentanten, denen das "endlos langsame" ZOPP-Verfahren fremd war; die Planung des Mengengerüsts erfolgte ohne Beteiligung der ACIs; weder Gutachter noch HWK hinterfragten und prüften das Selbstverständnis der brasilianischen Unternehmensverbände, das – wie sich in der Folgezeit allmählich herausstellte – erheblich von dem deutscher Verbände und Kammern abwich.

2.1 Einführung als Berater bei der HWK

Bei einer Einführung geht es um die Herstellung von Akzeptanz und Vertrauen zwischen den Gesprächspartnern. Dabei betritt niemand einen erwartungsfreien Raum. Die Wahrscheinlichkeit einer schnellen Akzeptanz steigt, wenn es gelingt, die Erwartungen des Gegenübers und seine Positionen zu antizipieren und die Übereinstimmungen herauszustellen.

Ich ging von folgenden Hypothesen aus:

- Die HWK ist aufgrund ihrer Klientel eher konservativ eingestellt.
- Die für das Projekt Verantwortlichen in der HWK müssen ihre Tätigkeit und das nicht selbstverständliche Engagement der HWK in der Dritten Welt gegenüber den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern sowie den Mitgliedern rechtfertigen. Folglich achten sie bei einem externen branchenfremden Berater darauf, daß dieser einerseits nach innen hin "vorzeigbar" ist sowie andererseits die HWK in ihrem Sinne nach außen hin zu repräsentieren bereit und in der Lage ist. Die HWK wird daher eine kritische Personalbeurteilung vornehmen.
- Die HWK hat nur geringe Erfahrungen im Umgang mit der Dritten Welt, deren Werte, Denklagen und Verhaltensweisen ihr weitgehend fremd sind.

Ziel war daher, einerseits von der HWK als "ihr Mann in Brasilien" akzeptiert zu werden und andererseits zu prüfen, ob ich mit den Einstellungen und Erwartungen der HWK "leben" können würde.

Bei der Selbstdarstellung setzte ich daher bewußt alle Punkte des Lebenslaufes ein, die den HWK-Vertretern vermutlich Übereinstimmung signalisieren könnten: Lehre; BWL-Studium; Führungs-, Management- und Verbandserfahrung; zwar Norddeutscher aber mit Studium in Bayern (!!!); Beruf des Vaters, der Geschäftsführer eines Fachverbandes von kleinen Industrieunternehmen gewesen war; EL-Erfahrung. – Die Methode griff: "... dann haben Sie das Verbandsgeschäft ja im Blut ...". Die HWK-Vertreter machten sehr deutlich, daß sie einen Soziologen abgelehnt hätten.

Bzgl. des Projektes äußerten die HWK-Vertreter gewisse Vorstellungen, zeigten sich jedoch apriori flexibel und offen für die Anwendung von Instrumenten und Methoden aus dem Bereich der Entwicklungszusammenarbeit. Dieses Ergebnis war mir sehr wichtig. Die Nachhaltigkeit der Maßnahmen wurde nicht thematisiert. Änderungsvorschläge, mit denen Entscheidungen verbunden sind, lassen sich erst dann erfolgreich einbringen, wenn die Gesprächspartner einander einschätzen und gewichten können.

Es wurde vereinbart, daß ich in der HWK ein dreiwöchiges Praktikum machen würde. Funktion des Praktikums war sowohl für die HWK als auch für mich, Sicherheit zu gewinnen, daß ich die Strukturen und Arbeitsweisen im Handwerksbereich kennen und die HWK in ihrem Sinne darstellen würde.

Vorgriff auf die Zukunft: es entwickelte sich zwischen der HWK und mir als Berater ein uneingeschränkt gutes Arbeits- und Vertrauensverhältnis. Die HWK sieht sich in mir ausreichend repräsentiert. Sie trat bei den Partnerschaftsbesuchen gegenüber den Brasilianern in einer Form und mit Aussagen auf, die ich unter entwicklungspolitischen Aspekten voll mittragen konnte. Gleichzeitig erwies sie sich bzgl. der Berücksichtigung der kulturellen Einflußfaktoren beim Projektablauf sowie für den Einsatz von Methoden, Instrumenten und Strategien aus der entwicklungspolitischen Welt als zugänglich für Beratung. Das hohe Engagement ihrer Führung und der Mitarbeiter verblüfften mich immer wieder.

2.2 Einführung als Berater bei der ACIJ

In 12/90 führte ich mit dem Geschäftsführer der ACIJ und dem vorgesehenen Supervisor im Rahmen eines privaten Besuches in Joinville dreitägige Gespräche.

Meine Einführung als Berater erfolgte wie bei der HWK: gezielt diejenigen Erfahrungen betonen, die zeigen, daß ich vom "Fach" bin und die Arbeit von Verbänden und ihrer Mitarbeiter kenne. Gleichzeitig stellte ich meine Brasilien Erfahrungen heraus, um deutlich zu machen, daß ich das Projekt und die ACIs nicht nur aus der deutschen Perspektive betrachte und beurteile, sondern mich an der brasilianischen Realität orientiere. Meine Rolle beschrieb ich als Vermittler zwischen den ACIs auf der einen Seite und der HWK / GTZ auf der anderen. Der – mich anfangs überraschende – Unterschied zur Einführung bei der HWK war, daß die brasilianischen Gesprächspartner Übereinstimmungen im persönlichen Bereich stärker betonten als im fachlichen: wir gehören zur gleichen Altersgruppe, und mein aktueller Wohnort in Nordostbrasilien ist der Geburtsort des Geschäftsführers. Der Verlauf der Gespräche und der Umgang miteinander signalisierten, daß ich im Moment ein Mindestmaß an fachlicher und persönlicher Akzeptanz erreicht hatte.

Sehr schnell wurde deutlich, daß der ACIJ-Geschäftsführer innerhalb des Verbandes eine erheblich schwächere Position besaß ein als ein hauptamtlicher Verbandsgeschäftsführer in der BRD.

Bzgl. des Projektes stellten Geschäftsführer und Supervisor sich vor, daß die HWK einige Ausbildungskurse durchführen und der Supervisor das Projekt auf Halbtagsbasis managen würde. Die Ergebnisse und Aktivitäten der ZOPP von 1989 waren ihnen nicht mehr im Bewußtsein. Veränderungen innerhalb der ACIs waren kein Thema.

Zunehmend zeichnete sich ab, daß die Vorstellungen bzgl. des Projektes und insbesondere das zugeordnete Gewicht auf der brasilianischen und deutschen Seite weit auseinander klafften. Ich begann zu befürchten, daß – falls nicht erhebliche Einstellungsänderungen bis zum Projektbeginn in 02/91 auf der brasilianischen Seite erfolgten – wir von der relativ kurzen Orientierungsphase von sechs Monaten zuviel Zeit für die Definition der Arbeitsvoraussetzungen und ihrer organisatorischen Umsetzung brauchen würden, bis mit der eigentlichen Arbeit der Orientierungsphase angefangen werden könnte. Damit verminderten sich die Chancen, bis zur ZOPP IV zu einer tragfähigen Entscheidungsbasis für die Implementierungsphase zu gelangen.

Infolgedessen versuchte ich, den Gesprächspartnern einen Anstoß zu geben, die Zeit bis zum offiziellen Projektbeginn für neue Diskussionen und Überlegungen sowie eine adäquate Vorbereitung zu nutzen. Dazu erfolgte eine Änderung meiner Rolle in Richtung eines Promotors³ unter Anwendung einer "Bombenwurfstrategie"⁴. Ich übernahm die Initiative und löste bewußt Überraschungen und Irritationen aus:

- Um das Gewicht des Projektes zu dokumentieren, das die deutsche Seite dem Projekt beimaß, informierte ich über ein geplantes Finanzvolumen von ca. 1,5 Mio. DM – die Hälfte des tatsächlichen Betrages. Die Zahl führte wegen ihrer Größe zu einem ungläubigen Erstaunen⁵.
- Ich betonte mehrmals: "Es gibt kein HWK-Projekt. Es gibt auch kein Projekt der GTZ. Falls es ein Projekt gibt, dann eines der ACIs. Darum müßt ihr sagen und entscheiden, was ihr wollt – nicht die deutsche Seite!"

Zur Verstärkung meiner Aussagen initiierte ich nach der Rückkehr in die BRD ein Schreiben der HWK an den Präsidenten der ACIJ, in dem auf eine sehr direkte deutsche Art die Erwartungen der deutschen Partner noch einmal zum Ausdruck gebracht wurden.

Welche Wirkungen die Bombenwurfstrategie haben würde, blieb im Moment ihrer Anwendung offen. Die Effekte zeigten sich jedoch zu Projektbeginn im Februar 1991: die zwischenzeitlichen ACIJ-internen Diskussionen hatten dazu geführt, daß der Supervisor ganztags verpflichtet worden war; die Büroinfrastruktur stand funktionsfähig bereit; es waren vorbereitende Gespräche mit den anderen beteiligten ACIs geführt worden; Supervisor und ACIJ-Geschäftsführer hatten sich mit den ZOPP-Ergebnissen von 1989 beschäftigt und Ideen und Gedanken entwickelt; die ersten Gespräche und das gezeigte Engagement verdeutlichten, daß sich die Einstellung erheblich gewandelt und das Projekt eine gewisse Bedeutung erhalten hatte.

³ Zum Kontinuum der Beraterrollen zwischen einem Promotor und einem Prozeßberater vgl. Kapitel 5.1

⁴ Bombenwurfstrategie : direktives Auftreten mit einem hohen Einflußgrad des Beraters. Er verläßt sich darauf, daß die Organisationsmitglieder adäquate Aktivitäten entwickeln. Die Bombenwurfstrategie gilt gemeinhin als schlechtes OE-Instrument, da jegliches partizipatorische Element fehlt, was Ablehnung und Opposition geradezu herausfordert. Sie ist allenfalls in Krisensituationen zu rechtfertigen, die zur Lösung schnelle Entscheidungen benötigen. Vgl. Wohlgemuth, 1984, S. 130; Reineke, 1991, S. 202

⁵ Das vollständige geplante Finanzvolumen traute ich mich zu nennen, denn dies hätte vermutlich zu einer Art Schock geführt.

Monate später bestätigten der ACIJ-Geschäftsführer und der Supervisor, daß sie zum einen die mit dem Projekt verbundenen Aktivitäten völlig unterschätzt hatten und zum anderen die Gespräche mit mir mit der Einstellung aufgenommen hatten: warten wir mal ab, was uns Berater und HWK bringen (passiv, die Gestaltungsinitiative der anderen Seite überlassend). In der Folgezeit erinnerte ich noch mehrmals an diese erste Begegnung, um die zwischenzeitlichen Veränderungen bewußt zu machen. Dies erwies sich insbesondere dann als nützlich, wenn die brasilianische Seite gelegentlich begann, zu hohe Erwartungen zu entwickeln.

Im Rückblick erwies sich dieser eher zufällig zustande gekommene Aufenthalt in Joinville als Glücksfall. Er signalisierte den brasilianischen Partnern, daß es jetzt mit dem Projekt wirklich los gehen würde, gab Zeit und – aufgrund des entstandenen Vertrauens – motivierte sie, sich vorzubereiten.

Ohne diesen Besuch wäre das Projekt mit hoher Wahrscheinlichkeit vorzeitig abgebrochen worden.

2.3 Feed back an GTZ und HWK

Ich informierte GTZ und HWK über die höchst unterschiedlichen Vorstellungen der brasilianischen und deutschen Seite über das Projekt, auch um die Erwartungen bzgl. meiner möglichen Leistungen als Berater auf ein realistisches Maß zu bringen. Speziell gegenüber der HWK ging es um die Verdeutlichung, daß nicht ein Berater die Verantwortung für die Zielerreichung und die erfolgreiche Durchführung der Projektaktivitäten haben kann, sondern ausschließlich die brasilianische Seite.⁶

Es wurde vereinbart, daß im Falle einer sich frühzeitig abzeichnenden negativen Entwicklung das Projekt auch vor der ZOPP IV abgebrochen werden könnte. Entscheidungskriterium hierfür sollte die Wahrscheinlichkeit sein, daß der Supervisor und die brasilianischen Ansprechpartner das Projekt während der Implementierungsphase alleine managen können würden.

Bei der HWK löste mein Bericht Überraschung aus: "...aber wir haben doch 1989 besprochen ... und wir haben doch damals gesagt und entschieden, daß ...". Man hatte nicht erkannt, daß Pläne und Vereinbarungen im brasilianischen Kontext eine andere Essenz und Wirkung haben als im deutschen. Sie bleiben im hohen Maße unverbindlich: ja, nein oder vielleicht. Zu dieser Fehleinschätzung hatte folgendes beigetragen: Teile von SC sind Siedlungsgebiet deutschstämmiger Auswanderer. Eine Reihe von ACI-Vertretern sind deutschstämmige (dritte bis vierte Generation) Manager von auch auf internationaler Ebene agierenden Unternehmen. Mit einigen ist eine direkte Kommunikation in deutsch möglich. Dadurch entsteht eine tückische "Falle": die Gesprächspartner sehen aus wie Bundesdeutsche, sie sprechen deutsch und sie bezeichnen sich als Deutsche. Reflexartig unterstellt der bundesdeutsche Partner ihnen ihm ähnliche Denk- und Verhaltensmuster. Sie denken und verhalten sich jedoch brasilianisch, durchsetzt mit spezifischen kolonisten-deutschen⁷

⁶ Außerhalb der entwicklungspolitischen Branche sind die Funktionen und Verantwortlichkeiten der Akteure in einem Entwicklungsprojekt gemeinhin nicht bekannt. Selbst innerhalb der Branche wird zumindest sprachlich oft geschlampt, wenn von "deutschen" oder "GTZ-Projekten" die Rede ist.

⁷ Die deutschstämmigen Brasilianer sprechen auch heute noch oft von der "deutschen Kolonie" und bezeichnen sich als "Kolonisten".

Elementen. Die Folge ist sehr leicht ein Kommunikationsbruch, ohne daß die Gesprächspartner dies bemerken. Auch ich ging in der Folgezeit gelegentlich in diese "Falle".

Wiederholte Hinweise überzeugten die HWK-Vertreter allmählich, daß nicht nur die Kommunikation mit deutschstämmigen und -sprachigen Brasilianern mit mehr Schwierigkeiten verbunden ist als ursprünglich vermutet, sondern der gesamte Projektverlauf.

3. Vorbereitung II: Entwicklung einer "Projektvision"

Aufgrund der diagnostizierten Situation benötigte ich für mich eine "Vision" für das Projekt als Denk- und Handlungsrichtlinie,

- die in sich logisch und konsistent wäre;
- die sich im Rahmen der Erwartungen von BMZ, GTZ, HWK und den ACIs bewegte – es sollte kein neues Projekt definiert werden;
- die für die Orientierungsphase zu realisierbaren Zielvorgaben führte;
- die Sollbruchstellen für einen Projektabbruch enthielte.

Die Vision mußte offen bleiben für Veränderungen und durfte nicht zu einer "fixen Idee" werden, von welcher ich mich als der Berater nicht mehr hätte lösen können.

Sie bestand anfangs aus einer groben Skizze der Funktionen, Strukturen und Aktivitäten von Verbänden in der BRD und in Brasilien, um u.a. aus den Unterschieden Ideen für das Projekt und Handlungsstrategien für mich als Berater abzuleiten. Während der Orientierungsphase wurde sie auf der Basis des sich sukzessive erweiternden Informationsstandes, der Diskussionen mit den Akteuren und der Erfolge und Mißerfolge bei der Initiierung von Maßnahmen immer wieder überprüft, diskutiert, geändert, konkretisiert. Die Kernpunkte blieben jedoch erhalten. Die folgende Darstellung beruht auf der "Endversion", wie sie vor der ZOPP IV in 07/91 vorlag.

3.1 Merkmale von Verbänden, orientiert an der BRD

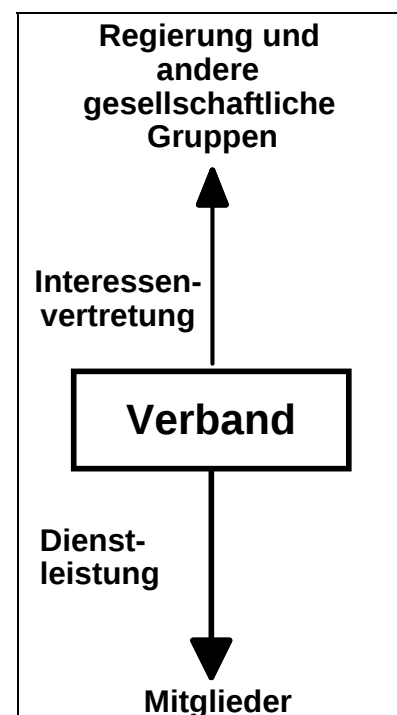
Ausgangsfrage war: was sind und was tun Verbände? Worin unterscheiden sie sich in der BRD und in Brasilien? Was läßt sich von der HWK einbringen?

3.1.1 Die zwei originären Funktionen von Verbänden

Verbände mit freiwilliger Mitgliedschaft haben zwei originäre Aufgabenbereiche:

- Die Vertretung der Interessen der Mitglieder gegenüber dem Staat und anderen gesellschaftlichen Gruppen (Lobby).
- Die Erbringung von Dienstleistungen für die Mitglieder:
 - **Information:** Identifikation, Aufbereitung und zielorientierte Vermittlung von relevanten politischen, ökonomischen und fachlichen Informationen;
 - **Fort- und Weiterbildung:** Bedarfsbestimmung und Durchführung von Maßnahmen;
 - **Beratung:** technische, fachliche und kaufmännische Betriebsberatung;
 - **Unterstützung:** z.B. bei Verhandlungen mit der Öffentlichen Hand oder Banken. Bei Verbänden im Sozialbereich geht dies hin bis zur direkten finanziellen Förderung aus eigenen Fonds.

Abb. 3-Error! Unknown switch argument.: Funktionen von Verbänden



In der BRD haben HWKn sowie IHKn als sogenannte Selbstverwaltungsorgane der freien Wirtschaft zusätzliche Aufgaben, die der Staat an sie delegiert hat (u.a. gewisse Aufsichtspflichten und die Organisation der beruflichen Ausbildung). Damit ist eine gesetzlich definierte Pflichtmitgliedschaft der Unternehmer verbunden. Die Funktionen Interessenvertretung und Dienstleistungserbringung sind bei ihnen jedoch genauso vorhanden. Sie haben daher einen sehr starken verbandsähnlichen Charakter. Verbände im engeren Sinne mit freiwilligen Mitgliedern sind im Handwerksbereich die branchenorientierten Innungen.

3.1.2 Organisationsstrukturen in Verbänden

Verbände haben freiwillige Mitglieder (Einzelpersonen, Unternehmen, sonstige Organisationen), ehrenamtliche Mitarbeiter in den Organen und Ausschüssen, die sich aus den Mitgliedern rekrutieren sowie hauptamtliche Mitarbeiter.

Die Motivationsstruktur der ehrenamtlichen Mitarbeiter, sich aktiv zu engagieren, Zeit, Kraft und oftmals auch Geld für die Verbandsaktivitäten aufzubringen, ist höchst vielschichtig. Elemente können sein: Altruismus, Selbstverwirklichung, Verantwortungsgefühl, Selbstdarstellung, persönliche politische / wirtschaftliche Interessen etc. Die Übernahme einer ehrenamtlichen Funktion kann Mittel-zum-Zweck Gründe haben⁸.

Tendenzielle Konsequenzen sind u.a.: die Besetzung der Organe spiegelt die Zusammensetzung der Mitglieder wider und ist vielfach heterogen; die ehrenamtlichen Mitarbeiter können nur eine begrenzte Zeit für die Verbandsarbeit zur Verfügung stellen; sie sind nur sekundär an den inneren Organisationsstrukturen des Verbandes und deren Entwicklung interessiert. Die Folgen lassen sich an der Qualität der Entscheidungen von ehrenamtlichen Vorständen ablesen, die erheblich divergieren können.

Hauptamtliche Mitarbeiter sind in Verbänden spätestens dann unabdingbar, wenn ein Verband beginnt, seinen Mitgliedern Dienstleistungen anzubieten. Bzgl. des Bereiches Interessenvertretung werden die hauptamtlichen Mitarbeiter gewichtiger, wenn die Probleme im gesellschaftlichen Umfeld der Mitglieder und des Verbandes komplexer werden und die Entscheidungen und Maßnahmen des ehrenamtlichen Vorstandes einer qualifizierten Vorbereitung und Unterstützung bedürfen. Damit erfolgen Schritte hin zur Professionalisierung. Indikator hierfür ist z.B., daß Handwerkskammern und auch Arbeitnehmerorganisationen personalmäßig quantitativ und qualitativ "aufrüsten", wobei als Mitarbeiter nicht mehr wie früher Praktiker aus dem Mitgliederstamm rekrutiert werden sondern zunehmend Akademiker.

Ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter stehen sich im Rahmen eines komplizierten Beziehungs- und Machtgefüges gegenüber, wobei die Dominanz sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Grundsätzlich sehen sich jedoch die Ehrenamtlichen und die hauptamtliche Führung des Verbandes als gesellschaftlich ebenbürtig an. Es besteht keine Negativabgrenzung aufgrund unterschiedlicher Schicht- bzw. Klassenzugehörigkeit. Bei Handwerkskammern und Innungen z.B. gehören Mitglieder und hauptamtliche Führungskräfte der Mittelschicht an.⁹

⁸ Z.B. geht der ACIJ-Präsident konfliktären Entscheidungen, die er im Interesse des Verbandes vornehmen müßte, aus dem Wege. Er ist maximal zwei Jahre Präsident und während seiner zukünftigen politischen Laufbahn können ihm die Konflikte persönlich nur Nachteile und keine Vorteile einbringen.

⁹ Dieser Punkt ist in der BRD so selbstverständlich, daß er normalerweise bei der Beschreibung von Verbänden keine Erwähnung findet. Er wird hier herausgestellt, weil die Situation bei den ACIs anders ist.

3.1.3 Grob skizzierte Entwicklungsstufen von Verbänden

1. Stufe: Personen / Organisationen mit gleichgerichteten Interessen gründen einen Verband, um diese gegenüber dem Staat und anderen gesellschaftlichen Gruppen besser geltend machen zu können. Alle Arbeiten werden von Ehrenamtlichen erbracht. Die Arbeit konzentriert sich ausschließlich auf Interessenvertretung. Die Leistung und das Überleben des Verbandes hängt vom Engagement und den Fähigkeiten einzelner Ehrenamtlicher ab.
2. Stufe: der Arbeitsaufwand – Schreibarbeiten, Organisation – wird für rein ehrenamtlich Tätige zu hoch. Man mietet ein Büro an und stellt eine Sekretärin ein. Die Arbeit ist immer noch reine Interessenvertretung. Die konzeptionellen sowie der überwiegende Teil der organisatorischen Arbeiten werden von Ehrenamtlichen erbracht. Bzgl. der Leistung vgl. Stufe 1.
3. Stufe: ein hauptamtlicher Geschäftsführer entlastet den Präsidenten / Vorstand in administrativen Belangen, eventuell arbeitet er ihm inhaltlich zu. Es erfolgt fast ausschließlich Interessenvertretung. Die Leistung des Verbandes hängt stark aber nicht ausschließlich vom ehrenamtlichen Vorstand ab. Bei einem Wechsel des Vorstandes erfolgen unter Umständen grundlegende Änderungen in der Verbandspolitik. Bzgl. der Leistung vgl. Stufe 1.
4. Stufe: der hauptamtliche Geschäftsführer ist selbständig administrativ und konzeptionell tätig. Die Vorstandsmitglieder führen wenig selber durch, sondern entscheiden über die politische Richtung sowie weitreichende und grundsätzliche Angelegenheiten. Die Außendarstellung erfolgt durch Vorstandsmitglieder und / oder den Geschäftsführer. Mittels einiger weiterer hauptamtlicher Mitarbeiter bietet der Verband den Mitgliedern Dienstleistungen an, um an Attraktivität zu gewinnen und weitere Mitglieder zu gewinnen. Die Leistung des Verbandes hängt stark vom Geschäftsführer ab. Ein Wechsel des Vorstandes bewirkt kurzfristig nur geringere Änderungen in der Politik des Verbandes.
5. Stufe: konzeptionelle und politische Initiativen werden von der Geschäftsführung initiiert und stark beeinflusst. Der Vorstand wirkt überwiegend repräsentativ. Der Verband hat einen größeren hauptamtlichen Mitarbeiterstab. Die Mehrheit der Mitarbeiter arbeitet im Dienstleistungsbereich. Die Leistung des Verbandes hängt von der Qualität der Organisation und des gesamten Mitarbeiterstabes ab. Bei einem Wechsel des Vorstandes oder der Geschäftsführung arbeitet der Verband kontinuierlich weiter.

In den Stufen 1 bis 3 dominieren die Ehrenamtlichen. Von professioneller Arbeit kann man ab der vierten Stufe sprechen.

Bei einem geringen Problemdruck und einer kleinen potentiellen Mitgliederzahl verharrt der Verband auf den Stufen eins bis drei. Bei einem aus der Umwelt herangetragenen zunehmendem Problemdruck und wachsender Mitgliederzahl entwickelt er sich wahrscheinlich auf die vierte oder fünfte Stufe.

Gute Indikatoren für das, was ein Verband in welcher Ausprägung faktisch macht und auf welcher Stufe er steht, sind oftmals die Verbandszeitungen, Rundschreiben etc. Bei Verbänden der Stufen eins bis drei steht dort der Lobbybereich im Vordergrund, bei Wirtschaftsverbänden und Kammern der vierten und fünften Stufe der Dienstleistungsbereich.

Tabelle 3-Error! Unknown switch argument.: **Entwicklungsstufen von Unternehmerverbänden**

	1. Stufe	2. Stufe
Situation	Unternehmer stellen auf kommunaler Ebene Probleme fest, die ihre Geschäfte beeinträchtigen (Verkehrsführung, Marktplatz, Gebühren etc.)	Mehr Mitglieder und mehr Außenkontakte haben einen erhöhten administrativen und organisatorischen Aufwand zur Folge (Versammlungen, Schriftverkehr, Anrufe etc.)
Der Mitgliederbestand ist	klein und homogen	klein und homogen
Maßnahme	Ein Unternehmer lädt andere zu einer Debatte der gemeinsamen Anliegen ein, woraus die Gründung eines Verbandes entsteht, um die Interessen gemeinsam zu vertreten und Änderungen zu erreichen	- Der Verband mietet ein Büro an und besetzt dieses stundenweise mit Ehrenamtlichen - In einem weiteren Schritt stellt er eine (Teilzeit-) Sekretärin ein
Aufgaben des Verbandes	100 % Lobby	100 % Lobby
Aufgaben des Vorstandes	- Initiieren - Vorbereiten - Organisieren - Meinung bilden - Entscheiden - Durchführen - Repräsentieren - Administrieren	- Initiieren - Vorbereiten - Organisieren - Meinung bilden - Entscheiden - Durchführen - Repräsentieren - Administrieren
Aufgaben der Mitarbeiter	Entfällt	- Organisieren - Durchführen - Administrieren
Die Leistung des Verbandes hängt ab ...	zu 100% vom Engagement und der Qualität des Präsidenten und einigen Ehrenamtlichen	zu 90% vom Engagement und der Qualität des Präsidenten und einigen Ehrenamtlichen, zu 10% von der Sekretärin
Nach der Neuwahl von Präsident / Vorstand ...	ändern sich Politik und Leistung vollständig	ändern sich Politik und Leistung vollständig
Beispiele	Kleine Handwerkerinnung in einem ländlichen Kreis	Größere Handwerkerinnung

Tabelle 3-Error! Unknown switch argument.: **Entwicklungsstufen von Unternehmerverbänden**

3. Stufe	4. Stufe	5. Stufe
Die Anforderungen der Umwelt an die Verbandsmitglieder erfordern qualifiziert vorbereitete und fundierte Stellungnahmen des Verbandes, was von Ehrenamtlichen nicht mehr geleistet werden kann	Die Umwelt erzeugt einen Wandlungsdruck (neue Gesetze, Technologien, Managementformen) auf die Mitglieder. Sie benötigen zur Sicherung des Überlebens Unterstützung = professionalisierte Dienstleistungen vom Verband	Eine komplexe und dynamische Umwelt erzeugt einerseits einen hohen Wandlungsdruck auf die Mitglieder und erfordert andererseits Präsenz / Lobby auf zahlreichen fachlichen und politischen Ebenen
größer (>200) und homogen / heterogen	groß (>1.000) und heterogen	sehr groß (>5.000) und heterogen
- Beschäftigung eines Geschäftsführers - Eventuell leistet der Geschäftsführer auch Dienstleistungen für die Mitglieder (Betriebs- und juristische Beratung)	- Beschäftigung von qualifizierten Fachberatern (Juristen, kaufmännische und technische Betriebsberater, Referenten für Weiterbildung) - Horizontale und vertikale Aufbau- / Ablauforganisation	- Beschäftigung eines großen (>100) und qualifizierten Mitarbeiterstammes mit ausgeprägter Funktions- und Hierarchiedifferenzierung - Einrichtung eines komplexen Netzes von Dienstleistungen
75 % Lobby 25 % Dienstleistungen	50 % Lobby 50 % Dienstleistungen	25 % Lobby 75 % Dienstleistungen
- Initiieren - Vorbereiten - Meinung bilden - Entscheiden - Repräsentieren	- Initiieren - Meinung bilden - Entscheiden - Repräsentieren	- Initiieren - Meinung bilden - Entscheiden - Repräsentieren
- Vorbereiten - Organisieren - Beraten - Durchführen - Administrieren	- Initiieren - Vorbereiten - Organisieren - Meinung bilden - Beraten - Durchführen - Administrieren	- Initiieren - Vorbereiten - Organisieren - Meinung bilden - Beraten - Durchführen - Repräsentieren - Administrieren
zu 75% vom Engagement und der Qualität des Präsidenten und einigen Ehrenamtlichen, zu 25% vom Geschäftsführer	zu 50% vom Engagement und der Qualität des Präsidenten und einigen Ehrenamtlichen, zu 50% vom Mitarbeiterstamm	zu 25% vom Engagement und der Qualität des Präsidenten und einigen Ehrenamtlichen, zu 75% vom Mitarbeiterstamm
ändern sich Politik und Leistung erheblich	ändern sich Politik und Leistung kurzfristig wenig, langfristig mehr	ändern sich Politik und Leistung kurz- und langfristig wenig
Kleine Industriefachverbände; Innungen in Großstadt	Mittlere Industriefachverbände; kleine Handwerkskammern	Große Industriefachverbände; große Handwerkskammern

3.2 Merkmale der ACIs in Santa Catarina

Die Projektunterlagen enthielten Anzeichen, die darauf hindeuteten, daß die beteiligten ACIs den Mitgliedern keine Dienstleistungen anboten und wahrscheinlich beschränkt professionell arbeiteten.

Als einen der ersten Schritte in der Orientierungsphase erhob das P-Team (Projektteam, Supervisor und Berater) mittels eines Frageleitfadens einige Daten über die Strukturen und die Arbeit der ACIs. Beobachtungen und Erfahrungen in der Folgezeit verdichteten das sich ergebende Bild. Zur Erleichterung des Leseflusses erfolgt die Darstellung der Ergebnisse bereits hier.

Tabelle 3-**Error! Unknown switch argument.**: Die Strukturen der ACIs von Brusque und Joinville¹⁰

	ACI Brusque	ACI Joinville
1. Gründungsjahr	1935	1911
1. Mitgliederanzahl	ca. 70	ca. 350
1. Mitgliederstruktur	Betriebe mit bis zu 800 Mitarbeiter; die Mehrheit hat weniger als 100 Mitarbeiter; Textilproduktion und -verarbeitung sind stark vertreten, ansonsten Produktions-, Handels- und Dienstleistungsbetriebe diverser Branchen	Betriebe mit bis zu 6.000 Mitarbeiter; die Mehrheit hat weniger als 100 Mitarbeiter; stark vertreten sind die Branchen Gießerei, Metallverarbeitung und Textil
1. Die ACI wird überwiegend dominiert von ...	... Groß- und Mittelunternehmern; der größte Unternehmer der Gemeinde führt die ACI seit 20 Jahren patriarchalisch	... Großunternehmen, die regelmäßig wechselnd den Präsidenten stellen
1. Gremien	Vorstand, beschlußfassender Ausschuß, höherer Ausschuß	Vorstand mit 13, beschlußfassender Ausschuß mit 25, Ältestenrat mit 50, Finanzausschuß mit 6 Mitgliedern
1. Versammlungen	einmal im Monat findet ein Mittagessen aller Mitglieder statt; die Organe tagen unregelmäßig	Vorstand und beschlußfassender Ausschuß tagen wöchentlich ca. 4 Stunden; eine Mitgliederversammlung im deutschen Sinne findet nicht statt
1. Jährliche Gremienwahlen: der Präsident kann ...	... beliebig oft wiedergewählt werden	... nur einmal wiedergewählt werden (maximale Amtsdauer zwei Jahre)
1. Beitrag (keine ACI hat klar nachvollziehbare Beitragsregelungen)	ca. DM 210 / Mitglied / Jahr; Mindestbeitrag DM 120, Gesamthaushalt ca. DM 14.700	ca. DM 850 / Mitglied / Jahr; Mindestbeitrag DM 240, Gesamthaushalt ca. DM 323.000; er erreichte durch Sonderumlagen für die Erweiterung des Bürotraktes 1990/91 ca. DM 650.000
1. Finanzen	keine Budgeterstellung; kameralistischer Jahresabschluß; erhebliche Probleme, die durch das Projekt verursachten Kosten zu finanzieren	keine Budgeterstellung; kaufmännischer Jahresabschluß; keine Probleme, die durch das Projekt verursachten Kosten zu finanzieren

¹⁰ Die ACI von Blumenau ähnelt der von Joinville, ist allerdings erheblich kleiner. Auf ihre Darstellung wird hier verzichtet.

	ACI Brusque	ACI Joinville
10. Personal	Secretário Executivo, 16 Std. / Woche, Rentner, bezieht Vergütung von verbundenen AG-Sindicatos; Halbtagssekretärin; gesamt 0,8 Mitarbeiter	Diretor Executivo, Jurist,; 3 Teilzeitjuristen, die direkten Zugang zum Vorstand haben und weder formal noch informal dem Geschäftsführer unterstehen; je ein Referent für Kurse und Trainingsmaßnahmen, für Volkswirtschaft und Öffentlichkeitsarbeit; 4 Sachbearbeiter; 18 Sekretärinnen und Hilfskräfte, die zu einem Teil auf der Gehaltsliste der ACIJ stehen, jedoch für AG-Sindicatos arbeiten und von diesen refinanziert werden; die Mitarbeiterzahl im engeren Sinne beträgt 12
11. Infrastruktur: im Stadtzentrum ...	... ca. 60 m ² , keine Sitzungs- und Versammlungsräume; gemietet	... ca. 1.000 m ² , 6 Sitzungs-, Versammlungs- und Lehrräume; Eigentum, das 10-stöckige Bürogebäude errichtete die ACIJ
12. Arbeitsmittel	Telefon, mechanische Schreibmaschine	Telefon, Kopierer, Fax, Telex, elektrische Schreibmaschinen, 4 PC, Text-, Mitgliederverwaltungs-, Buchhaltungsprogramm
13. Öffentlichkeitsarbeitsmaterialien	keine	zweimonatiges 8-seitiges Bulletin im Zeitungsformat; 1 Faltblatt
14. Verwaltungs-, Bürogemeinschaften, Beteiligungen und Kooperationen	mit 3 AG-Sindicatos; Ausstellung von Ursprungszeugnissen für den Export	mit 8 AG-Sindicatos; Freiwillige Feuerwehr; Stelle des Wirtschaftsministeriums von SC zur An-, Um- und Abmeldung von Betrieben; Ausstellung von Ursprungszeugnissen; Buchhaltung für das kommunale Biotechnologische Zentrum; Beteiligung am kommunalen Messegelände; Vertretung in diversen weiteren kommunalen Einrichtungen; Kooperation seit 05/91 mit SEBRAE ¹¹
15. Dienstleistungen für Mitglieder	keine	Fax- und Telexbenutzung gegen Kostenerstattung; juristische Beratung (die Juristen arbeiten für die ACIJ, für AG-Sindicatos und privat); Organisation von bis zu 30 Trainingskursen, Reden, Begegnungen etc. pro Jahr; die Serviceleistungen werden zu 90% von Mittel- und Großbetrieben genutzt

- In allen ACIs dominieren die Ehrenamtlichen.
- Die Lobbyarbeit beschränkt sich fast ausschließlich auf die eigene Stadt. Dies ist Ausdruck eines Denkens, das sich selbst bei Unternehmern, die auf der nationalen und internationalen Ebene agieren, sehr stark innerhalb des "Kirchturmschattens" bewegt. Landes- und Bundesebene interessieren überwiegend nur unter dem Aspekt, finanzielle Mittel für Maßnahmen in der Kommune zu erhalten.
- Entsprechend sieht man die Aufgabe und das Ziel der ACI, zusammen mit anderen Gruppen und den Politikern zum Gemeinwohl der Stadt tätig zu sein. Der Präfekt von

¹¹ Nationale parastaatliche Fortbildungs- und Beratungsinstitution für KKV, finanziert mittels einer vom Staat erhobenen Unternehmenszwangsabgabe.

Joinville z.B. benutzt die ACIJ gerne als Forum, weil er mit dem Stadtparlament nicht gut zurecht kommt. Gleichzeitig gilt die Präsidentschaft bei einer ACI als chancenreiches Sprungbrett für das Bürgermeisteramt. Der Werbespruch eines angehenden ACI-Präsidenten lautete: "Wir Unternehmer müssen uns der politischen Klasse annähern!" – es würde hier den Rahmen sprengen, das mit dieser Aussage verbundene Demokratie-, Staats-, Verbands- und Unternehmerverständnis zu analysieren.

- Die wöchentlichen Sitzungen des Vorstandes und des beschlußfassenden Ausschusses bedeuten einen sehr hohen Zeitaufwand der Ehrenamtlichen – der Vorstand der HWK trifft sich viermal im Jahr. Sie erscheinen mir als externen Beobachter als "Ritual" mit einer hohen Gewichtung der Formalia ohne bemerkenswerten Output (in der ACIJ werden die während der vorherigen Woche versandten "wichtigen" Schreiben des Präsidenten verlesen). Inhaltliche Diskussionen finden kaum statt. Die Versammlungen werden vom leitenden Präsidenten dominiert. Entscheidungen werden wenig in den Gremien diskutiert und entschieden, sondern in kleinsten Zirkeln von vertrauten Personen.
- Nach außen tritt nur der Präsident oder ein Vizepräsident auf.
- Bei den Gremienwahlen in 06/91 geben bei der ACIJ von 380 Mitgliedern 89 ihre Stimme ab. Das entspricht ziemlich genau der Anzahl der zu besetzenden Sitze in den Organen.
- Die Mehrheit der Mitglieder ist absolut passiv. Die Mitgliedschaft wird mit der Möglichkeit gerechtfertigt, die informellen Informations- und Einflußkanäle in der ACI nutzen zu können, was jedoch die meisten nicht erkennbar tun.
- Die hauptamtlichen ACI-Geschäftsführer, unabhängig davon, ob sie sich Secretário oder Diretor Executivo nennen, haben ausschließlich administrative Funktionen und spielen politisch und einflußmäßig innerhalb des Verbandes keine Rolle. Die Unternehmer sehen sie gesellschaftlich nicht als ebenbürtig an, sondern als Untergebene im Sinne des Wortes, die einer niedrigeren Klasse angehören. Das Verhalten der Geschäftsführer korrespondiert hiermit. Sie sehen sich als Verwalter und entwickeln wenig gestalterische Ambitionen.
- Dienstleistungen für die Mitglieder werden von niemandem als Aufgabe eines Verbandes angesehen. Dies ist nicht das Ergebnis einer bewußten Entscheidung, sondern es ist bislang noch niemand auf die Idee gekommen, daß die Erbringung von Dienstleistungen Aufgabe eines Verbandes sein könnte. Die wenigen entsprechenden Aktivitäten der ACIJ beruhen nicht auf einer zielorientierten Strategie.
- Personalentwicklung findet nicht statt. Die Gehälter sind vergleichbar mit den in der Industrie gezahlten. Die vereinbarten Arbeitszeiten werden in der Regel voll geleistet. Unbezahlte Arbeitsstunden am Abend und Wochenende sind durchaus üblich. Der Zufriedenheitsgrad der hauptamtlichen Mitarbeiter erscheint relativ hoch. Die Fluktuation ist gering. Ca. 50% der Mitarbeiter ist seit mehr als zwölf Jahren bei der ACIJ tätig.
- Schriftliche Arbeitsregelungen gibt es nicht. Probleme werden überwiegend kasuistisch gelöst.
- Keine ACI besitzt ein eigenes Fahrzeug. Folglich sind die Mitarbeiter ausschließlich im Büro administrativ tätig. Niemand kennt die Mitgliedsbetriebe von innen.
- In SC existieren z.Zt. 73 ACIs. Davon gelten 48 als "klein" (keine hauptamtlichen Mitarbeiter), 17 als "mittelgroß" (dazu zählt Brusque mit seinen zwei Teilzeitbeschäftigten) und 8 als "groß" (u.a. Joinville und Blumenau).

- Der Landesdachverband FACISC der ACIs in SC hat keinen eigenen Verwaltungsapparat. Er besteht faktisch nur aus dem Präsidenten. Sein Sitz ist automatisch bei derjenigen ACI, die den alle zwei Jahre neugewählten Präsidenten stellt. Bezirksverbände existieren nicht.
- Die ACIs sind keine Arbeitgeberorganisationen. Für Lohnverhandlungen sind die in den 40-er Jahre von der Bundesregierung per Gesetz definierten AG- und AN-Sindicatos (Arbeitgeberverband / Gewerkschaft) zuständig. Bis 1991 galt eine gesetzlich vorgeschriebene Pflichtmitgliedschaft. In den AG-Sindicatos geht es ausschließlich um die Löhne. Ein fachlicher Austausch findet dort nicht statt. Für das Projekt hat dies zwei Vorteile: erstens werden die ACIs und das Projekt von den AG-Sindicatos nicht als Konkurrenz angesehen; zweitens können an Fort- und Weiterbildungsaktivitäten der ACIs sowohl KKU als auch ihre Mitarbeiter teilnehmen, ohne daß es apriori zu Frontstellungen kommt, da die Gehaltsdiskussion ausgeblendet bleibt.
- Ideen und Visionen für die Weiterentwicklung der Verbände sind nicht erkennbar.
- Dies alles ist keine spezifische Situation von Verbänden im Nordosten von SC. Eine Reihe von Indikatoren deutet darauf hin, daß vieles hiervon generell für Brasilien gilt.

Fazit: die ACIs bewegen sich auf der in Kap. 2.13 dargestellten ersten bis maximal dritten Entwicklungsstufe von Verbänden. Gemessen an den möglichen Leistungen eines Verbandes arbeitet keine von ihnen professionell. Sie sind etabliert und selbstbewußt, zwischen 50 und 100 Jahre alt und stagnieren offensichtlich seit Jahrzehnten. Und dies in einer Zeit vielfältiger politischer und ökonomischer Krisen¹² in Brasilien. Warum? Warum führen die Turbulenzen in der Umwelt nicht zur Suche nach neuen Wegen und Veränderungen in den ACIs? Warum haben selbst die international tätigen Unternehmer sich nie im Ausland erkundigt, was dort Verbände leisten? Eine zufriedenstellende Erklärung ließ sich bis heute nicht finden.

Während des Projektverlaufes, nachdem sich ein gewisses Vertrauen gebildet und eine ACI-Delegation die HWK besucht hatte, kamen allmählich ein paar selbstkritische Stimmen auf. Ein Vizepräsident: "Eigentlich sind wir in der Krise. Denn wir wissen nicht, was wir machen wollen und können. Das Kooperationsprojekt mit der HWK könnte neue Perspektiven geben." Ein Präsident: "Über unsere Aufgaben und Ziele haben wir im letzten Jahr diskutiert. Aber irgendwie ist nichts Gescheites dabei herausgekommen". Und in einer Beiratsversammlung: "Eigentlich sind die ACIs gar keine Verbände. Das sind eher Klubs!"

Zur Messung der Intensität des Klubcharakters einer ACI fanden sich mit der Zeit zwei Indikatoren:

- Während der Orientierungsphase äußerten ACI-Vertreter gelegentlich: "Wir wollen den Charakter der ACI nicht verändern." Das hieß: wir wollen unter uns bleiben und keine neuen Mitglieder aufnehmen, die unsere freundschaftlichen Beziehungen und Kungeleien stören. Bei einem Verband dagegen gilt eher das "Gesetz der großen Zahl": je mehr Mitglieder desto mehr Einfluß.

¹² In vier der letzten sechs Jahre verminderte sich das BSP pro Kopf; gemessen in realen US-\$ Preisen sank das BSP pro Kopf in Joinville zwischen 1981 und 1991 von ca. 4.300 US-\$ auf 3.500 US-\$; Brasilien hat von allen Ländern, die entsprechende Daten veröffentlichen, die höchste Einkommens- und Vermögenskonzentration in der Welt; ein brasilianisches Institut stellte fest, daß seit den 40-er Jahren die Einkommenskonzentration nicht nur permanent zunimmt, sondern sich diese Entwicklung zunehmend beschleunigt; 50 bis 70% der Bevölkerung gelten als im Elend lebend, 40% als fehl- und unterernährt.

- Bei der Diskussion mit einer vierten ACI über ihren Beitritt zum Kooperationsabkommen mit der HWK und der damit verbundenen Auflage, einen Betriebsberater einzustellen hieß es: "Wir haben kein Geld. Entweder müssen wir den Beitrag erhöhen oder sparen und weniger essen." Daraus folgt, je mehr eine ACI während repräsentativer Veranstaltungen von ihrem Budget im wahrsten Sinne des Wortes verspeist, desto klubartiger ist sie.

3.3 Denkschritte der "Projektvision"

- Einige ACI-Großunternehmer haben die HWK und GTZ eingeladen, Maßnahmen zur Förderung von KKU durchzuführen. Ihre Motivation hierzu ist die Erkenntnis, daß die Entwicklungschancen ihrer eigenen großen Unternehmen und der gesamten Volkswirtschaft ohne qualifizierte KKU begrenzt bleibt. Man wünscht sich eine Art japanisches Zulieferersystem. Das aktuelle Schlagwort in der öffentlichen Diskussion heißt "terceirização": Verlagerung von nicht zum Kernbereich des Unternehmens gehörende Aufgaben an Subunternehmer.
- Während der ZOPP III stand ausschließlich die mangelhafte technische und kaufmännische Ausbildung der KKU im Mittelpunkt des Interesses. Diese soll im Rahmen des Projektes mittels Transfer von **Know how** von der HWK zu den Unternehmern verbessert werden.
- Berufsausbildung ist eine langfristig angelegte Maßnahme¹³, die entsprechende Einrichtungen, Lehrer, etc. erfordert. Sie ist grundsätzlich eine öffentliche Aufgabe, da nur der Staat sie finanzieren kann.
- Verbände mit freiwilliger Mitgliedschaft und folglich begrenztem Beitragsaufkommen sind keine genuinen Ausbildungsinstitutionen.
- Verbände können jedoch in den Bereichen Information, Betriebsberatung, Weiterbildung und Unterstützung ihren Mitgliedern Dienstleistungen erbringen, da diese eher einen kurzfristigen Charakter haben, z.T. über Teilnehmergebühren finanzierbar sind und relativ flexibel der Nachfrage anpaßt werden können.
- Im Rahmen des Partnerschaftsprojektes sind Förderungsmaßnahmen zu Gunsten der KKU nur nachhaltig, wenn die ACIs nach Projektende die begonnenen Aktivitäten in eigener Regie fortsetzen.
- Dies setzt tiefgreifende qualitative politische, organisatorische und personelle Änderungen¹⁴ innerhalb der ACIs voraus:
 - sie entwickeln den politischen Willen, sich den KKU dauerhaft zu widmen, um sie als Mitglieder zu gewinnen. Von Vorteil ist, daß die von den großen Unternehmen aufgebaute funktionierende Infrastruktur der ACIs und ihr Finanzpotential den "schwächeren" Mitgliedern sofort zur Verfügung steht, somit in gewisser Weise die Großen die Kleinen subventionieren.
 - die ACIs richten eine professionell funktionierende und attraktive Dienstleistungsinfrastruktur für die Durchführung von Informations-, Trainings-, Betriebsberatungs- und Unterstützungsmaßnahmen für die KKU ein.

¹³ Daß in der BRD zwischen dem Beginn einer Lehre und der Abschlußprüfung als Meister acht bis zehn Jahre vergehen und jemand erst als Meister einen Handwerksbetrieb eröffnen kann, erstaunt und belustigt die Brasilianer immer wieder.

¹⁴ Staehle differenziert zwischen einem quantitativen Wandel 1. Ordnung und einem qualitativen, einen Paradigmawechsel nach sich ziehenden Wandel 2. Ordnung. Vgl. Staehle, 1991, S. 830

- Projektansatz ist dann nicht mehr die direkte Förderung von KKU sondern die Organisationsentwicklung der ACIs dahingehend, daß diese befähigt sind, die KKU zu fördern.
- Dieser Projektansatz ist in sich ordnungspolitisch stimmig und logisch, da er sich vollständig mit den ureigentlichen Aufgaben und Funktionen eines Unternehmerverbandes deckt¹⁵: erstens die Interessen der Mitglieder zu vertreten und zweitens ihnen Dienstleistungen anzubieten. Die Projektträgerorganisationen ACIs werden daher durch das Projekt nicht mit Aufgaben belastet und überfordert, die artfremd und für die sie im Prinzip ungeeignet sind oder die sie im Prinzip gar nicht wollen und nur aufgrund von finanziellen Zuwendungen akzeptieren.
- Die Entwicklung und Erbringung von Dienstleistungen erfordert, daß die KKU die ACIs als ihren Verband akzeptieren und die Angebote nicht nur nutzen sondern aktiv einfordern.
- Dies erfordert die Initiierung eines Lern- und Erfahrungsprozesses bei den KKU, da sie den ACIs mit Mißtrauen gegenüber stehen und bislang keinerlei Erfahrung in der Nutzung von Dienstleistungen eines Verbandes haben.
- Folglich ist bei der direkten Zusammenarbeit von ACIs und KKU der Einsatz von Methoden und Instrumenten sinnvoll, welche die aktive Partizipation der Unternehmer in ihrem Verband fordert und fördert – z.B. Metaplan, Action Learning, CEFE¹⁶ etc.
- Die HWK ist bei der Umsetzung dieses Ansatzes ein geeigneter Partner, weil sie die Aufgaben Interessenvertretung und Dienstleistungen für KKU / Handwerksbetriebe in ihrer Region erfüllt. Sie praktiziert das, was sie gegenüber den brasilianischen Partnern propagiert. Ihre Argumente erhalten damit Überzeugungskraft. Die Strukturen der Projektpartner stimmen zwar nicht vollständig überein, was jedoch im Projektzusammenhang nicht bedeutsam ist¹⁷.
- Das Projekt entspricht damit vollständig den Intentionen des "Pilotprogrammes Kammer- und Verbandspartnerschaften" des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit.
- Das Projekt entspricht anstehenden neueren Entwicklungen in Brasilien: in den nächsten Jahren wird es darum gehen, von der Zentralregierung als bisherigem Motor des Entwicklungsprozesses Kompetenzen auf eine organisierte zivile Gesellschaft – z.B. private Unternehmen und Verbände – und eine dezentralisiertere öffentliche Verwaltung zu verlagern.

Die Frage lautete daher, ob sich während der Orientierungsphase auf der Ebene der ACIs und der KKU entsprechende Entwicklungen so initiieren ließen, daß diese bis zum Ende der vorgesehenen Implementierungsphase von 30 Monaten eine ausreichende Eigendynamik und selbsttragende Stabilität und damit die geforderte Nachhaltigkeit erlangen würden.

Der Versuch der Umsetzung dieser Projektvision erschien mir nicht ganz unproblematisch:

- Mit der Vision schob ich die Vereinbarungen der ZOPP III ohne offizielle Zustimmung von GTZ, HWK und ACIs partiell beiseite. Die Rechtfertigung lautete, daß bei der ZOPP der Planungsprozeß als solcher wichtiger ist als das Planungsergebnis.

¹⁵ Wieweit dies auch für den brasilianischen Kontext gilt vgl. Kapitel 9.2.

¹⁶ Vgl. Kapitel 5.4 und 6.2.1

¹⁷ Im Projektverlauf stellte sich heraus, daß diese Annahme nicht ganz stimmte. Vgl. Kapitel. 6.1.3

- Ohne Partizipation und entgegen aller ZOPP-Logik erfolgte der Versuch, die ACIs in eine ihnen unbekannte Richtung zu drängen.
- Ich durfte meine Intentionen den ACIs gegenüber nicht offenlegen, da sie ansonsten sehr schnell eine Abwehrhaltung eingenommen hätten. Sie waren nicht "reif" für die Diskussion von Veränderungen.

3.4 Die Rolle der Organisationsentwicklung im Projektzusammenhang

Die entwickelte Projektvision würde erhebliche Änderungen in den ACIs implizieren. Um den gezielten Wandel von Organisationen geht es u.a.¹⁸ bei der von Betriebswirtschaftslehre, Psychologie und Soziologie beeinflussten Organisationsentwicklung (OE) im Rahmen von Organisations- und Managementtheorien. Es stellte sich die Frage, was von der Theorie und Praxis der OE im Projektzusammenhang und gegebenenfalls wie anwendbar sei.

3.4.1 Elemente der OE

OE ist – dies haben die vielen Definitionen¹⁹ weitgehend gemein – "ein anwendungsbezogener Ansatz innerhalb der verhaltensorientierten Organisationsforschung. OE zielt auf eine planmäßige mittel- bis langfristig wirksame Veränderung der

- individuellen Verhaltensmuster, Einstellungen und Fähigkeiten von Organisationsmitgliedern,
- Organisationskultur und des Organisationsklimas,
- Organisations- und Kommunikationsstrukturen sowie der strukturellen Regelungen im weitesten Sinne."²⁰

Ein erstes wesentliches Element der OE ist die Partizipation der Organisationsmitglieder bei der Identifikation von Problemen, der Entwicklung von Lösungen und ihrer Implementierung mittels organisatorischer Veränderungen. Folglich wird OE auch als Lernprozeß einer Organisation bezeichnet. Ein zweites ist die Einsetzung eines OE-Beraters, der den OE-Prozeß moderiert, begleitet und fördert.

3.4.2 Die Voraussetzungen für den Beginn eines OE-Prozesses und die Situation zu Projektbeginn

Die Analyse der Situation zu Projektbeginn im Vergleich zur Theorie und Praxis der OE führte zu der in Tabelle 4-2 dargestellten Gegenüberstellung.

¹⁸ Es gibt zahlreiche Theorien und Strategien zur gezielten Veränderung von Organisationen, auch z.B. per Anweisung von oben nach unten. Es war jedoch apriori klar, daß Ansätze mit imperativen Elementen in der Entwicklungszusammenarbeit ausscheiden. Vgl. z.B. Staehle, 1991, S. 829 ff.,

¹⁹ Vgl. die umfassende Übersicht von Wohlgemuth, 1984, S. 51ff.;

²⁰ Siehe Staehle, 1991, S. 849

Tabelle 3-**Error! Unknown switch argument.**: OE-Theorie und -Praxis gegenüber der IST-Situation zu Projektbeginn

OE-Theorie und -Praxis definieren die Voraussetzungen für den Beginn eines OE-Prozesses wie folgt:²¹	Im Fallbeispiel stellte sich zu Projektbeginn die Situation wie folgt dar:
a1) Innerhalb einer Organisation (Unternehmen, Verband etc.) entwickelt sich ein Problem- und Leidensdruck, der zu dem Willen nach Veränderungen führt. Der Druck wird durch sich gegenseitig induzierende organisationsinterne und -externe Faktoren verursacht	a2) Zielgruppe des Projektes sind aus der Sicht der ACIs die KKU. Bei jenen bestehen Probleme, nicht bei den ACIs. D.h., die ACIs haben keinen Problem- und Leidensdruck
b1) Die Organisation nimmt von sich aus Kontakt zu einem OE-Berater auf	b2) Zur Lösung der Probleme der KKU rufen die ACIs externe Unterstützung herbei (GTZ / HWK / Berater)
c1) Ziel der OE-Beratung ist, Veränderungen innerhalb der Organisation so zu initiieren und begleiten, daß es zu einer Verbesserung der Verhältnisse innerhalb der Organisation und / oder ihrer Beziehungen zur Umwelt kommt. Oberziel ist, daß die Organisation eine ihren selbstdefinierten Zielen und Ansprüchen entsprechende effiziente Leistung erbringt. D.h., es geht ausschließlich um systeminterne Faktoren und nicht um die Funktionsfähigkeit einer Organisation in einem Makrozusammenhang, in der sie Mittel zum Zweck ist	c2) Bislang geht es den deutschen Partnern in erster Linie um die KKU. Die ACIs und Änderungen / OE-Maßnahmen innerhalb der ACIs sind sekundär und nur Mittel zum Zweck der Verbesserung der Situation der KKU. Die ACIs sind weder für noch gegen interne Veränderungen. Vielmehr ist der Sinn und die Notwendigkeit von Veränderungen im Zusammenhang mit der Arbeit mit den KKU überhaupt nicht bewußt
d1) Der OE-Berater braucht / erhält einen klaren OE-Auftrag von der zu beratenden Organisation	d2) Ich wurde als Berater nicht von den ACIs engagiert sondern von den deutschen Partnern
e1) Der Berater wird zumindest von einigen Organisationsebenen als OE-Berater akzeptiert	e2) Ich werde ausschließlich als Berater für die Arbeit mit den KKU angesehen und nicht als OE-Berater
f1) Die Organisationsmitglieder, mit denen der OE-Berater arbeitet, haben ein Problembewußtsein und arbeiten aktiv an Lösungen mit	f2) Die ACI-Organisationsmitglieder und die KKU haben kein Problembewußtsein bzgl. der ACI und arbeiten deswegen an Lösungen nicht aktiv mit

Damit war keine einzige der als notwendig angesehenen Bedingungen für den erfolgreichen Start eines OE-Prozesses zu Projektbeginn erfüllt.

3.4.3 Beeinflussungs- versus OE-Beratungsphase

Beratung ist ein explizit oder still vereinbarter interkommunikativer Prozeß zwischen zwei Parteien, dem Klienten und dem Berater. Ausgangspunkt ist ein zu lösendes Problem des Klienten und sein Wunsch nach Veränderung. Folglich findet auch keine Beratung statt, wenn die eine Seite kein Problem wahrnimmt und eine Beratung nicht wünscht. Dies spiegelt sich in der Literatur über Theorie und Praxis des gezielten organisatorischen Wandels nieder: Ausgangspunkt ist immer ein vorhandener Problemdruck.

²¹ Vgl. Wohlgemuth, 1984, S. 174 ff.

Wohlgemuth spricht von einer "Vorphase der OE-Beratung"²², bei der ein OE-Berater von sich aus im Bemühen um die Aquisition von Aufträgen²³ an eine Organisation herantritt und in der Folge einen OE-Prozeß auslöst. Der Berater wirbt und versucht zu überzeugen. Leider sagt er nicht, wie er dabei vorgeht.

Die Konstellation im kommerziellen Bereich unterscheidet sich hierbei jedoch qualitativ erheblich von der in den meisten Entwicklungsprojekten. Erteilt eine Organisation explizit einen OE-Beratungsauftrag, so ist dies ein eindeutiger Ausdruck des Vorhandenseins eines Problembewußtseins und des Interesses an organisatorischen Lösungen; denn der Klient wird vorher durchkalkulieren, ob der Aufwand für den Berater und der Ertrag aus dessen Leistung in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen. Wenn im entwicklungspolitischen Bereich die Geberseite die Notwendigkeit eines organisatorischen Wandels bei dem Projektpartner identifiziert, sie den Einsatz eines OE-Beraters vorschlägt und diesen zur Verfügung stellt, folglich der Partner keine eigenen Finanzen einsetzt, besagt dies noch nicht eindeutig, daß dieser für Veränderungen motiviert ist²⁴. Im schlimmsten Fall akzeptiert der Projektpartner den OE-Berater als Mittel zum Zweck, weil für ihn mit dessen Einsatz andere Zuwendungen verbunden sind. Folglich hat bei einem OE-Prozeß in der Entwicklungszusammenarbeit mit ihrem Subventionscharakter die Entwicklung und Prüfung des Willens zu Wandel einen sehr hohen Stellenwert²⁵.

Daraus leitete ich im Fallbeispiel das folgende Phasenmodell ab:

a) Beeinflussungs-, Überzeugungs-, Motivierungsphase = Orientierungsphase

- Ziel ist, bei den Organisationsmitgliedern einen konstruktiven Erkenntnis- und Denkprozeß auszulösen, der in dem Wunsch nach OE und OE-Beratung mündet.
- Das Ziel gilt als erreicht, wenn die in Tabelle 2.2 in der linken Spalte aufgeführten Bedingungen weitestgehend erfüllt sind. Der Wille zu Veränderungen und das Ziel der Veränderungen müssen spätestens in der ZOPP IV von den Organisationsmitgliedern öffentlich dokumentiert werden.
- Wird das Ziel verfehlt, findet keine OE-Beratungsphase statt. Der Projektpartner will keine internen Veränderungen – die Entscheidung ist legitim -, und es erfolgt ein Abbruch des Projektes bzw. der Projektkomponente.

b) OE-Beratungsphase = Implementierungsphase

- Ziel ist, einen OE-Prozeß durchzuführen.
- das Ziel gilt als erreicht, wenn organisatorische Änderungen entsprechend der Zielsetzung erfolgreich implementiert wurden.

Die Differenzierung hat – wie Tabelle 4-3 zeigt – für den entsandten Berater bedeutende Konsequenzen.

²² Siehe Wohlgemuth, 1984, S. 174 ff.

²³ Vgl. Paul, 1991, S. S. 50

²⁴ Etwas anders ist dürfte die Situation sein, wenn im Rahmen der EZ von einer Organisation explizit OE-Leistungen beantragt werden. Aber auch dort gilt vermutlich: mit einer subventionierten Beratung gehe ich anders um als mit der, die ich selber bezahlen muß.

²⁵ Hierbei ist auch der unterschiedliche kulturelle Kontext zu beachten : bei uns sind spätestens seit der Aufklärung Begriffe wie Wandlung, Änderung, Entwicklung, Verbesserung per se positiv, Stagnation negativ besetzt. Dies trifft in vielen anderen Kulturen nicht zu. Dort ist die Frage : 'Warum soll ich etwas verbessern?' durchaus legitim.

Beeinflussung – als eine einseitig gerichtete Maßnahme – ist ein in der Entwicklungszusammenarbeit weitgehend verpönte Begriff, obgleich wohl fast jeder Praktiker vor Ort zugibt, daß er selbstverständlich versucht, zu beeinflussen. Genaugenommen paßt er auch nicht in die ZOPP-Logik, die eine offene gemeinsame Entscheidung der Akteure bzgl. der Projektziele, Ergebnisse und Aktivitäten fordert.

Die Richtigkeit meiner Vorsicht bzgl. der öffentlichen Erwähnung der Notwendigkeit von Änderungen in den ACIs kam zu Beginn der Orientierungsphase bei der Begrüßung durch den ACIJ-Präsidenten schnell zum Ausdruck: "Wir wollen hier keine Revolution!"

Tabelle 3-**Error! Unknown switch argument.**: Verhaltensstrategien in einer Orientierungs- und OE-Implementierungsphase

Überzeugung und Beeinflussung durch einen Berater als Motivator	OE-Beratung durch einen OE-Berater
a1) Seine Aufgabe ist Beeinflussung, Überzeugung und Motivierung.	a2) Seine Aufgabe ist Beratung bei der Entwicklung und Implementierung von OE-Maßnahmen.
b1) Erfolgskriterium für ihn ist die explizite Entscheidung der Organisationsmitglieder, zielorientiert Änderungen durchzuführen.	b2) Erfolgskriterium für ihn ist die erfolgreiche Implementierung von OE-Maßnahmen.
c1) Er darf seine Intention der Beeinflussung den Organisationsmitglieder nicht apriori offenlegen. Wenn er mit der Tür ins Haus fällt und gleich zu Projektbeginn die Notwendigkeit von organisatorischen Veränderungen propagiert, erzeugt er mit hoher Wahrscheinlichkeit Abwehrreaktionen.	c2) Seine Aufgabe und seine Intentionen sind den Organisationsmitgliedern bekannt.
d1) Die Anwendung des Begriffs "Änderung" bzgl. der Partnerorganisation ist solange ein Tabu, bis die Organisationsmitglieder von sich aus beginnen ihn zu verwenden.	d2) Der Begriff "Änderung" ist für die Organisationsmitglieder Projektbestandteil und kann ohne Probleme benutzt werden.
e1) Ausgangspunkt von Argumentationen darf nicht Kritik und der Verweis auf – aus seiner Sicht – vorhandene Probleme sein. Strategie ist vielmehr, konstruktiv auf bestehende Alternativen und Modelle hinzuweisen, um bei den Organisationsmitgliedern die Frage zu provozieren: warum machen wir es so und warum machen wir es nicht anders?	e2) Ausgangspunkt sind die definierten Änderungsziele. Auf Probleme bzgl. der Zielerreichung kann verwiesen werden, und Kritik ist möglich.
f1) Im Vordergrund stehen Strategien und Instrumente der Beeinflussung. Dabei erfolgt ein Rückgriff auf ausgewählte OE-Instrumente.	f2) OE-Strategien und -Instrumente werden eingesetzt.

3.4.4 Blick zurück auf die ursprüngliche Projektplanung

Nach der ZOPP IV am Ende der Orientierungsphase, als die ACIs weitgehende organisatorische Veränderungen beschlossen hatten, reflektierte das Projektteam zusammen mit dem ACIJ-Geschäftsführer noch einmal die Situation während der ZOPP III von 1989. Was hätte man damals anders machen können?

Es erfolgte eindeutig die Feststellung, daß während der Projektprüfung und der ZOPP III die Einsicht für ACI-interne Veränderungen den beteiligten ACI-Vertretern nicht vermittelbar gewesen wäre. Ihre Argumentationskette hätte wie folgt gelautet: wir ACIs leisten seit langen

Jahren eine gute Arbeit. Aus eigener Einsicht und Initiative wollen wir etwas für die KKU tun. Die Deutschen wollen uns freundlicherweise unterstützen. Dies ist gut, denn sie haben ein hervorragendes Berufsausbildungssystem. Die Vertreter der HWK und der GTZ kommen in SC an und bleiben 14 Tage hier, kennen Brasilien und unsere Situation ansonsten nicht. Wir wissen nichts über sie. Und nun wollen sie uns erzählen, daß wir unsere ACIs ändern sollen? Wie das? Mit welcher Kompetenz?

Generell gesehen lassen sich in den höchst komplexen Verbänden die formalen und informalen Organisationsstrukturen, die Motivationen der Organisationsmitglieder sowie das Leistungs- und Wandlungspotential im Rahmen einer Projektprüfung von meist wenigen Tagen nur sehr beschränkt erfassen. Das Ergebnis ist eher ein statisches Bild, das wahrscheinlich mehr von Soll- und Absichtsaussagen geprägt ist als von einer kritischen Einschätzung des dynamischen Reservoirs des Verbandes. Und dieses kann sich rapide ändern, da es bei Verbänden auf den Stufen 1 bis 3 überwiegend von den Qualitäten einzelner Persönlichkeiten abhängt, die wiederum häufig wechseln können.²⁶

Die Chance, in dieser Situation den Verband selber und Änderungen in ihm zum Diskussionspunkt mit seinen Vertretern zu machen, dürfte gemeinhin gering sein²⁷. Als Alternative bietet sich an, nur zu prüfen, ob positive Ansätze zur Kooperation vorhanden sind und ob die vorgesehenen Projektaktivitäten, der Träger, sein Selbstverständnis und gegebenenfalls der deutsche Partner unter ordnungspolitischen Aspekten zusammenpassen. (Beim hier erörterten Fallbeispiel hätte man zum Beispiel das von deutschen Verbänden abweichende Selbstverständnis bemerken können und daß ein Verband kein geborener Ausbildungsträger ist.)

Konsequenterweise bleibt die ZOPP III dann relativ abstrakt und offen. Eine qualifizierte Strukturierung der Maßnahmen und die Prüfung von organisatorischen Änderungen findet erst während der Orientierungsphase statt. (Im Fallbeispiel ging die ZOPP III viel zu sehr ins Detail und fixierte Vorstellungen, die später nur mit Schwierigkeiten wieder aufzubrechen waren.)

Im Projektprüfungsbericht wäre folglich explizit darauf aufmerksam zu machen, daß das Projekt noch nicht fertig ausgestaltet ist: die Ergebnisse der ZOPP III reflektieren die gegenwärtigen Vorstellungen des einheimischen Projektpartners. Für das Funktionieren des Projektes entsprechend entwicklungspolitischer Kriterien bedarf es jedoch noch weiterer Maßnahmen, die zur Zeit noch nicht mit dem Projektträger erörterbar sind, z.B. Änderungen in seiner Organisation.

Die Planung einer offenen Orientierungsphase²⁸ mit Sollbruchstelle gibt die Chance, daß die beteiligten Partner sich bei der Feststellung von nicht behebbaren Divergenzen ohne Gesichtsverlust und große Aufwendungen zurückziehen können.

²⁶ Von den Teilnehmern an der ZOPP III aus Blumenau war zu Projektbeginn kein einziger mehr in der ACIB aktiv. Die neuen ACIB-Repräsentanten sahen sich bzgl. des Projektes in keiner Weise verpflichtet und erlebten das Projekt als etwas, was ihnen von außen aufgenötigt wurde.

²⁷ Paul kalkuliert bei der OE in der öffentlichen Verwaltung in der BRD für die Kontaktaufnahme, die Vertragsverhandlung und die Information der Mitarbeiter eine Zeit von drei bis sechs Monaten. Vgl. Paul, 1991, S. 50

²⁸ Vgl. GTZ, 1991

4. Skizze des Projektverlaufes

Zur Erleichterung der Einordnung der Aktivitäten in den folgenden Kapiteln erfolgt hier eine grobe zeitliche Skizze der herausragenden Aktivitäten und Ereignisse des Entwicklungsprozesses²⁹ von 02/91 bis 12/92.

Tabelle 4-**Error! Unknown switch argument.**: Aktivitäten und Ereignisse

	auf der ACIJ-Ebene	auf der KKU-Ebene
02/91	• Orientierungs- = Beeinflussungsphase mit Daueranwesenheit des Beraters • Beginn des Vertrauensbildungsprozesses zwischen Geschäftsführer und P-Team, der sich bis zur ZOPP IV in 07/91 erstreckt. Tägliche Diskussionen über das Ziel des Projektes und die möglichen Vorgehensweisen. Strukturierung der Funktionen von Verbänden und Darstellung auf Schautafeln • Darstellung der Funktionen von Verbänden und der HWK vor ACI-Ausschüssen.	
03/91	• Partnerschaftsbesuch der HWK in SC • Einrichtung eines Projektausschusses (ACIs, KKU, HWK, GTZ)	• Offene Interviews mit KKU in ihren Betrieben, um einen Eindruck von ihrer Situation zu erhalten
04/91	• Beginn einer Organisationsdiagnose, die in den Bereichen ansetzt, die aus der Sicht der ACI-Organisationsmitglieder eindeutig für das P-Team relevant sind. In den Folgemonaten sukzessive Erweiterung in andere Bereiche • Diskussion alternativer Arbeitsmöglichkeiten mit KKU: a) entsprechend der ZOPP III Analyse der Probleme der KKU – Entwicklung eines Weiterbildungsprogrammes – Implementierung – Evaluierung. D.h. geschlossen, statisch, hierarchisch. b) Bildung von KKU-Gruppen, um einen Erfahrungs- und Austauschprozeß zu initiieren, damit die KKU selber ihre Probleme, Interessen und Aktivitäten definieren. D.h., offen, dynamisch, partizipativ. • Letztendliche Entscheidung zu Gunsten Ansatz b) • 1. Besuch einer ACI-Delegation bei der HWK. Ziel: das Netz von Selbsthilfeeinrichtungen der Handwerker und ihre Dienstleistungen zu zeigen • Einige ACI-Vorstandsmitglieder beginnen öffentlich Überlegungen über Veränderungen in den ACIs anzustellen. Dies ermöglicht den offenen Gebrauch des Wortes "Veränderung" für das P-Team	• Vorstellung des Projektes vor einer Gruppe von Bäckern auf Initiative des P-Teams

²⁹ Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die ACI Joinville, soweit nicht explizit die ACIs von Brusque und Blumenau genannt werden. Bei diesen liefen die Projektmaßnahmen aus diversen Gründen erheblich langsamer an.

	auf der ACIJ-Ebene	auf der KKU-Ebene
05/91	• Absichtserklärungen der ACIs und der HWK, das Projekt fortzusetzen. Das "Wie" soll auf der ZOPP IV festgelegt werden • Erstellung einer Projektzeitung	• Beginn der Gruppenarbeit mit Bäckern. Initiierung einer Diskussion ihrer Probleme • Schreiner und Zierpflanzenzüchter nehmen mit dem P-Team Kontakt auf
06/91	• Auswertung der ACI-Reise zur HWK mittels Metaplanmethode, was gleichzeitig der Vorbereitung der ZOPP IV dient • Gremienwahlen; neuer Präsident	• Beginn der Gruppenarbeit mit Schreibern und Zierpflanzenzüchtern
07/91	• ZOPP IV: als Kernproblem der KKU wird deren mangelhafter Output erkannt. Dafür gibt es zahlreiche Ursachen, u.a. eine unzulängliche Integration in Verbände, weil diese keine attraktiven Serviceleistungen anbieten. Daraus entsteht das Projektziel: "In 01/94 ist das Serviceangebot der ACIs zur Verbesserung der Leistung der KKU-Verbandsmitglieder professionalisiert." U.a. sollen Betriebsberater eingestellt, Dienstleistungen angeboten, Branchengruppen aufgebaut, diese in den Satzungen formalisiert, KKU als Mitglieder geworben werden. Die ACIs machen sich selber zum Objekt des Entwicklungsprozesses	• In der Folgezeit Kontaktaufnahme mit weiteren Branchen, was ab 02/92 zur Bildung von ein bis zwei KKU-Branchengruppen pro Monat, insgesamt bis 12/92 von 17 Gruppen führt. Die Initiative geht jeweils von Unternehmern der Branchen aus
08/91	• Implementierungs- = OE-Beratungsphase • Intermittierende Anwesenheit des Beraters • Beginn von Maßnahmen der Personalentwicklung. Teilnahme von ACIJ-Mitarbeitern an externen Trainingsmaßnahmen	• Beginn der Organisation von Besuchsprogrammen bei der HWK für KKU, die privat nach Deutschland reisen • Beginn der Herstellung von Kontakten der Gruppen, denen Know how fehlt, mit Personen / Institutionen auf dem lokalen, regionalen und nationalem Markt, die Know how haben. Die Bäckergruppe nimmt Kontakt mit der örtlichen Mühle auf. Die folgenden Trainingsmaßnahmen finden in der Mühle statt
09/91	• Beginn der Integration der ACIJ-Juristen zur Beratung der KKU	• 1. Kursus von KKU für KKU (Zierpflanzenzüchter / Gärtner)
10/91	• Einstellung eines Betriebsberaters, finanziert zu je 50% von der ACIJ und der SEBRAE	• 1. Einsatz eines HWK-Bäckers. Durchführung von Kursen und Betriebsberatung. Bis 12/92 folgen ein Gärtner, ein Schreiner und ein Feuerwehrmann
11/91	• Einrichtung eines wöchentlich tagenden Planungs- und Abstimmungsausschusses (Geschäftsführer, Betriebsberater, Abteilungsleiter Training, P-Team)	• Beginn der Nutzung der SEBRAE, um Kurse und Beratungen für die Branchengruppen und Einzelunternehmer durchzuführen
02/92	• Quantitative und qualitative Planung der ACIJ-Aktivitäten im Trainings- und Betriebsberatungsbereich; mehr als 50% der Trainingsmaßnahmen richten sich an KKU • Beginn von Diskussionen über Planung, Management, Führung	• KKU fordern die durchgehende Anwendung von Visualisierungsmethoden bei Kursen

	auf der ACIJ-Ebene	auf der KKU-Ebene
03/92	• 2. Besuch einer ACI-Delegation bei der HWK. Schwerpunkte sind Innungen und Betriebsberatung • Der ACIJ-Präsident, bis dahin interessiert aber distanziert, propagiert begeistert das Kooperationsprojekt	• Erste Kurzzeitpraktika von KKU in HWK-Mitgliedsbetrieben
05/92	• Der Geschäftsführer schlägt die Reise einer weiteren Delegation nach München vor, da es im Vorstand immer noch Unverständnis und Widerstand gäbe • Die ACIJ engagiert einen Umweltschutzberater	• Erstes 3-Monatspraktikum eines KKU in einem HWK-Mitgliedsbetrieb. Bis 12/92 folgen drei weitere
06/92	• Gremienwahlen. Der Präsident wird wiedergewählt und schlägt den bzgl. des Projektes engagiertesten und besten KKU zur Wahl in den Vorstand vor. Die Satzung wird geändert. KKU können über Branchengruppen Mitglied werden. Die Gruppen werden nach einer Karenzzeit von sechs Monaten formalisiert. Als Vorbild gelten die deutschen Innungen	• Zierpflanzenzüchter, Gärtner und Blumenverkäufer beginnen eine "grüne" Branchengruppe zu bilden, d.h., Produzenten und Abnehmer kommunizieren
07/92	• Die ACIJ beauftragt einen externen Unternehmensberater, eine Organisationsanalyse unter Einschluß der Errichtung einer "Serviceabteilung" zu erstellen • Einrichtung eines KKU-Branchengruppenausschusses, dessen Mitglieder die Sprecher der einzelnen Branchengruppen sind • Durchführung eines Kursus über die Moderation von KKU-Gruppen unter Anwendung der Metaplanmethode. Teilnehmer sind ACI-Mitarbeiter, KKU und freiberufliche Unternehmensberater, deren didaktische Fertigkeiten verbessert werden sollen • Die ersten drei KKU-Fachgruppen werden offiziell aufgenommen, bis 12/92 weitere acht	
08/92	• Der Präsident stellt öffentlich Überlegungen an, mit anderen ACIs eine Art Bezirksverband im Nordosten von SC zu gründen. Bei jeder sich anbietenden Gelegenheit geht er bei Ansprachen auf das Partnerschaftsprojekt ein • Verteilung eines Informationsblattes über das Projekt auf dem nationalen Kongreß der ACIs in Blumenau	
09/92	• Training in Einzelbetriebsberatung mit einem HWK-Betriebsberater	
10/92	• 3. Reise einer ACI-Delegation zur HWK. Schwerpunkt sind die HWK-Strukturen in einer Kleinstadt	

	auf der ACIJ-Ebene	auf der KKU-Ebene
11/92	• Zwischenevaluierung mit allen beteiligten ACIs und der HWK. Verblüffung löst aus, daß sich die in 07/92 während der ZOPP IV definierten Projektziele, Resultate und Aktivitäten mittels eines recht einfachen Vergleiches mit dem Erreichten überprüfen lassen	• Begegnung der HWK-Vertreter und ACI-Repräsentanten mit 150 KKU der Branchengruppen
12/92	• Die ACIs von São Bento do Sul und Jaraguá do Sul schließen sich dem Partnerschaftsprojekt an • Die Gruppe der innovationsfreudigeren ACIJ-Vorstandsmitglieder läßt beim P-Team anfragen, ob man zwecks Bestimmung der ACIJ-Ziele und -Aktivitäten für die nächsten Jahre eine ZOPP durchführen könne	

5. Projektbeginn: Einführung als Berater

5.1 Bestimmung der Position als Berater gegenüber den Organisationsmitgliedergruppen

5.1.1 "From middle both ways" versus "top down" Strategie

Als erster Schritt war die Position und Rolle als Berater gegenüber den brasilianischen Akteuren und damit die primäre Interventionsebene für Maßnahmen zu definieren.

Grundlage der Entscheidung waren erste Diagnoseeinschätzungen der Unternehmenskultur. Während der Begegnungen mit dem Supervisor, dem Geschäftsführer, dem Präsidenten und einigen ACIJ-Unternehmern versuchte ich,

- die Gesprächspartner zu beobachten und einzuordnen – Habitus, Sprache, Kleidung, einen Führungsanspruch ausstrahlend;
- das Verhältnis der Gesprächspartner untereinander zu verstehen – wie z.B. gehen Präsident und Geschäftsführer miteinander um, eher egalitär, eher hierarchisch?
- das Auftreten der Gesprächspartner und die signalisierten Einschätzungen und Erwartungen mir gegenüber zu erfassen – wo und wie ordnet der Gesprächspartner meine Funktion und mich persönlich ein?
- zu entscheiden, was ich ausstrahlen und vermitteln will – wie soll mich der Gesprächspartner sehen? Welche seiner Einschätzungen und Erwartungen will ich bestätigen und welche will und kann ich eventuell im Moment, mittel- oder langfristig ändern? Gegen welche will ich bewußt verstoßen, weil ich sie nicht in Übereinstimmung mit meiner Aufgabenstellung bringen oder weil ich sie aus persönlichen Gründen nicht erfüllen kann bzw. will?
- daraus zielorientiert Verhaltensweisen zu entwickeln sowie entsprechende Botschaften und Signale zu senden;
- die Effekte zu beobachten, zu reflektieren und neue Einschätzungen und Verhaltensstrategien zu entwickeln.

Abstrakt beschrieben handelt es sich um einen Interaktionsprozeß, bei dem es mit sog. "sozialer Intelligenz" intuitiv oder bewußt kontrolliert gelingt, eine bestehende oder sich entwickelnde soziale Konfiguration zu erfassen und zu beurteilen, um vom Ergebnis adäquate Verhaltensweisen zu deduzieren, die beim Gegenüber ein Gefühl des Verständnisses, der Akzeptanz und der Sicherheit auslösen³⁰.

Bedeutsam ist hierbei die Antizipation der bisherigen Erfahrungen des Gegenüber, damit für diesen das eigene Verhalten interpretierbar bleibt. Der Neuankömmling betritt keinen erwartungsfreien Raum. Vielmehr werden auf ihn Verhaltensweisen und Werte projiziert, die das Wissen und die vergangenen Erfahrungen mit diesem Menschentyp, mit diesen Funktionsträgern, mit diesen Nationalitäten etc. widerspiegeln. Ein Vorgänger in einer Projektfunktion hat automatisch "Duftmarken" gesetzt, die auf den "Neuen" übertragen werden.

³⁰ "Soziale Intelligenz" ist ein Ausdruck für die Geschwindigkeit und die Stärke der Sensitivität, mit der jemand auf eine soziale Situation reagiert.

Die Vermittlung des eigenen individuellen Stils – andere Umgangsformen mit den Partnern, andere Führungs- und Beratungsprinzipien – lassen sich nur mit Vorsicht und oftmals sehr langsam überzeugend vermitteln³¹. Ohne Vorgänger – wie im Fallbeispiel – hat der Berater gleich zu Beginn einen größeren Freiheitsspielraum, das Bild von sich und seiner Funktion zu gestalten.

Die ersten Kontakte können bei diesem Prozeß entscheidend für die weitere Entwicklung sein. Wer sich – aus seiner Sicht – einmal "falsch" einschätzen ließ, hat unter Umständen erhebliche Schwierigkeiten, dies wieder zu korrigieren.

Im Kontext des Projektes und der ACIJ ließen sich folgende Gruppen von Akteuren identifizieren, denen gegenüber ich eine Position einzunehmen hatte:

- im "Projektbereich": Supervisor;
 - im hauptamtlichen Bereich: Geschäftsführer – Mitarbeiter;
 - im ehrenamtlichen Bereich: Präsident – andere Gremienmitglieder – sonstige Mitglieder, die nicht zur Zielgruppe KGU gehören – KGU-Mitglieder;
 - außerhalb der ACIJ: KGU-Nichtmitglieder.
- Formal waren meine Partner mit dem Supervisor und dem Geschäftsführer klar bestimmt. Trotzdem stellten sich die folgenden Alternativen:
- Ist ein informelles Kommunikationsnetz aufzubauen, um am Geschäftsführer vorbei mit einflußreichen Vorstands- und sonstigen Organisationsmitgliedern mit Multiplikatorenpotenz die notwendigen Diskussionen über Veränderungen in der ACIJ in Gang zu setzen, was eine Wandelstrategie des "top down"³² wäre? Die Pro- und Contra-Argumente (P / C) hierzu lauteten:

P: Bei erfolgreicher Einbindung von einflußreichen Akteuren kann der Projektprozeß schneller in Gang gesetzt und zu vorzeigbaren Resultaten führen.

C: Die informellen Strukturen sind für mich als Externer eine "terra incognita". Es besteht die Gefahr, auf die "Falschen" zu setzen und damit wirkungslos zu bleiben.

C: Die Ehrenamtlichen wechseln in ihren Positionen, womit sich die formalen und informellen Machtstrukturen bei der ACIJ spätestens alle zwei Jahre ändern. Mithin fehlt mittelfristige Stabilität.

C: Der Geschäftsführer entwickelt mit hoher Wahrscheinlichkeit Passivität oder Widerstand, da er sich nicht mit den fremdbestimmten Maßnahmen identifiziert.

³¹ Die Mitarbeiter in einem Projekt in Westafrika hatten bis dato offensichtlich nur autoritär auftretende Tubabs / Weiße kennengelernt. Standardfrage war : Tubab, ich habe ein Problem, sage mir, was ich tun soll ! Anfangs ging ich darauf ein, ein anderes Verhalten wäre nicht interpretierbar gewesen. Als ich ganz allmählich bei ausgewählten Kollegen anfang, emanzipatorische Führungselemente anzuwenden und zurückzufragen : Was schlägst du vor?, hielt man dies für einen Witz. Es dauerte ca. zwei Jahre und viele Gespräche über das Thema Kooperation und Führung, bis zumindest meine unmittelbaren Counterpartner verstanden, daß ich es ernst meinte. Sie begannen, darauf einzugehen, entwickelten von sich aus Problemlösungsvorschläge und kritisierten mich, wenn ich in der Hektik der Arbeit gegen meine eigenen Grundsätze verstieß.

³² Vgl. Staehle, 1991, S.859, der die Strategien bzgl. der Interventionsebenen in der Hierarchie in "top down", "bottom up" und "from middle both ways" unterteilt.

- Oder ist primäres Ziel der Beeinflussung und Beratung ausschließlich der Geschäftsführer, damit dieser alleine sowie mit dem Projektteam zusammen die entwickelten Initiativen sukzessive nach oben in den Vorstand und die Mitgliedergruppen sowie nach unten zu den Mitarbeitern weiterträgt, womit eine Strategie "from middle both ways" zur Anwendung kommt?

P: Die entwickelte Projektvision zielt auf die Professionalisierung der ACIJ ab, was gleichbedeutend ist mit einer Erhöhung des Gewichtes des Geschäftsführers und der weiteren hauptamtlichen Mitarbeiter. Nur mit ihnen besteht eine Chance, daß die Erbringung von Serviceleistungen für KKU auch nach Projektende kontinuierlich und effizient erfolgen wird.

C: Das Projekt orientiert sich an einer bislang relativ schwachen Funktion innerhalb der ACIJ. Der Geschäftsführer kann daher zum Engpaß werden. Das Projekt läuft langsamer an, eventuell gar nicht.

C. ich stelle mich auf die Mitarbeiterebene, werde entsprechend von den Unternehmern klassifiziert und beschränke meine Beeinflussungsmöglichkeiten.

Ich entschied mich bzgl. der ACIJ für den zweiten Ansatz, weil ich dessen Pro am stärksten gewichtete.

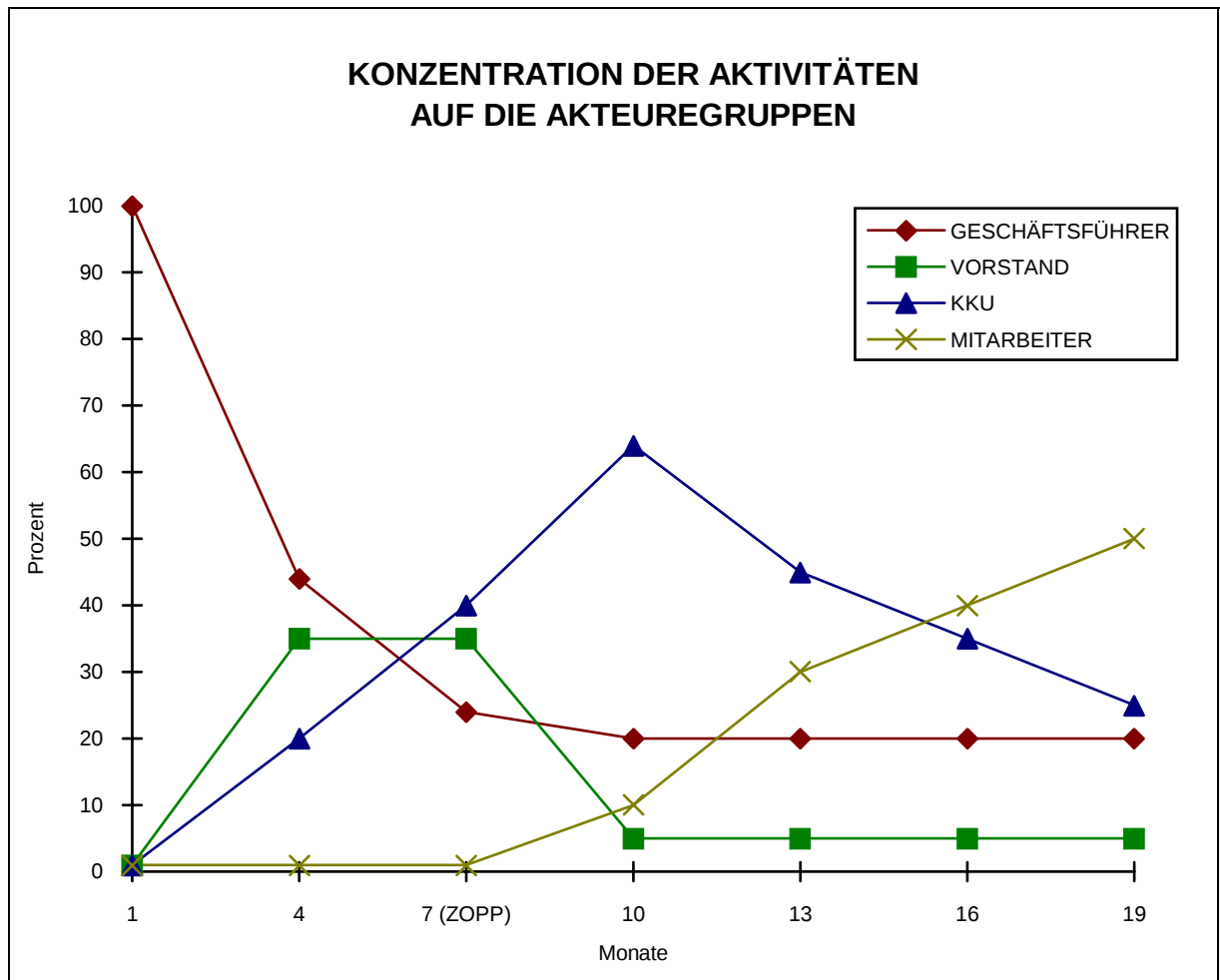
In Brusque sah die Situation etwas anders aus. Dort kam es aufgrund des minimalen hauptamtlichen Bereichs zu einer stärkeren Orientierung auf den patriarchalischen Präsidenten und auf andere ehrenamtliche Vorstandsmitglieder – und damit eher zur Anwendung einer "top down"-Strategie.

These zur Interventionsebene in Verbänden mit einer komplexen Struktur von ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitern: je mehr hauptamtliche Mitarbeiter ein Verband hat, je ausgeprägter die Funktionsdifferenzierung ist und je größer die Entscheidungs- und Gestaltungskompetenzen der Hauptamtlichen sind, desto erfolgversprechender ist die "from middle both ways"-Strategie.³³

Ein Beispiel für die Relevanz dieses Abschnittes, weitere wären darstellbar: bei der Vorstellung beim Präsidenten wandte sich dieser in deutsch ausschließlich an mich. Der nicht deutsch sprechende Geschäftsführer und der Supervisor blieben unbeachtet und signalisierten auch von sich aus in keiner Weise, daß sie Teilnehmer der Diskussion wären. Handlungsalternative a) ich gehe darauf ein, spreche deutsch, signalisiere dem Präsidenten das Interesse an einem egalitären Verhältnis, dokumentiere dem Geschäftsführer und dem Supervisor, daß ich mich als über ihnen stehend ansehe, indem ich sie z.B. zum Objekt des Gespräches mache. Handlungsalternative b) ich gehe nicht darauf ein, antworte in portugiesisch, um den Geschäftsführer zu beteiligen, stelle mich als Teil der Gruppe mit dem Geschäftsführer und dem Supervisor dar, betone deren Verantwortung für das Projekt, nehme meine Funktion und Person zurück. – Ich wählte den zweiten Weg. Was in dem Moment im Präsidenten vor sich ging, blieb mir verschlossen. Der Supervisor gab später zu erkennen, daß er verstanden hatte, was abgelaufen war.

³³ Anders z.B. Comelli, 1992, S. 473, der bei Unternehmen grundsätzlich die "top down"-Strategie empfiehlt. Er wird damit jedoch m.E. der spezifischen Struktur von Verbänden nicht gerecht.

Abb. 5-**Error! Unknown switch argument.**: Konzentration der Überzeugungs- und Beratungsaktivitäten des P-Teams auf die Akteuregruppen



Diese Entscheidung hatte weitergehendere Konsequenzen, als mir zu dem Zeitpunkt bewußt war. Ich hatte mich damit nicht nur der schwächeren Funktionsträgergruppe innerhalb der ACIJ zugeordnet, sondern im wahrsten Sinne des Wortes der niedrigeren Klasse. Supervisor und Geschäftsführer gelten für Unternehmer nur beschränkt oder gar nicht als gesellschaftsfähig. Die offen demonstrierte Solidarität mit ihnen hat z.B. wahrscheinlich mit dazu geführt, daß das P-Team niemals zu Vorstandssitzungen sondern nur zu Versammlungen des beschlußfassenden Ausschusses eingeladen wurde.

5.1.2 Veränderungen der Intensität der Beratungsaktivitäten auf die Akteuregruppen

Die Anwendung der "from middle both ways"-Strategie bedeutete, die Überzeugungs- und Beratungsaktivitäten im ersten Schritt ausschließlich auf den Supervisor und den Geschäftsführer auszurichten. Erst als mit diesen die Konzepte und die jeweiligen Schritte erarbeitet waren, die sie nicht nur passiv verstanden sondern aktiv mittrugen sowie gegenüber Dritten darzustellen in der Lage waren, erfolgte eine sukzessive Verbreitung in die anderen Akteuregruppen hinein. Ziel wurde dann, in den verschiedenen Organisationsmitgliedergruppen Persönlichkeiten mit Interesse am Projekt zu identifizieren, die als Multiplikatoren innerhalb ihrer Gruppe sowie zwischen den Gruppen eine Entwicklungsdynamik erzeugen würden.

Die Arbeit bzgl. der einzelnen Akteuregruppen erfolgte dabei nicht sukzessive hintereinander, sondern parallel. Im Zeitablauf verschob sich – wie Abb. 6-1 zeigt – die Intensität der Beratungsaktivitäten auf die verschiedenen Gruppen:

- Die Konzentration auf den Geschäftsführer nahm sukzessive auf ein dann stetiges Niveau ab.
- In den Monaten 4 bis 7 erfolgte eine hohe Konzentration auf den Vorstand – Partnerschaftsbesuch der HWK, Reise zur HWK, ZOPP IV.
- In den Monaten 4 bis 13 erprobte und praktizierte das P-Team die Arbeit mit den KKU. Seitdem agiert das P-Team hauptsächlich "hinter den Linien".
- Ab dem Monat 13 trainierte das P-Team im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen zunehmend die Mitarbeiter für ihre Arbeit mit den KKU.

5.2 Akzeptanz und Vertrauensbildung

"Geht man davon aus, daß gemeinsam geteilte Managementphilosophien und Interpretationsschemata den Vertragsabschluß zwischen Klienten- und Beratersystem erleichtern, dann muß sich das Normen- und Wertsystem... entsprechen."³⁴ Oder: je ähnlicher sich die Beteiligten in ihren Werten, Einstellungen und Erfahrungen sind, desto besser für den Beratungsprozeß.

Genau die gegenteilige Situation herrscht bei OE im Rahmen von EZ vor: die Werte, Einstellungen und Erfahrungen der Beteiligten sind höchst unterschiedlich. Damit ist nicht nur der jeweils andere kulturelle Hintergrund gemeint – auf den noch gesondert einzugehen ist -, sondern die ganz individuellen persönlichen Strukturen und Lebenserfahrungen der Beteiligten weichen signifikant voneinander ab. Der Berater ist tendenziell eher risikofreudig und unternehmenslustig, mobil, weiß sich in unvertrauten / unsicheren Situationen zu bewegen und seine unmittelbare Umwelt ihm gemäß zu gestalten; kennt nicht nur eine "Wahrheit", sondern viele. Der Organisationsmitarbeiter – wie z.B. der ACIJ-Geschäftsführer – arbeitet seit 20 Jahren in einer Organisation, was auf ein hohes Sicherheitsbedürfnis hinweist, ist nie umgezogen, bewegt sich nur in einer für ihn vertrauten / sicheren Umwelt und war nie vollkommen fremden Situationen ausgesetzt; kennt nur eine und zwar die bestehende lokale "Wahrheit". – Wäre er ein anderer Typ von Mensch, hätte er vielleicht für fünf Jahre die Funktion des Geschäftsführers ausgefüllt, sich danach aber längst einen anderen Job gesucht.

Damit treffen ein "Seßhafter" und ein "Nomade" aufeinander, was apriori beim "Seßhaften" ein Gefühl der Fremdheit, Unsicherheit und damit Abwehr auslöst^{35/36}. Folglich ist die Ausgangssituation für eine erfolgreiche OE-Beratung grundsätzlich zumindest erschwert.

³⁴ Vgl. Staehle, 1991, S.894

³⁵ Dies ist natürlich kein Phänomen, das nur zwischen der 1. und 3. Welt auftritt, sondern auch in unserer eigenen Gesellschaft häufig zu beobachten ist.

³⁶ Ausdruck hierfür ist auch die - in Brasilien oft, in Westafrika gelegentlich - gestellte Frage : Warum macht ihr das ? Warum stellt die BRD Gelder für EZ für uns bereit ? Was motiviert den einzelnen Deutschen dazu, hierher zu kommen ? Weder die gesamte Palette an möglichen politischen Antworten, von christlicher Nächstenliebe über Altruismus bis zu politischer Verantwortung, noch eventuelle persönliche Momente - Abenteuerlust, Neugier, Einkommen - überzeugen. Daß jemand etwas macht und finanziert, ohne einen unmittelbaren Nutzen davon zu haben, paßt nicht in das eigene Weltbild und bleibt für viele etwas Fremdes.

Um so bedeutender sind Strategien und Instrumente für den Prozeß der Akzeptanzherstellung und Vertrauensbildung, wobei die Initiative einseitig vom Berater ausgeht. Er muß Brücken schlagen und sich anpassen, nicht der Beratene. Vertrauen bedeutet dabei, daß für die Partner sein Verhalten und Auftreten berechenbar wird und sie die Überzeugung gewinnen, daß er in ihrem Interesse agiert. "Die Organisation dort abholen, wo sie steht"³⁷ heißt, auf die betreffenden Menschen einzugehen.

- **Herstellung der fachlichen Akzeptanz:** Ausgangshypothese war, daß insbesondere der Geschäftsführer mich fachlich und als Berater am ehesten akzeptiert, wenn er den Eindruck gewinnt, daß ich seine Position, seine Funktion und seine Probleme in der ACIJ kenne, verstehe und akzeptiere. Infolgedessen betonte ich immer wieder unsere Gemeinsamkeiten und vergleichbaren Erfahrungen bei der Führung von Mitarbeitern und dem Umgang mit den Ehrenamtlichen. Dies erfolgte z.B. mittels Gespräche über den Lebensweg – wobei alles das, was fremd sein konnte, Reisen und Aufenthalte in anderen Ländern, Entwicklungszusammenarbeit, wegfiel -, Anekdoten – "ich hatte auch mal einen Mitarbeiter, der... ", Berichte über meine Arbeit im Verband und mit Ehrenamtlichen, Bestätigungen – "die Situation kenne ich aus Deutschland auch..." – und Fragen – "wie funktioniert das hier... bei uns funktioniert das so".

Im weiteren Verlauf erwies es sich als notwendig, ihm zu zeigen, daß ich bzgl. seiner persönlichen Situation als Geschäftsführer und hauptamtlicher Mitarbeiter sowie bzgl. der Interessen des gesamten Verbandes mindestens genauso gut wenn nicht sogar schärfer in taktischen und machtpolitischen Kategorien denken und argumentieren kann wie er.

- **Herstellung von persönlichem Vertrauen und Sicherheit:** Hypothese war, daß das P-Team und der Geschäftsführer nur dann Vertrauen zueinander entwickeln würden, wenn die jeweiligen Positionen, Rollen, Funktionen, Kompetenzen, Verhaltensstrategien und Erwartungen abgestimmt und deutlich wären. In sich vielfach wiederholenden reflektierenden Gesprächen, teils zu zweit, teils zu dritt, die den Charakter von Personalgesprächen hatten, kreisten wir insbesondere um die folgenden beiden Punkte:
 - das P-Team berät, d.h., es sucht und entwickelt Alternativen, macht Angebote;
 - die Entscheidungskompetenz liegt ausschließlich beim Geschäftsführer.

Dies bedeutete u.a., sich einander immer wieder in seinen Positionen zu versichern. Zum Beispiel entwickelte sich nach einem Monat zwischen dem Geschäftsführer und dem Supervisor eine Konkurrenzsituation. Daraufhin setzte ich eine Diskussion über die mit ihren Funktionen verbundenen Anforderungen in Gang und wer infolgedessen welche Stärken und Schwächen hat: der Geschäftsführer muß managen und entscheiden, hier liegt seine Stärke. Der Supervisor als Lehrer ist mit dieser Anforderung nie konfrontiert worden, also ist er dort nicht stark. Sein Fachgebiet ist der Transfer von **Know how**, was bei der Arbeit mit den KKV gebraucht werden würde. Hier wiederum ist der Geschäftsführer schwach. Damit konnte sich jeder auf seinem Gebiet dem anderen überlegen fühlen. – Konflikte in dieser Richtung traten nie wieder auf.

Verbal war die Beratungsfunktion des P-Teams schnell akzeptiert. Vorsicht und Mißtrauen blieben jedoch beim Geschäftsführer bestehen, insbesondere weil er weder theoretische noch praktische Erfahrungen mit Beratung hatte. Er konnte sich nicht vorstellen, daß jemand mit seinen Argumenten nicht ausschließlich seine eigenen Ziele und Interessen durchsetzen,

³⁷ Siehe Comelli, 1991, S. 473

sondern tatsächlich nur Optionen anbieten will, ohne die Entscheidungskompetenzen der Linienstelle in Frage zu stellen³⁸. Den entscheidenden Schub brachte eine Krise, als das P-Team bzgl. eines Themas auf seine Beratungsfunktion pochte und der Geschäftsführer meinte, das Thema ginge es nichts an. Ein Beratungspapier mit Problemanalyse, Darstellung von Lösungsansätzen mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen, Gewichtung, Beurteilung und Empfehlung verblüffte ihn. Er äußerte, daß unser Papier wirklich hilfreich sei, blieb bei seiner Entscheidung, griff zu unserer Überraschung unsere Empfehlung zwei Monate später wieder auf und setzte sie um.

Zur Akzeptanz und Vertrauensbildung trugen allgemeine und taktische Verhaltensregeln bei:

- Jeden Schritt in Abstimmung mit dem Geschäftsführer und zusammen mit dem Supervisor machen – das bedeutete z.B. der Verzicht auf einen Auftritt vor dem Rotary Club, da das Erscheinen des Supervisors dort als nicht möglich angesehen wurde.
- Über jedes Gespräch mit Mitarbeitern und Unternehmern den Geschäftsführer informieren, um zu vermeiden, daß dieser über Ideen und Aussagen des P-Teams von Dritten – eventuell verzerrt – erfährt.
- Sich insbesondere zu Beginn nur zu den Bereichen äußern, die aus der Sicht des Geschäftsführers und der sonstigen Organisationsmitglieder zum Aufgaben- und Kompetenzbereich des P-Teams gehörten. Das hieß u.a., niemals direkt über die Notwendigkeit von Veränderungen in der ACIJ zu sprechen.
- Sich nicht in die Personalpolitik der ACIJ einmischen, weil oftmals Kriterien zur Anwendung kommen, die nicht offengelegt werden³⁹. Zudem ist die Personalpolitik einer Organisation immer hochpolitisch. – Das bedeutete, bei Personalentscheidungen, die das Projekt betrafen, zu einer Versachlichung der Entscheidungsbasis beizutragen, Aufgabenbeschreibungen bzw. Anforderungsprofile zu entwerfen und bei den Kandidaten allenfalls eine Negativempfehlung abzugeben⁴⁰.

Außerdem wurde mir allmählich deutlich, daß meine im langjährigen Personalgeschäft in der BRD erworbenen Instrumente und Strategien zur Beurteilung von Kandidaten in Brasilien nur sehr begrenzt einsetzbar sind. Die Frage "Was haben Sie in der Firma gemacht?" zielt darauf ab, zu hören, welche Erfahrungen und Kenntnisse, welche Fähigkeiten der Vermittlung, Abstraktion, Konzentration auf das Wesentliche und Reflektion der Kandidat hat. In Brasilien provoziert die Frage leicht endlose Geschichten über die informellen Beziehungsstrukturen in Organisationen. An das, was der Kandidat konkret mit welchen Resultaten gearbeitet hat, komme ich kaum heran. Diese Form der Selbstdarstellung spiegelt den kulturellen brasilianischen Kontext wider. Folglich ist mein deutsches Beurteilungsschema, bei dessen Anwendung alle diese Kandidaten durchfielen, "falsch". Gleichzeitig bin ich damit überfordert, mir die brasilianischen Beurteilungskriterien von Personen zu eigen zu machen.

³⁸ Siehe auch Kapitel 9.2

³⁹ In Brasilien werden Stellen sehr stark nach politischen Kriterien besetzt. Das Instrument der "cargo de confiança", d.h. Vertrauensposition, ist offizieller Politikbestandteil. Bei einem Regierungswechsel erfolgt ein Personalaustausch bis weit in das Mittelmanagement hinein.

⁴⁰ In Brusque scheiterten wir selbst damit. Den ersten Kandidaten als Betriebsberater, ein pensionierter 60-jähriger Lehrer, der mehrere Jahre in einer christlichen Kolonie gearbeitet hatte, nett und vertrauenswürdig, aber ohne Chance, bei den KKU Akzeptanz zu finden, konnten wir noch kippen. Beim zweiten Kandidaten zog der Geschäftsführer das P-Team aufgrund der vorherigen Intervention nicht mehr hinzu. Eingestellt wurde ein ehemaliger Priester.

Einzig mit dem Supervisor komme ich immer wieder zu einer schon fast verblüffenden Übereinstimmung bei der Einschätzung von Personen.

- Bei Gesprächen mit Organisationsmitgliedern bewußt die Denk- und Argumentationsebenen wechseln: jetzt geht es um die Interessen eines Mitarbeiters, des ACIJ-Geschäftsführers, eines Vorstandsmitgliedes, eines KKV. Abstrakt formuliert heißt das, mit dem Partner über die Welt aus dessen Perspektive zu diskutieren.
- Keine Aussagen über die Interessenvertretung der ACIJ machen, denn diese ist, vom P-Team nur beschränkt zu durchschauen, hochpolitisch und grundsätzlich kein Bereich der Beeinflussung und Beratung durch Externe, insbesondere Ausländer.
- Keine Kritik an der ACIJ oder einzelnen Organisationsmitgliedern gegenüber Dritten äußern, da niemals sicher ist, wie diese damit umgehen – es gab eine Frustrationsphase für das P-Team, in der ich den Supervisor mehrmals daran erinnerte.
- Das eigene Verhalten begründen, die Kriterien offenlegen und Neutralität bewahren – z.B. sowohl dem Mitarbeiter als auch dem Geschäftsführer erklären, warum das P-Team keine Stellungnahme zu dem Gehaltswunsch des Mitarbeiters abgibt.
- Die wichtigste Regel zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit: sich an die eigenen Regeln halten, widersprüchliches Verhalten vermeiden – wobei die Perspektive der Partner ausschlaggebend ist, nicht die eigene⁴¹ – und auf jeglichen Versuch der Manipulation verzichten.

5.3 Einschätzung der Counterparts

Die Diskussionen in den ersten Wochen verhalfen zu einer Einschätzung der Fähig- und Fertigkeiten des Supervisors und des ACIJ-Geschäftsführers.

5.3.1 Der Supervisor

Als ein Glücksfall erwies sich die Besetzung der Supervisorfunktion mit einem Ingenieur und Lehrer. Dieser wurde von einer privaten technischen Schule, die mit der ACIJ in vielfältiger Weise verbunden ist, für die Aufgabe im Projekt freigestellt. Sein Nachteil war, daß er bzgl. Verbände und Projekte zu Beginn keine Vorkenntnisse hatte. Seine Vorteile waren, daß er vollkommen offen und vorurteilsfrei an die neue Aufgabe heranging, daß er keine Verbindlichkeiten gegenüber haupt- und ehrenamtlichen ACIJ-Mitarbeitern hatte – es lagen keine "gemeinsamen Leichen im Keller" – und daß er weder von der ACIJ noch von der Projektfunktion abhängig war – er kann jederzeit ohne persönliche und finanzielle Nachteile zu erleiden zu seiner Schule zurückkehren. Hinzu kam, daß er zwar nicht der große Ideen- und Strategieentwickler ist, aber einmal angerissene Gedanken von sich aus schnell aufgreift, verarbeitet, internalisiert und umsetzt. Zwischen uns entwickelte sich in kurzer Zeit ein uneingeschränktes Vertrauensverhältnis, das die Möglichkeit zu gegenseitigem Feed back und Kritik einschloß. – Er wurde zum ruhenden Pol im Projekt.

⁴¹ Geläufigstes Gegenbeispiel in EZ-Projekten : der LZE erläßt die Anweisung, daß die Dienstwagen nicht für Privatfahrten zu nutzen sind. Anschließend fährt er mit dem Dienstwagen nach Hause. Aus seiner Sicht ist dies kein Widerspruch, da er dazu die Genehmigung seines Arbeitgebers hat, eventuell die Kilometer bezahlt. Aus der Sicht seiner Partner liegt klar ein Widerspruch vor : der LZE tut etwas, was er selbst verbietet - die Gründe spielen keine Rolle. Er verliert damit an Glaubwürdigkeit.

5.3.2 Der Geschäftsführer

Beim Geschäftsführer dauerte – wie o.a. – die Vertrauensbildung und Einbindung länger. Es gab Phasen der Vorsicht und Skepsis. Er hatte etliche Präsidenten in seinem Amt überlebt – was für brasilianische Verhältnisse ungewöhnlich ist. Konsequenterweise ist er in seinen Einstellungen sehr flexibel und tritt – um seinen Job nicht zu riskieren – dem Vorstand gegenüber nicht konfliktär auf. Infolgedessen schwang bei den Diskussionen über das Vorgehen im Projekt – meistens unterschwellig – mit, wie sich der Präsident dazu stellen würde.

Nach der ersten Reise einer ACI-Delegation zur HWK in 04/91 kehrte der Geschäftsführer voller Euphorie nach Joinville zurück – um plötzlich "auf der Bremse" zu sitzen. Ursache hierfür war, daß bei dem Kandidaten für die anstehenden Präsidentschaftswahlen nicht klar war, wie er sich zu dem Partnerschaftsprojekt stellen würde. Für das P-Team bedeutete dies, zu warten. Nach den Wahlen äußerte sich der Präsident positiv über das Projekt, und von da an sowie insbesondere ab der ZOPP IV trug der Geschäftsführer die Entwicklung voll mit.

Es gab einen Moment, in dem das P-Team erwog, entgegen der vereinbarten Strategie am Geschäftsführer vorbei Kontakt mit dem Präsidenten aufzunehmen. Und es gab während der Orientierungsphase Augenblicke, in denen ich frustriert die Anwendung der "from middle both ways"-Strategie in Frage stellte. Im Rückblick war die Strategie jedoch richtig.

Die folgenden Instrumente setzte ich ihm gegenüber auch als persönliche Beratung ein:

- "Verbrüderung", d.h., persönliche Einbindung: einmal im Monat gehen wir zusammen essen, um uns dabei gegenseitig "das Herz auszuschütten".
- "Machtanalyse": ich versuchte ihm zu verdeutlichen, daß er und seine Funktion durch das Projekt nur gewinnen und nichts verlieren kann: ein hauptamtlicher Mitarbeiter eines Verbandes hat ausschließlich dann eine starke Stellung und Einfluß, wenn er durch Mitglieder und Mitgliedergruppen getragen und unterstützt wird. Von den Großunternehmen kann er diesbezüglich nicht allzu viel erwarten, eher von KKK, die mit den erbrachten Serviceleistungen der ACIJ den Geschäftsführer verbinden.
- Konfliktlösungsmechanismen: Konflikte und Krisen sind unvermeidlich. Sie müssen jedoch vom Berater emotional kontrollierbar bleiben, damit es nicht zu irreparablen Zerwürfnissen kommt.

Am Jahresende 1991, spät auf dem Bäckerfest, fragte ich den Geschäftsführer, was ihn denn bis dahin am meisten während des Projektverlaufs überrascht hätte. Ich erwartete irgendwelche Eindrücke vom Besuch in der BRD oder etwas über die ZOPP IV. Die Antwort verblüffte und zeigte, daß etwas bewirkt worden war: "Am meisten überrascht mich, daß die KKK die ACIs wirklich wollen!"

5.3.3 Empfehlung, die Orientierungsphase durchzuführen

Auftragsgemäß gab ich einen Monat nach Projektbeginn gegenüber HWK und GTZ eine Stellungnahme bzgl. der Fortsetzung oder des vorzeitigen Abbruchs der Orientierungsphase ab. Einerseits war ich mir nicht sicher, ob Supervisor und Geschäftsführer das Projekt in der Implementierungsphase alleine fortsetzen könnten: würden sie ausreichende konzeptionelle und gestalterische Initiativen entwickeln und würden sie diese bei den Unternehmen durchsetzen können? Positiv war andererseits ihr Engagement und ihr Interesse und eine

Perspektive, die Ziele der Orientierungsphase zu erreichen. Mangels konkreter Beschwerdegründe wäre ein Abbruch auf völliges Unverständnis auf der brasilianischen Seite gestoßen. Ich empfahl daher, die Orientierungsphase durchzuführen. HWK und GTZ folgten dem Vorschlag.

6. Formen der Prozeßberatung

6.1 Der Berater als Promotor, Interventionist und Prozeßberater

Wohlgemuth⁴² stellt die Beraterrollen, mit denen OE-Prozesse in Gang gesetzt und gefördert werden, auf einem Kontinuum des Einflußgrades des Beraters dar. Dieses wird auf der einen Seite durch den stark direktiv wirkenden Promotor, auf der anderen durch den wenig direktiven Prozeßberater begrenzt. Als Mischform bezeichnet er den Interventionisten. "Grob vereinfacht läßt sich sagen, daß der Prozeßberater die formalen Randbedingungen für den OE-Prozeß schaffen und optimieren will. Der Promotor hingegen nimmt zusätzlich Einfluß auf die Wahl des Weges zum OE-Ziel. Die Rolle des OE-Beraters wird während des Beratungsprozesses kaum unveränderlich sein, sondern je nach Situation innerhalb des Kontinuums von OE-Beraterrollen variieren."⁴³

Im Fallbeispiel änderte sich im Zeitablauf – wie mir später rückblickend deutlich wurde – meine Rolle wie folgt:

1. Phase von 02 bis 04/91: Prozeßberater

Ausgangssituation war, daß der Supervisor das Projekt in der folgenden Implementierungsphase alleine begleiten sollte. Infolgedessen galt:

- Aufgrund der kurzen zeitlichen Perspektive von sechs Monaten mußte ich noch stärker als ein LZE in einem EZ-Projekt darauf achten, nur prozeßberatend zu wirken, nicht direktiv zu agieren und nur wenige durchführenden Aufgaben zu übernehmen.
- Alle Projektakteure begannen, sich primär an mich als Berater zu wenden. Ich lenkte alle Orientierungen von GTZ, HWK, ACIs und K KU auf den Supervisor / GTZ-Ansprechpartner, um zu verhindern, daß Erwartungs-, Kommunikations- und Arbeitsstrukturen entstünden, die von mir persönlich abhingen, die den Supervisor ausschließen und seine zukünftige Arbeit erschweren würden. Nachdem GTZ und HWK schriftlich darum gebeten worden waren, wurde dies zunehmend respektiert.
- Ich stieß keine Maßnahmen an, die ausschließlich von meinem **Know how** abhingen, sondern nur solche, die den Qualifikationen des Supervisors angepaßt bzw. die ihm in der kurzen Zeit vermittelbar waren und die er in der Implementierungsphase alleine fortsetzen können würde. Beispiele: keine Anwendung von komplexen Statistikmethoden; kein EDV-Einsatz; kein CEFE.
- Das P-Team saß entgegen der ursprünglichen ACIJ-Planung zusammen in einem Büro, was Ansprechbarrieren ausschloß und eine permanente Kommunikationssituation erzeugte.

2. Phase von 05 bis 07/91: starker Interventionist

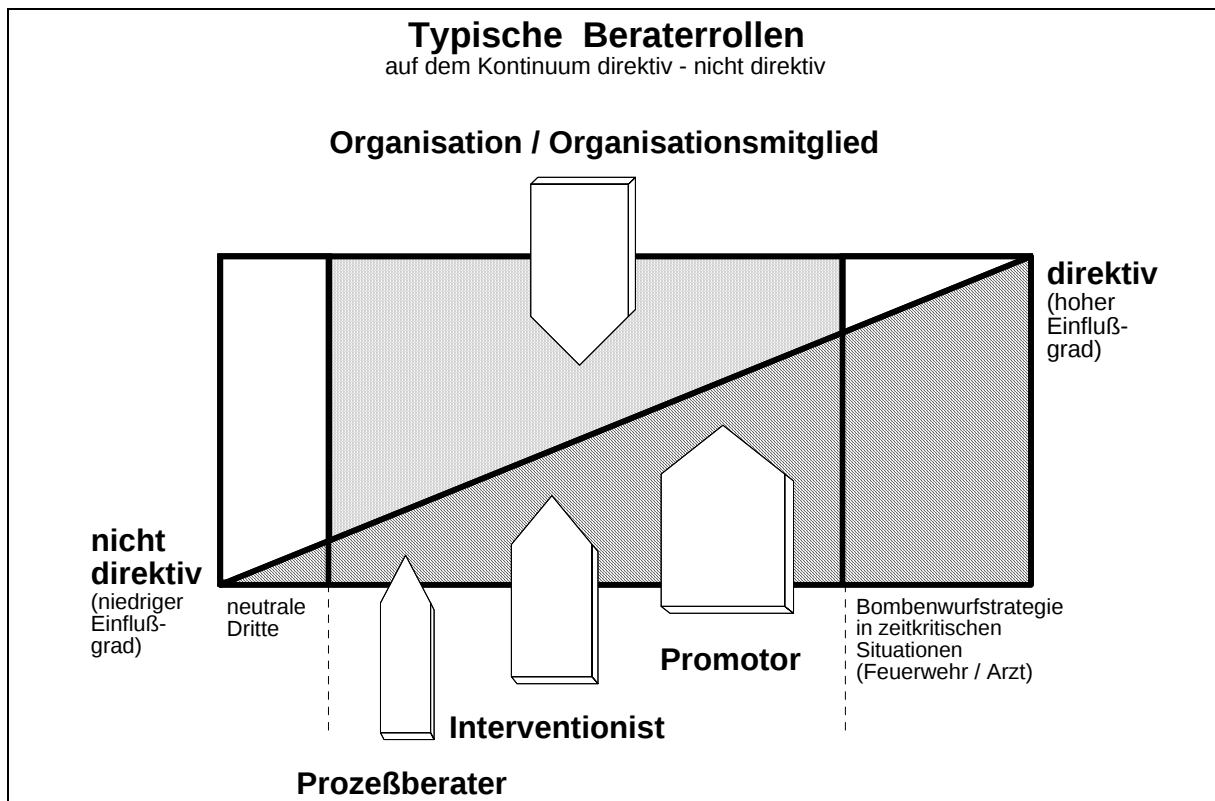
Es war in 05/91 vereinbart worden, daß ich das Projekt als intermittierender permanenter KZE auch während der Implementierungsphase begleiten würde:

- Ich übernahm sofort eine aktivere Rolle, wurde fordernder und direkter.

⁴² Vgl. Wohlgemuth, 1984, S. 128; vgl. auch z.B. Staehle, 1991, 896 f.

⁴³ Siehe Wohlgemuth, 1984, S. 130 f.

Abb. 6-Error! Unknown switch argument.: Beraterrollen auf dem Kontinuum direktiv – nicht direktiv⁴⁴



- Die nun lange Perspektive ermöglichte Maßnahmen anzustoßen, die mehr Zeit zur Vermittlung benötigten.

3. Phase: ab 08/91: schwacher Interventionist

Seit 08/91 halte ich mich im zwei bis drei Wochenrhythmus für insgesamt sechs Monate pro Jahr in Joinville auf. Die Abwesenheitszeiten führen dazu, daß die Projektaktivitäten eine von mir losgelöste Eigendynamik entfalten. Manches läuft vollkommen ohne mich an und ab. Manches bleibt bis zu meiner Ankunft liegen. Manches wird gerade aufgrund meiner Absenz besonders schnell erledigt, um meinen Kommentar und meine Einflußnahme zu vermeiden. Beispiel: der ACIJ-Geschäftsführer schafft bei der Auswahl und Einstellung eines Betriebsberaters Fakten. Personalentscheidungen fallen in seine Kompetenz und gehen den Berater per se nichts an.

Als gewisses Problem erweist sich, daß die Kollegen während meiner Abwesenheit nur begrenzt die für mich relevanten Informationen von Ereignissen und Entwicklungen speichern und hierarchisch sortieren, um sie mir nach meiner Rückkehr mitzuteilen. Ein vernetztes Denken im Team – wer muß was warum wissen als Bringaufgabe – sind wenige trainiert. Es ist bisher nicht gefordert worden. Dies hat für mich einerseits einen hohen Kommunikationsaufwand zur Folge – ich muß nach jeder Ankunft systematisch den Stand abfragen – und andererseits ein erhöhtes Risiko, aufgrund eines obsoleten Informationsstandes Falsches zu sagen und zu tun.

⁴⁴ In Anlehnung an Wohlgemuth, 1984, S. 130

These zur Rolle des Beraters: eine zeitlich intermittierende Form der Beratung verhindert, daß der Berater gewollt oder ungewollt den OE-Prozeß dominiert und faktisch eine Linienfunktion übernimmt.

Die Rolle zwischen direktiv und nicht direktiv variierte jedoch nicht nur im oben dargestellten Zeitablauf. Innerhalb der Phasen kamen als situationsbedingende Faktoren die Relevanz eines Themas zum Tragen sowie die Chance, mittels direkter bzw. nicht-direktiver Beratung / Beeinflussung Veränderungen erfolgreich zu initiieren. Einige Beispiele zeigt Tabelle 7-1.

Tabelle 6-**Error! Unknown switch argument.**: Direktives Auftreten in Abhängigkeit der Bedeutung des Themas und der Beeinflussungschancen

Aktivität	Relevanz des Themas / Gründe	Chance, durch direkte Beratung etwas zu ändern / Maßnahmen	direktives Verhalten / Effekte
Einführung einer veränderten Regel für die Erstattung von Fahrtkosten.	niedrig / Statt einer Kilometerpauschale kann es auch bei der bisherigen Praxis bleiben, Tankrechnungen zu erstatten.	mittel / Kalkulation der Kosten eines Kfz inklusive Abschreibungen; Frage nach der Regel bei großen Unternehmen in Joinville.	niedrig / Wird eingeführt und funktioniert.
Organisation des Partnerschaftsbesuchs der HWK bei den ACIs / Ablaufplanung / Aufgabenverteilung / Zuordnung von Verantwortlichkeiten etc.	hoch / Eine gute Organisation des Besuchs trägt wesentlich zur gegenseitigen Akzeptanz der Partner bei; Mißorganisation kann viel zerstören.	hoch / Verweis auf die Erwartungen und Gewohnheiten der deutschen Partner.	hoch / Dadurch handle ich mir den Ruf eines "detailhista" ein. In der Folgezeit werden auch ohne mein Zutun jegliche Besuche genau geplant.
Adaption der Projektvision durch die ACIs.	hoch / Ohne Nachhaltigkeit sollte das Projekt nicht fortgesetzt werden.	niedrig / Nur wenn die ACI-Vertreter selber Visionen entwickeln bzw. auf Elemente meiner Vision kommen, werden sie die damit verbundenen OE-Änderungen akzeptieren.	niedrig / Die Vision wird sukzessive adaptiert und während der ZOPP IV formalisiert.
Institutionalisierung von Kommunikationsstrukturen auf der hauptamtlichen Ebene.	kurzfristig mittel, langfristig hoch / Eine arbeitsteilige Organisation funktioniert nur mittels eines Minimums an formalen Kommunikationskanälen effizient.	niedrig / Kommunikation kann nicht verordnet, sondern es können nur Rahmenbedingungen und Techniken vorgeschlagen werden, z.B. Regelmäßigkeit und Ablauf von Sitzungen	mittel / sobald das P-Team nicht auf die Durchführung der wöchentlichen Mitarbeiterbesprechung drängt, findet keine statt.

6.2 Zur Folge von Diagnose, Problemlösung und Umsetzung

OE-Theorie und Praxis betonen die zeitlich und logisch iterativ aufeinander folgenden Schritte in einem OE-Prozeß:

- Diagnose
 - a) Datenerhebung
 - b) Auswertung
 - c) Analyse
- Problemlösung
 - a) Suche nach Abhilfemaßnahmen
 - b) Detaillierte Ausarbeitung der Abhilfemaßnahmen
- Umsetzung
 - a) Umsetzen der Maßnahmen
 - b) Feinabstimmung
 - c) Stabilisierung
- Erfolgskontrolle
 - a) Datenerhebung
 - b) Auswertung und Analyse
 - c) eventuell Nachbesserungen
 - d) Umstellung auf Selbststeuerung

Dies wird u.a. mit der Sicherheit begründet, die der Auftraggeber über den Ablauf des Prozesses braucht⁴⁵.

Im Fallbeispiel lag jedoch – wie oben dargestellt – kein OE-Auftrag vor und die ACIs sahen sich nicht als Objekt des Projektes an. Daraus leitete ich ab:

- Eine längere Diagnosephase der ACIs ist gegenüber keiner der beteiligten Gruppen darstellbar – auch nicht der HWK. Sie erwarten in kürzester Zeit Aktionen.
- Es ist nicht vermittelbar, daß das P-Team die gesamte Organisation diagnostiziert. Der Auftrag bezieht sich auf Ausbildungsmaßnahmen für die KKU, was aus der Perspektive der brasilianischen Akteure weite Teile der Arbeit der ACIs nicht tangiert.
- Eine unkritische, den ACIs vorlegbare Diagnose hat weder für das P-Team noch für die deutschen Partner einen Wert. Für eine kritische Diagnose sind die ACIs nicht vorbereitet. Sie kann ihnen daher nicht vorgelegt werden.
- Eine begrenzte Datenerhebung ist ihnen gegenüber mit der Notwendigkeit begründbar, daß das P-Team und die HWK / GTZ ein bißchen mehr wissen müßten über ihre brasilianischen Partner.

Daraus leitete sich folgendes Vorgehen ab:

- Verzicht auf eine vollständige systematische Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation; statt dessen Anwendung einer "Quick and dirty"-Strategie zur Erhebung von einigen Daten über die ACIs mittels eines Themenkataloges, der als Gesprächsleitfaden diene.
- Gestaltung des OE-Ablaufs von Diagnose, Problemlösung, Umsetzung und Erfolgskontrolle als einen sich permanent wiederholenden, nur grob strukturierten, offenen Erkenntnis- und Lernprozeß. Das bedeutete u.a.:
 - Es standen oft nur Teilaspekte der Organisation zur Diskussion – manchmal sehr kleine Dinge wie z.B. die o.a. Regel für Erstattung von Fahrtkosten -, selten der gesamte Verband. Dies erfolgte insbesondere anfangs auch unter dem Aspekt der Vertrauensbildung: mit kleinen Schritten beginnen, nicht mit großen. Das Bild von den ACIs setzte sich daher sukzessive aus Teilinformationen zusammen.

⁴⁵ Vgl. Paul, 1991, S. 50

- Diagnose, Problemlösung und Entscheidung zur Umsetzung entstanden aus einem vielfachen Diskurs der Beteiligten, was auch dazu führte, daß die Prioritäten sich ändern konnten.

6.3 Interventionen und Prioritätenbestimmung

Ich habe als Berater nur gewisse Zeitkapazitäten zur Verfügung. Andererseits ist eine Vielzahl an Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation in kurzer Zeit identifizierbar. Will ich mich nicht verzetteln, muß ich Prioritäten setzen. Die grundsätzliche Strategie lautet: Konzentration mit hoher Arbeitsintensität und Erfolgswahrscheinlichkeit auf wenige Themen, die direkt mit der Vision des Projektes verbunden sind.⁴⁶

Bei einigen Themen war die Relevanz und die einzuschlagende Beraterrolle und Strategie apriori klar. Zum Beispiel stand im Zentrum meiner Überlegungen immer die entwickelte Projektvision, deren Adaption jedoch auf keinen Fall "mit der Brechstange" erzwungen werden konnte.

Bei vielen anderen, weniger zentralen Themen erfolgte zum Teil ein "Versuch-und-Irrtum"-Verfahren: ich stieß ein Thema an und beobachtete, was die Partner daraus machten. Manches wurde aufgegriffen und ohne weiteren Beratungsbedarf selbständig umgesetzt; manches zur Kenntnis genommen und nicht weiter verfolgt; manches als gute Idee begrüßt mit der Erwartung, daß das P-Team die Realisierung vornähme; manches entwickelte eine Eigendynamik, die nicht mehr beeinflussbar war.

Daraus entstand im Zeitablauf, als die Fähig- und Fertigkeiten der einzelnen Organisationsmitglieder und das Funktionieren der ACIJ deutlicher wurden, im Rahmen eines permanenten Reflektionsprozesses ein zunehmend funktionierender Filter zur Prioritäten- und Aktivitätenbestimmung:

1. Schritt: Beobachtung eines sozialen Phänomens oder Feststellung eines Problems.
2. Schritt: Vergleich: kenne ich eine Alternative oder bessere Lösung?
3. Schritt: Prüfung:
 - Wie wichtig ist das Thema für das Projekt bzw. den Verband?
 - Haben das Thema und mein Beratungsangebot zur Zeit Chancen, angenommen zu werden oder – aus welchen Gründen auch immer – kämpfe ich gegen Windmühlenflügel, erleide mit hoher Wahrscheinlichkeit Mißerfolge, verschwende Zeit und Kraft?
 - Wie hoch ist der Folgebedarf an Beratung und Unterstützung?
 - Bin ich in der Lage, den Bedarf mit meinem vorhandenen **Know how** abzudecken oder muß ich in das Thema zur Vertiefung erst weitere Zeit investieren?
 - Habe ich – auch das spielt eine Rolle – Lust zu dem Thema?
4. Schritt: Prüfung der Vorgehensweise: wer ist wie anzusprechen? Wo treten eventuell Hindernisse auf?
5. Schritt: Entscheidung über die Initiierung von Aktivitäten.

⁴⁶ Die Formulierung der Strategie ist eine Sache, sie durchzuhalten eine andere. Zum einen kommt es häufig aus dem Projektumfeld zu "Störungen", indem Wünsche und Erwartungen an den Berater herangetragen werden, denen er sich nicht immer entziehen kann - die Beschaffung von einigen Krankenhausinstrumenten in der BRD hat letztendlich fünf Tage gekostet. Zum anderen fällt es regelmäßig schwer, ein Problem ein Problem sein zu lassen, auch wenn es möglich und sinnvoll wäre, etwas zu tun.

6. Schritt: Durchführung

7. Schritt: Beobachtungen und Fragen: was passiert?

8. Schritt: Bewertung der Ergebnisse und Analyse der Ursachen.

9. Schritt: Entscheidung:

- Ziel erreicht. Prüfung, ob Folgeaktionen sinnvoll sind, gegebenenfalls Schritt 1.
- Ziel teilweise oder nicht erreicht: Entweder Abbruch oder Wiederholung von Schritt 3.

Die Prioritäten konnten sich verändern, entweder weil sich ein anderes Problem in den Vordergrund schob oder weil erkannt wurde, daß die Behandlung des Themas zur Zeit nicht ausreichend erfolgversprechend war. Der Effekt war, daß es kein gradliniges Vorgehen gab, sondern vielfache situationsbedingte Versuche, Rückzieher, Schlenker entstanden.

Zum Entscheidungsprozeß, ob ein Thema angestoßen wird, einige Beispiele:

- Die sog. Volkswirtschaftsabteilung der ACIJ produziert und veröffentlicht riesige Zahlenfriedhöfe über den Energieverbrauch in Joinville, Ausgaben der Präfektur, Arbeitslose etc. Finanzbeträge werden über einen Zeitraum von zehn Jahren in nominalen Größen auf zwei Stellen hinter dem Komma angegeben – und das bei einer Inflation von ca. 7.000.000 % und drei Währungsreformen seit 1986; Zahlen werden nicht graphisch umgesetzt, um Trends zu zeigen. Die Arbeit der Abteilung ist höchst unproduktiv, mit den Ergebnissen kann niemand etwas anfangen. Aber wenn ich dort etwas anstoßen wollte, müßte ich mich erst wieder in statistische Methoden einarbeiten. Die Lust hierzu ist gegenwärtig beschränkt ausgeprägt. Hinzu kommt, daß der zuständige Mitarbeiter bei mir wenig Motivation auslöst, in ihn Zeit und Kraft zu investieren. Und da der Bereich keinen unmittelbaren Einfluß auf die Projektvision hat, erhält er eine niedrige Priorität.
- Öffentlichkeitsarbeit: der externe Zeitungsjournalist, der für die ACIJ das vierteljährlich erscheinende Bulletin erstellt, schrieb einen Artikel über das Projekt. Trotz aller Erläuterungen und Materialien war das Ergebnis völlig unbrauchbar. Es fehlte – wie häufig – die Botschaft. Mangels personeller Alternativen stürzte sich das P-Team selber auf die Arbeit – beide Dilettanten in diesem Bereich. Das erstellte Produkt erwies sich dennoch für die weitere Arbeit als höchst hilfreich.

Damit sollte auch gezeigt werden, daß ein Verband nicht wie eine Tageszeitung Meldungen um der Meldungen wegen verbreiten sollte, sondern seine Meinungen und Informationen zielgerichtet zu veröffentlichen hat. Mithin muß sich der zuständige Verbandsmitarbeiter mit den Themen inhaltlich auseinandersetzen.

Kurzfristig änderte sich nichts. Aber aufgrund wiederholter Anstöße wurde das Thema vom Geschäftsführer auf die Tagesordnung der Besprechungen gesetzt. Und bei den Besuchen von ACI-Delegationen in München stellte die HWK aufgrund meines Vorschlages regelmäßig die Public Relation-Arbeit der HWK vor. Und während eines Kurzseminars wurde analysiert, mit welchen gesellschaftlichen Gruppen es die ACIs im Rahmen der Interessenvertretung zu tun haben.

Der nächste Schritt wird die Untersuchung sein, bezüglich was und wie diese Gruppen zu informieren und zu beeinflussen sind.

Dem Geschäftsführer wird allmählich die Unzulänglichkeit des ACIJ-Bulletins deutlicher. Ad hoc kann er jedoch wenig ändern, da der Mitarbeiter eine Vertrauensperson des Präsidenten ist. Immerhin setzte er durch, daß am Ende der Amtszeit des Präsidenten auch der Mitarbeiter für Öffentlichkeitsarbeit die ACIJ verläßt.

Das Thema bleibt aktuell. Es gewinnt mit der Dynamik der Projekt- und ACIJ-Tätigkeiten zunehmende Bedeutung und wird daher immer wieder aufgegriffen werden.

- Eine ACI-Delegation lernte während eines Besuches bei der HWK deren Umweltschutzberater kennen. Ohne einen Anstoß meinerseits stellte daraufhin die ACIJ einen Umweltschutzberater ein – ein unerwarteter, aber höchst erfreulicher Effekt der Kooperation. Allmählich zeichnet sich ab, daß dieser Berater – ein anerkannter Spezialist auf dem Sektor Müllentsorgung und Abwasserreinigung – Schwierigkeiten hat, für sich ein Programm zu entwickeln, was er wie innerhalb der ACIJ machen kann. Die Sache reizt, ist förderungswürdig und den Versuch wert, in diesem Bereich etwas anzustoßen.

Das bedeutet, daß die Prioritätenbestimmung während des Beratungsprozesses in einem gewissen Ausmaß von den Vorkenntnissen und Präferenzen des Beraters abhängt : ich stoße primär Themen an, bei denen ich mich auskenne, mich sicher fühle, die mich auch persönlich interessieren und stelle diejenigen Themen, bei denen dies nicht zutrifft, eventuell nicht immer gerechtfertigt, hintenan.

These: der Berater macht nicht unbedingt das, was die Organisation benötigt, sondern eher das, was er beherrscht.

6.4 Instrumente und Techniken

Zur Anwendung kamen u.a. folgende Instrumente und Techniken:

- **Fragen stellen:** durch offene Fragen und Infragestellung immer wieder Diskussionen, neue Perspektiven und Überlegungen initiieren und nicht fertige Lösungen anbieten; daher auf Vermeidung von Dominanz achten und statt dessen die eigenen Überlegungen zur Disposition stellen sowie Zweifel und Unsicherheit explizit machen, damit die Partner die Ergebnisse von uns als gemeinsam erarbeitet annehmen. Meine Art zu fragen, insbesondere vermeintlich Selbstverständliches zu hinterfragen, Themenkomplexe aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und analytisch zu zerlegen, war für die Partner anfangs sehr verwirrend, da ihr herkömmlicher Katalog an Antworten nicht paßte. Es mußte neu gedacht und formuliert werden. Aber allmählich merkten diejenigen, mit denen ich häufiger kommunizierte, daß diese Art des offenen Fragens nicht bedrohlich und verunsichernd gemeint war sondern konstruktiv und fruchtbar sein konnte. – Der ACIJ-Präsident äußerte irgendwann: "Der Berater stellt gute Fragen".

Fragen haben dabei einen ambivalenten Charakter. Sie dienen zum einen der Information des Fragers, zum anderen der Auslösung von Denkprozesse beim Befragten.

Mir wurde zunehmend bewußt, daß ich mit meiner Art des Fragens einen gewissen Kontrapunkt zum brasilianischen Verhalten setzte: in Brasilien wird wenig gefragt. Zum einen könnte die Frage dem Befragten unangenehm sein, zum anderen wird mit einer Frage leicht eine In-Frage-Stellung und damit Bedrohung der Autorität des Befragten verbunden. Oftmals beobachtbar ist, daß innerhalb einer Organisation die Kommunikation nur beschränkt funktioniert, da weder von oben nach unten noch von unten nach oben noch quer gefragt und informiert wird. Dies scheint der vorherrschenden Norm zu entsprechen:

"Es besteht eine Hierarchie. Die Präsidentin der LBA spricht niemals mit den Verantwortlichen einer kleinen Außenstelle".⁴⁷

Daraus entsteht für mich als Berater ein gewisser Balanceakt zwischen der Anpassung an die Norm – verbunden mit persönlicher Zurücknahme und Verzicht auf Informations- und Erkenntnisgewinn – und meinem Bedarf an Information. Z.T. verstoße ich bewußt gegen die Norm, indem ich die "Narrenfreiheit" des Ausländers, der halt nicht weiß, wie man sich benimmt, in Anspruch nehme.

Umgekehrt informiere ich alle nach Deutschland reisenden Brasilianer darüber, daß dort andere Regeln gelten: wer fragt, zeigt Interesse, ist aktiv und damit positiv anerkannt; wer nicht fragt, zeigt Desinteresse, ist passiv und wird negativ beurteilt. Die Überraschung hierüber ist regelmäßig groß – auch bei den deutschstämmigen Brasilianern. Einige bestätigten nach mehrmonatigen Praktika in Bayern, daß ohne diesen Hinweis der Aufenthalt dort erheblich schwieriger und weniger fruchtbar gewesen wäre.⁴⁸

- **Alternativen entwickeln:** ein GTZ-Kollege wies darauf hin, daß Brasilianer häufig keine Alternativen entwickeln und prüfen, sondern dem ersten Vorschlag folgen. Infolgedessen wurde es fast zu einem Markenzeichen von mir, permanent nach möglichen Alternativen zu fragen, ein Brainstorming vorzuschlagen, um Anstöße zu neuen Überlegungen zu geben und herkömmliche Denk- und vielleicht sogar Verhaltensmuster aufzubrechen.

Parallel dazu versuche ich das Vorgehen bei der Analyse von Problemen und der Entwicklung von Lösungen zu systematisieren: Problemidentifikation und -beschreibung – Analyse – Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten – Prüfung der Vor- und Nachteile – Empfehlung.

Effekte: viele neue Ideen wurden gefunden und Diskussionen erhielten andere Richtungen. Das Verfahren wird von den Kollegen durchaus anerkannt, aber es gilt in gewisser Weise bisher eher als persönliche Marotte des Beraters und nicht als von jedem nutzbares Instrument. Nur wenige merkten auf, als ein HWK-Berater während einer Trainingsmaßnahme genauso vorging.

- **Visualisierungs- und Moderationstechniken einführen:** die Anwendung der Metaplanmethode⁴⁹ entwickelte sich zu einem der Hits des Projektes. Zum erstenmal wird eine Sitzung nicht von einem Präsidenten oder einem informellen Führer dominiert, sondern alle nehmen teil. Insbesondere bei ACI-Präsidenten löste dies zu Beginn einen regelrechten Schock aus, denn auf einmal standen sie entgegen der üblichen Erwartung nicht mehr im Mittelpunkt. Mitarbeiter, Vorstandsmitglieder und KKU äußerten, daß sich die Qualität der Diskussionen wesentlich verbessert habe. Bei der Evaluierung einer Trainingsmaßnahme mit einem HWK-Handwerker hieß es: "Wir wollen keinen HWK-Handwerker mehr, der nicht die Metaplanmethode beherrscht" – ein Wunsch, der nur schwer zu erfüllen ist. Einzelne KKU haben angefangen, die Methode außerhalb der ACIJ in anderen, z.T. politischen Gruppen, anzuwenden.
- **Sprachregeln einführen:** zu Projektbeginn war wie automatisch die Rede vom "HWK-Projekt". Die These hierzu lautete: das Denken bestimmt die Sprache und die Sprache

⁴⁷ Siehe Collor, R., 1992, S. 1-6, Frau des wegen Korruption aus dem Amt entfernten Präsidenten Collor, die wegen Verdachts der Korruption aus ihrem Amt als Präsidentin der staatlichen Fürsorgeorganisation LBA entlassen wurde.

⁴⁸ In einem Handbuch für nach Europa reisende Australier fand ich einst: "Wenn du nach Deutschland kommst, glaube nicht, daß du bei einem Deutschen mit einem Gespräch über das Wetter durchkommst. Ein Deutscher will alles wissen: deinen Beruf, deine Religion, deine politische Einstellung, deine Vergangenheit, deine Zukunft usw."

⁴⁹ Vgl. z.B. Decker, 1985, S. 328 ff.

das Denken. Wenn daher vom HWK-Projekt gesprochen wird, dann meint man das auch so. Es wird dann als eine von den Deutschen – und nicht von den ACIs – verantwortete Maßnahme angesehen. Falls es gelingen würde, die Sprache zu ändern, bestände eine erhöhte Chance, daß die Brasilianer das Projekt als eigenes adaptierten.

Infolgedessen begann ich, unter Anwendung von Hilfsmitteln – Lachen, Scherz, Ironie etc. – wann immer möglich den "falschen" Sprachgebrauch zu korrigieren und die Gründe hierfür zu erklären.

Nach ca. drei Monaten sprach der ACIJ-Präsident während einer öffentlichen Diskussion vom "HWK-Projekt", stockte, blickte auf und sagte: "Ach nein, es heißt jetzt ja unser Projekt." Damit war der Durchbruch geschafft. Es war nie wieder die Rede vom HWK-Projekt, und das Projekt war deutlich als das der ACIs angenommen.

Eine Zeitlang erwog das P-Team, das Wort "Projekt" aus dem Projekttitel zu nehmen: politische Maßnahmen bestehen in Brasilien fast ausschließlich aus "projetos". Mit ihnen sind finanzielle Zuwendungen und personelle Strukturierungen verbunden. Der Begriff Projekt wird dabei normalerweise institutionell und nicht funktionell⁵⁰, als ein Satz von organisatorischen Maßnahmen, verstanden. Infolgedessen tauchte das P-Team im Organigramm der ACIJ plötzlich als eine Art Abteilung auf, dem Geschäftsführer und dem Vorstand untergeordnet – und nicht als außenstehende Beratungseinheit. Und Mitarbeiter fragten immer wieder, ob sie denn innerhalb des Projektes wären – dann würden sie mitarbeiten – oder außerhalb – dann wären sie nicht betroffen. Es erwies sich als schwierig, zu vermitteln, daß die ACIJ als Ganzes Objekt eines organisatorischen Maßnahmenbündels sei, es folglich ein innerhalb und außerhalb des Projektes nicht gäbe. Letztendlich verzichteten wir auf die Ersetzung des Begriffs "Projekt", zum einen aufgrund mangelnder überzeugender Alternativen, zum anderen war es schon zu spät. Der Begriff hatte sich bereits zu stark eingebürgert.

Sprachunklarheiten gibt es häufiger, da in Brasilien wenig ausgeprägt ist, Begriffe zu definieren und zu operationalisieren. Hinzu kommt – wie die Brasilianer selber sagen – eine ausgeprägte Tendenz, zu reden um des Redens willen. Redner und Zuhörer gehen von einer hohen Unverbindlichkeit der Worte aus⁵¹. Beliebt sind Aussagen über die Beziehungen von Personen und Organisationen der Art "wir wollen unsere Kräfte und Bemühungen vereinen (adicionar / somar / unir / integrar⁵² / cooperar)", ohne daß die Form spezifiziert wird und ohne Prüfung, ob die Aufgaben, Funktionen und Ziele der Organisationen miteinander kompatibel sind.

Z.B. wird regelmäßig als Ziel einer ACI genannt, die "comunidade" / Gemeinschaft / örtliche Gemeinde zu unterstützen. Die Schwierigkeit liegt in der Beurteilung,

- ob die Aussage so gemeint wie sie formuliert ist und kein Bewußtsein über die Unklarheit und den Leerformelcharakter der Zieldefinition besteht – dies scheint überwiegend zuzutreffen – oder

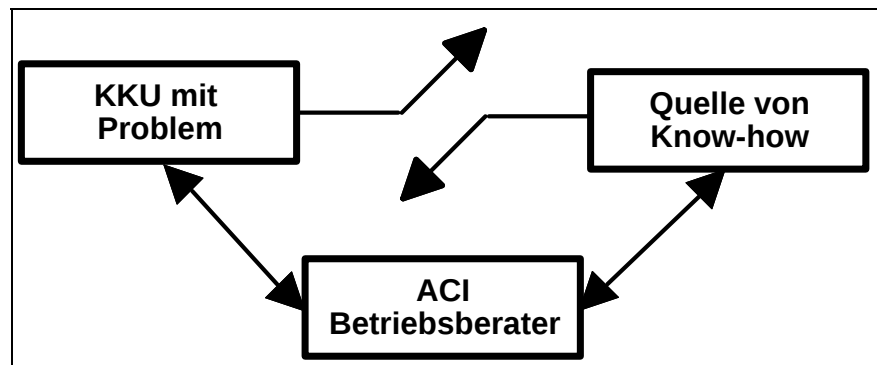
⁵⁰ Die unterschiedlichen Definitionen von "Organisation" - institutionell, funktionell, instrumentell - lassen sich auf den Begriff "Projekt" übertragen. Vgl. z.B. Bühner, 1989, S. 1ff; Wohlgemuth, 1984, S. 29 ff

⁵¹ HWK-Mitarbeiter und -Handwerker haben bei ihren Einsätzen in SC hiermit regelmäßig erhebliche Schwierigkeiten.

⁵² Die Folha de São Paulo erlaubte sich einen Scherz und ließ einen Gesetzesvorschlag zur Diskussion im Bundesparlament bei den Abgeordneten zur Unterschrift kursieren, nach dem Brasilien sich Portugal wieder als Kolonie anschließen und die Sklaverei wieder eingeführt werden sollte. Innerhalb von acht Stunden unterschrieben 54 Abgeordnete. Alle gaben zu, den Text überhaupt nicht gelesen zu haben. Einigen hatte die Präambel gefallen : "... gostei do cabeçalho, que falava em integração dos países de língua portuguesa" (Mir gefiel die Überschrift, die von der Integration der portugiesischsprachigen Länder handelte). Siehe Folha de São Paulo, 1993, S. 1-9

- ob die Aussage bewußt und unter taktischen Aspekten vage und unverbindlich gehalten wird und in Wirklichkeit andere Zielvorstellungen vorherrschen: die Darstellung einer ACI als

Abb. 6-Error! Unknown switch argument.: Funktion des Betriebsberaters: Verbindung von KKU und Quelle des Know how



dem Gemeinwohl verpflichtete Organisation ist populärer als die einer Lobbyinstitution, die den Interessen der Unternehmer verpflichtet ist.

Mit den Fragen "was meinst du damit?" und "was versteht man darunter?" gelingt es immer wieder, Diskussionen zu initiieren, Denkanstöße zu geben und Innovationen anzuregen.

- **Aha-Erlebnisse provozieren:** einige Male gelang es, vorherrschenden und allgemein auf Zustimmung findenden Situationsbeschreibungen völlig neue und unerwartete Folgerungen entgegensetzen, die aufgrund ihres Überraschungseffektes erhöhte Chancen haben, Marken zu setzen und in der Erinnerung zu bleiben.

In einer Versammlung mit KKU: "Ein riesiges Problem für die brasilianischen KKU ist das Fehlen an Rohstoffen, Techniken, Maschinen, **Know how**. 'Gibt es nicht', heißt es oft." Allgemeine Zustimmung. Normalerweise beginnt jetzt ein allgemeines Lamentieren über die individuellen Schwierigkeiten und über die beklagenswerten wirtschaftlichen Dritte Welt-Zustände in Brasilien. "Nach meinem persönlichen Eindruck gibt es hier in Brasilien fast alles." Irritation. Daß ich, der von der Ersten Welt kommt, dies sage, wo gerade von mir erwartet wird, daß ich ihre Aussage bestätige, überrascht vollkommen. "Nach meiner Meinung liegt das Problem woanders: die Verbindung zwischen dem KKU, der ein Problem hat, der etwas braucht und den Quellen von **Know how**, Universitäten, Berater, Zulieferer etc. funktioniert nicht. Der KKU weiß nicht, wo und wie zu suchen ist. Und das ist auch nicht sein Job." Noch mehr Überraschung, dann Zustimmung, ja, das stimmt. "Hier ist eine wichtige Dienstleistungsaufgabe für die ACIs und ihre Betriebsberater: die Verbindung herstellen zwischen dem KKU, der etwas braucht und der Quelle von Know how, die etwas hat; entweder sich auf dem Markt informieren und diese Information an den KKU weitergeben oder den KKU direkt mit der Quelle zusammenbringen." Reaktion: "Aha, so habe ich die ACIs noch nie gesehen."

- **Ordnungspolitische Aspekte einführen:** die mangelhaften Zieldefinitionen der ACIs sowie die Anwendung von Begriffen, die die Verhältnisse zwischen den Organisationen oftmals verschleiern, führt immer wieder zu Entscheidungen, die aus ordnungspolitischer Sicht höchst zweifelhaft sind. Gelegentlich sind dadurch die Wurzeln des Projektes betroffen. Ich dränge daher immer wieder darauf, ordnungspolitische Aspekte zu berücksichtigen.

Die parastaatlische SEBRAE richtet in den nordöstlichen Städten Santa Catarinas Außenstellen zur besseren Bedienung der KKU ein. Sie finanziert die Investitionen. Die ACIs sollen die laufenden Kosten übernehmen, insbesondere die Gehälter für die SEBRAE-Mitarbeiter. Daß ein Unternehmerverband mit freiwilligen Mitgliedern eine pa-

rastaatliche Institution subventioniert, die ihre Mitglieder bereits über eine gesetzlich definierte Zwangsabgabe finanzieren, ist ordnungspolitisch grundsätzlich nicht allzu sinnvoll. Man kann dies aber realpolitisch rechtfertigen, wenn die ACI den KKV selber keine Dienstleistungen anbietet und ihr die Präsenz der SEBRAE in der Stadt als wichtig erscheint. Durch die Subvention gewinnt jedoch der Verband nichts, die KKV werden ihm nicht beitreten. Wenn die ACIs jedoch selber Dienstleistungen anbieten wollen, dann ist es rational, die begrenzten finanziellen Ressourcen ausschließlich für deren Entwicklung einzusetzen und damit den Verband selber zu stärken. Eine Subventionierung der SEBRAE scheidet dann aus.

Dieser Gedankengang überraschte die ACI-Geschäftsführer und Unternehmer: "So haben wir die Sache noch nie gesehen." Eine Organisation für gut und nützlich zu finden, mit ihr zu kooperieren, daraus jedoch nicht den Schluß zu ziehen, sie zu finanzieren, war völlig neu. Bei der Überzeugung half der Verweis auf die HWK, bei der die Bundesregierung den Einsatz von Betriebsberatern aus volkswirtschaftlichen und mittelstandspolitischen Gründen unterstützt. Der Staat subventioniert im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips private Organisationen und nicht umgekehrt.

Ergebnis: der ACIJ-Präsident plädierte für die Finanzierung der SEBRAE, weil er sich ihr aufgrund seiner Funktion als SEBRAE-Beiratsmitglied auf Landesebene verpflichtet fühlte. Der Rest des Vorstandes plädierte Gunsten des Ausbaues der Serviceleistungen der ACIs – und setzte sich durch.

7. Beeinflussung und Überzeugung

Nach den ersten Schritten der Vertrauensbildung mit dem ACIJ-Geschäftsführer begann die Phase der Beeinflussung und Überzeugung der Akteuregruppen Vorstand und KKV.

7.1 Maßnahmen auf der Vorstandsebene

7.1.1 Beeinflussung durch Information: ein Fehlschlag

Das P-Team stellte sich vor, mittels Informationen über Kammern und Verbände in der BRD weitergehende Fragen sowie Reflektionen über die Situation der ACIs auslösen zu können. Ziel war, eine Diskussion darüber in Gang zu setzen, was eventuell mittels des ACI-HWK-Kooperationsprojektes in den Verbänden zu ändern sei. Vor Vorstand und Ausschüssen erfolgten Vorträge unter Einsatz von Schautafeln über HWKn und Verbände in der BRD, ihre Ziele und Funktionen sowie die Ergebnisse ihrer Arbeit.

Ich nahm an, daß mindestens die ACIJ-Großunternehmer in Zahlen dächten und wahrnehmen, daß eine HWK mit 50.000 Mitgliedern, 230 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von ca. 70 Mio. DM⁵³ keine kleine Klitsche, sondern ein professionell geführtes potentes Dienstleistungsunternehmen für KKV ist, das – wenn man die Realität der ACIs daneben stellt – diesen etwas anzubieten hat.

Mit der gleichen Intention traten der HWK-Präsident und zwei Geschäftsführer während ihres Partnerschaftsbesuches in SC im zweiten Projektmonat auf, der unter dem Motto stand: "Partner müssen sich persönlich kennen". Sie betonten mehrfach, daß sie den ACIs keine Empfehlungen geben könnten, sondern ausschließlich ihre Arbeit erklären sowie erläutern wollten, was die HWK aus welchen Gründen und wie macht. Damit unterstellten wir alle bei den brasilianischen Partnern ein gewisses analytisches Erkenntnisstreben.

Während des folgenden Besuches einer ACI-Delegation in München zeigte sich, daß weder die verbreiteten Informationen über die HWK noch die Botschaften bei den ACI-Vertretern angekommen waren; auch nicht bei den auf internationaler Ebene tätigen Großunternehmern. – Zu den Gründen siehe unten.

Die Schwierigkeit, mittels verbaler Darstellungen Elemente der Projektvision verständlich zu machen und die Gesprächspartner von der Rationalität der OE-Maßnahmen zu überzeugen, beschränkte sich nicht auf das P-Team und die HWK-Vertreter. Auch den ACI-Repräsentanten, die an Reisen zur HWK teilnahmen, gelang der Informationstransfer und die Überzeugung nicht mit erkennbarem Erfolg.

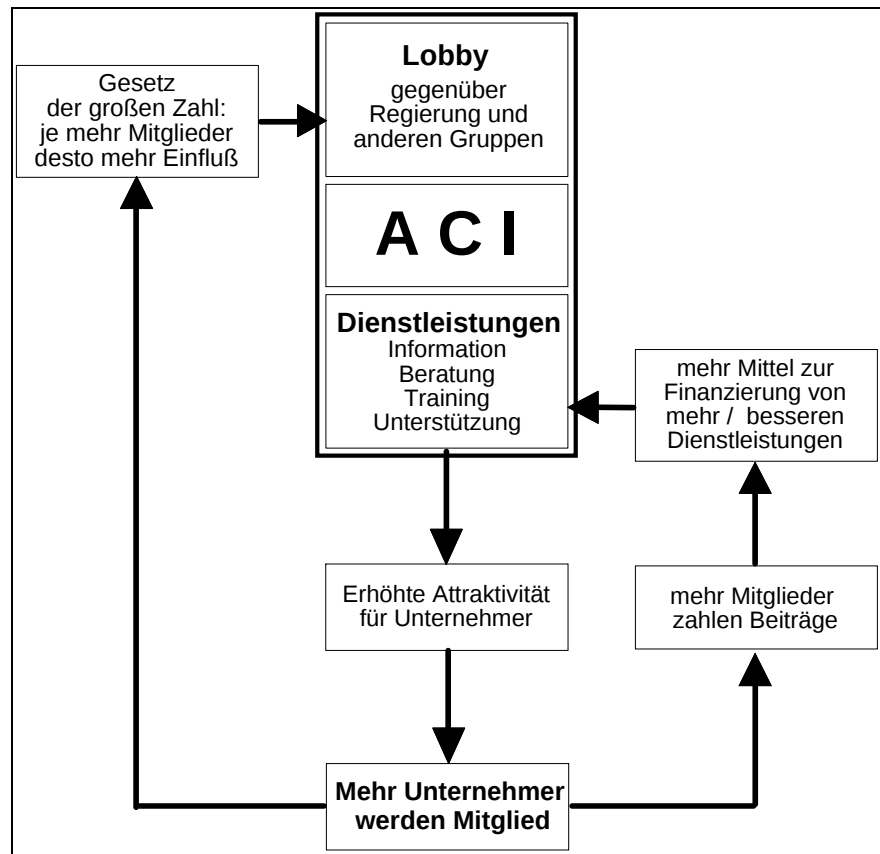
7.1.2 Beeinflussung durch Partnerschaftsbesuch bei der HWK: ein Erfolg

Im dritten Projektmonat besuchte eine siebenköpfige Delegation der ACIs – Präsidenten, Vizepräsidenten, Geschäftsführer, Supervisor – die HWK für zehn Tage. Es wurden die HWK sowie Einrichtungen zur beruflichen Aus-, Fort- und Weiterbildung und andere mit der HWK verbundene Organisationen des Handwerks besichtigt, und es fanden Gespräche mit ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitern, mit Unternehmern sowie mit Regierungsvertretern statt.

⁵³ HWKn für München und Oberbayern und von Düsseldorf sind die größten in der BRD.

Die brasilianischen Teilnehmer waren regelrecht geschockt von der Größe der HWK, des Netzes an Organisationen zur Förderung und Unterstützung des Mittelstandes und vom Einfluß der Unternehmerorganisationen auf Gemeinde-, Landes- und Bundesebene. Sie hatten die HWK-Organisation trotz aller vorbereitenden Maßnahmen völlig unterschätzt⁵⁴. Am meisten waren diejenigen Teilnehmer überrascht, die geglaubt hatten, daß sie die BRD aufgrund diverser vorheriger Besuche kennen würden. Einer bemerkte, daß er

Abb. 7-Error! Unknown switch argument.: Logik eines Verbandes



bis dahin offensichtlich nur die schönen Fassaden gesehen und nie nachgedacht habe, was dahinter vor sich ginge und welcher immense finanzielle und organisatorische Aufwand mit dem deutschen Wirtschaftssystem verbunden sei.

Am Ende des Aufenthaltes setzten zum erstenmal Diskussionen über Veränderungen in den ACIs ein. Es bestand Einigkeit, daß es nicht um die Übertragung des deutschen Modells nach Brasilien ginge, aber daß Elemente übernehmbar seien. Das bedeutete zwar noch lange nicht die Adaption der Projektvision, aber für das P-Team einen äußerst wichtigen Schritt: von nun an war es möglich, mit Verweis auf Aussagen von ACI-Vertretern öffentlich über Veränderungen in den ACIs zu sprechen, da die Idee zu Wandlungen nicht von außen sondern von innen gekommen war.

Zurück in Brasilien erfolgte mit Delegationsteilnehmern und anderen ACI-Vertretern eine Evaluierung der Reise unter den Überschriften: Beobachtungen bei der HWK; Fragen der Nichtteilnehmer an der Reise; Konsequenzen für die ACIs. Allmählich setzte eine Diskussion mit konkreten Überlegungen über Veränderungen in den ACIs ein. Diese Veranstaltung erwies sich als fundamental für die spätere ZOPP IV.

Das Phänomen – ACI-Repräsentanten stehen dem Projekt skeptisch oder gleichgültig gegenüber und wandeln sich während eines Partnerschaftsbesuches zu eifrigen Apologeten – wiederholte sich bei allen folgenden Partnerschaftsreisen.

⁵⁴ Die brasilianischen Partner zeigten sich zutiefst beeindruckt, als der Präsident der HWK - ein Kleinunternehmer - in seiner Eigenschaft als Präsident des Zentralverbandes des deutschen Handwerks zur Delegation des Bundeskanzlers Kohl während seiner Südamerikareise im Herbst 1991 gehörte und u.a. in Blumenau die ACI-Partner besuchte. Dies bewies ihnen die Bedeutung von Handwerkern und ihrer Organisationen in der deutschen Gesellschaft. Eine vergleichbare Verbindung der höchsten politischen Ebenen mit KKV wäre in Brasilien nicht denkbar.

Ohne diese Maßnahme wäre das Projekt und die OE in den ACIs mit Sicherheit nicht in Gang gekommen.

7.1.3 Gründe für den Fehlschlag und den Erfolg

Die Effekte der Beeinflussung durch Information hatte ich vollkommen über-, die durch den Besuch bei der HWK unterschätzt. Den Reisen hatte ich vorher eher den Charakter von Projekttourismus zugeordnet.

Gründe für das Resultat und Bedingungen für den Erfolg von Partnerschaftsreisen:

- Mit der deutschen Wirtschaft assoziieren brasilianische Unternehmer Technik und Ausbildung. Daran wollen sie mittels des Projektes partizipieren, weil sie in ihrer überholten Technologie und der mangelhaften Ausbildung von Unternehmern und Mitarbeitern die Ursachen ihrer ökonomischen Probleme sehen. Das sozioökonomische Umfeld in der BRD, das den Stand der Technologie und Ausbildung ermöglicht, wird nicht wahrgenommen. Niemand weiß, daß die Entwicklung der deutschen und europäischen Wirtschaft auch eine mehr als 1.000-jährige Geschichte von Handwerks- und anderen Wirtschaftsorganisationen ist⁵⁵. Bzgl. der Bedeutung von Verbänden innerhalb einer Volkswirtschaft gehen sie von der brasilianischen Realität aus, und dort spielen sie überwiegend eine untergeordnete Rolle.

Derartige Sichtweisen sind offensichtlich nicht alleine durch Worte und abstrakte Darstellungen aufzubrechen.

- In Brasilien spielt der äußere Schein eine wichtige Rolle. Nach Meinung des brasilianischen Soziologen Gilberto Freyre ist dies ein portugiesisches Erbe des 16. Jahrhunderts⁵⁶.

Zu Beginn des Besuches der ACI-Delegation bei der HWK zeigte der Geschäftsführer der Besuchergruppe die HWK-Zentrale von außen. Allein die Größe des Bürogebäudes scheint die Teilnehmer zu der Erkenntnis geführt zu haben, daß sie es mit einem erheblich potenteren Partner zu tun hatten, als sie es sich je vorgestellt hatten. Die Informationen über die Zahl der Mitglieder, den Umsatz etc. hatten dies nicht vermocht.

Ebenso trug die freundliche Atmosphäre bei allen besuchten Institutionen sowie das wahrgenommene hohe persönliche Engagement der Haupt- und Ehrenamtlichen der HWK dazu bei, die Akzeptanz der HWK zu erhöhen und sich auf sie einzulassen.

- In Brasilien begannen einige Delegationsmitglieder, sich von der HWK als Modell wieder zu distanzieren. Ihr Argument lautete: die HWK erhält ihre Potenz ausschließlich aufgrund der Pflichtmitgliedschaft der Unternehmer. Bei uns ist diese nicht erreichbar. Folglich ist die HWK für uns nur beschränkt relevant.

Meine Idee vor der Reise war gewesen, daß es möglich sein müßte, bestimmte Teilaspekte – z.B. den Dienstleistungskomplex für die Mitglieder – unter Außerachtlassung der für die ACIs apriori irrelevanten Elemente Selbstverwaltung und Pflichtmitgliedschaft betonen zu können.

Dies hatte offensichtlich nicht funktioniert. Die Delegationsteilnehmer gingen nicht analytisch vor, um sich die für sie bedeutsamen Elemente herauszusuchen, sondern die In-

⁵⁵ Vgl. Stürmer, 1986, S. 13ff

⁵⁶ Vgl. Freyre, 1990, S. 223 - mein Versuch, zu erklären, was "Understatement" ist, scheiterte kläglich.

stitution HWK wurde überwiegend ganzheitlich wahrgenommen. Als Teilaspekte der HWK als nicht übernehmbar für die ACIs erkannt wurden, erfolgte eine Negativabgrenzung, und das HWK-System hatte als Ganzes nur noch eine verminderte Bedeutung.

Als Reaktion auf diese Erkenntnis erfolgte beim zweiten Besuch eine stärkere Betonung von Innungen. Beim dritten wurde die Hälfte des Programms in die Kreishandwerkerschaft⁵⁷ einer kleinen Stadt verlegt. Mit der dortigen Situation, die eher diejenige ihrer eigenen Stadt und ACI widerspiegelte, identifizierten sich die Teilnehmer in hohem Maße. München und die HWK-Zentrale sind für die brasilianischen Partner offensichtlich zu erschlagend und Dimensionen zu groß.

- Meine Aufgabe als Berater bei den Besuchen ist zum einen Kulturübersetzung: Verdeutlichung der Frage aus dem brasilianischen Kontext für den deutschen Befragten und vice versa; ohne diese Vermittlungstätigkeit läuft vieles an Fragen und Antworten aneinander vorbei. Zum anderen stelle ich bei den Gesprächen und Besuchen regelmäßig zielorientiert den Zusammenhang mit der Projektarbeit her. Die Brasilianer tun dies von sich aus nicht. Und – ein wichtiger Punkt – aufgrund meiner Teilnahme an der Reise kann ich in SC bei Diskussionen immer wieder Bezug auf die Gespräche in der HWK nehmen. Ohne qualifizierte Begleitung durch das deutsche Projektpersonal wirkt eine Informationsreise nur beschränkt.
- Als hilfreich erweisen sich bei Diskussionen diejenigen Vertreter von deutschen Organisationen, die ihre eigenen Aufgaben und die der Organisation in einem funktionalen Zusammenhang darstellen können⁵⁸. Eine gute Vorauswahl der Gesprächspartner ist notwendig.
- Wichtig für die Wirkung der Reisen ist eine Evaluierung, damit die Teilnehmer ihre Beobachtungen ordnen, verbalisieren, eine gemeinsame Sprachregelung vereinbaren und daraus eigene Aktivitäten ableiten. Ohne Evaluierung verpufft der Effekt der Reise.

These zur Instrumentenauswahl bei der Beeinflussung: Brasilianer – wie viele Völker – denken und nehmen eher synthetisch als analytisch wahr. Dies ist bei der Wirkung von Beeinflussungs- und Beratungsinstrumenten zu berücksichtigen.

These zur Wirkung der Vorstellung von Organisationsmodellen in der Praxis: je mehr Übereinstimmungen die Besucher zwischen dem Modell sowie seinem sozioökonomischen Umfeld einerseits und ihrer eigenen Organisation und Situation andererseits identifizieren können, desto größer ist die Chance, Denkprozesse über Änderungen auszulösen.⁵⁹

⁵⁷ Eine Kreishandwerkerschaft ist der Dachverband der Innungen eines Kreises bzw. einer Stadt. HWKn haben oftmals Außenstellen für Betriebsberatung in den Kreishandwerkerschaften installiert.

⁵⁸ Der Repräsentant eines Verbandes, der auf die Frage nach den Tätigkeiten der Organisation antwortete, man schreibe Briefe, konnte dies erkennbar nicht.

⁵⁹ Dies ist wahrscheinlich mit Lateinamerikanern und Asiaten eher zu bewerkstelligen als mit Afrikanern, deren Welt "weiter" von unserer entfernt ist. - Als mich mein ehemaliger westafrikanischer Kollege in der BRD besuchte, fand er keinerlei Bezugspunkte zu seiner eigenen Lebensumwelt. Gemeinsamkeiten zwischen den Kulturen identifizierte er erst beim Besuch eines Museumsdorfes, dessen ausgestellte alte landwirtschaftliche Geräte denen, die er heute benutzt, ähnlich waren. Erst danach begann er, sich auf die Inhalte des Kursus über Projektplanung, an dem er teilnahm, einzulassen.

7.2 Maßnahmen auf der KKU-Ebene

7.2.1 Strategieentwicklung: statischer versus dynamischer Ansatz

Zu Projektbeginn erwarteten Geschäftsführer und Supervisor wie selbstverständlich, daß das P-Team während der Orientierungsphase eine Studie über den Ausbildungsbedarf der KKU erstellen würde, um daraus ein in der Implementierungsphase umzusetzendes Programm zu entwickeln, das anschließend zu evaluieren sei. Sie dachten in sich abgeschlossenen, hintereinandergeschalteten, statischen Phasen.

Meine Überlegung dagegen war wie folgt:

- Studien über KKU und ihre Probleme gibt es wie Sand am Meer – eine über die KKU im Nordosten von SC war bereits von deutscher Seite während der Vorbereitung des Projektes erstellt worden. Im Ergebnis sind sich diese Studien alle ziemlich ähnlich: mangelnder Zugang zu Kredit, unzulängliches Management, fehlerhafte Organisation in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Absatz und vieles mehr. Aus keiner der bekannten Studien könnte ich jedoch ein operationales Fort- und Weiterbildungsprogramm unter – wie es vorgesehen war – Einsatz von HWK-Handwerkern ableiten. Um die konkreten Ausbildungsbedarfe der KKU zu erheben, wäre ein regelrechtes Forschungsprogramm pro Branche durchzuführen. Hierfür reicht weder die Zeit der Orientierungsphase aus noch sehe ich sowohl den Supervisor wie mich selber als ausreichend qualifiziert an, den technischen Stand und Verbesserungsbedarf einer Schreinerei, Gießerei oder Weberei erheben und beurteilen zu können.⁶⁰
- Eine Studie über KKU bedeutet, daß Dritte – nicht die KKU selber – von oben nach unten entscheiden, was die KKU brauchen und was gut für sie ist.
- Bezogen auf die entwickelte Projektvision funktioniert ein Verband jedoch anders: Mitglieder definieren ihre Probleme und Wünsche selber und tragen diese an ihren Verband mit dem Anspruch auf Information, Beratung, Weiterbildung und Unterstützung heran. Der Weg geht von unten nach oben, die Nachfrage bestimmt in hohem Maße das Angebot.
- Einfach die Arbeitsweise der HWK zu kopieren und zu beginnen, den KKU Einzelbetriebsberatung anzubieten, wirkt wahrscheinlich nicht, da die KKU keine Erfahrung in der Nutzung von Dienstleistungen der ACIs haben und diese nur beschränkt annehmen⁶¹. Zudem erlangt eine Einzelbetriebsberatung kurzfristig gesehen nur eine geringe Breitenwirkung. Weiterhin ist weder der Supervisor noch sonst ein Mitarbeiter zur Zeit in der ACIJ ausreichend qualifiziert, Einzelbetriebsberatung zu machen.
- Interessant könnte dagegen sein, mit KKU-Gruppen zu arbeiten und in Anlehnung an die Erfahrungen von Oehring⁶² einen Action Learning-Prozeß zu initiieren: Unternehmer einer Branche einladen, damit diese ihre Probleme und Ideen definieren, Erfahrungen austauschen und Aktionsprogramme zur Lösung der Probleme entwickeln und realisieren.

⁶⁰ Wäre ein Techniker oder ein Ausbildungsexperte als Berater entsandt worden, dann hätten diese wahrscheinlich diesen Weg beschritten. Deswegen die obige These: der Berater macht das, was er kann.

⁶¹ Die generelle Schwierigkeit mit Beratung im brasilianischen Kulturkontext war mir zu dem Zeitpunkt noch nicht bewußt. Mit einem Einzelbetriebsberatungsansatz wären wir mit Sicherheit gescheitert. Vgl. Kapitel 9.2

⁶² Vgl. Oehring, 1985

Problembestimmung, Durchführung von Beratung und Weiterbildungsmaßnahmen sowie Evaluierung werden dann ein offener, sich permanent wiederholender, dynamischer und partizipativer Prozeß.

- Aufgabe der ACIJ wäre es, diesen Prozeß zu organisieren und moderieren und sich allmählich für Gruppen- und Einzelbetriebsberatung sowie für die Fort- und Weiterbildung der KKU zu qualifizieren. Das mittelfristige Ziel dabei wäre, Glaubwürdigkeit zu erlangen, die KKU als Mitglieder zu gewinnen und die Branchengruppen zu institutionalisieren.
- Dieses Vorgehen hat unter OE-Aspekten zudem folgende Vorteile:
 - Erhöhte Breitenwirkung: es wird kurzfristig eine größere Anzahl an KKU erreicht, die wiederum selber als Multiplikatoren wirken und weitere KKU heranziehen.
 - Kosten und Finanzierung: die Kosten der ACIJ und des Projektes pro erreichten KKU sinken relativ schnell. Sobald die KKU beitragszahlende Mitglieder werden, erreicht der Verband einen gewissen Selbstfinanzierungsgrad des Dienstleistungsangebotes.
 - Vermindertes Fehlschlagrisiko: wenn mit Einzelbetriebsberatung begonnen wird, besteht die Gefahr, daß durch eine einzige mißlungene Beratung – die Ursache kann sowohl beim Berater als auch beim KKU liegen, z.B. aufgrund falscher Erwartungen – der gesamte Ansatz bei vielen KKU diskreditiert wird. Bei der Arbeit mit Gruppen besteht eine Chance, daß selbst bei Fehlern einige KKU dem Ansatz positive Seiten abgewinnen und eine Verbreitung ermöglichen.
 - Sukzessive Qualifikation des Verbandes und seiner Mitarbeiter: die Organisation und Moderation von KKU-Gruppen ist den zuständigen ACIJ-Mitarbeitern leichter und schneller erfolgreich zu vermitteln als eine qualifizierte kaufmännische und technische Betriebsberatung. Mit der Moderation kann den KKU bereits etwas angeboten werden, ohne daß die Mitarbeiter Betriebsberatung bereits voll beherrschen. Organisation und Mitarbeiter können allmählich im Rahmen eines OE-Prozesses in die neuen Aufgabenstellungen hineinwachsen.

Diese Idee stieß bei Supervisor und ACIJ-Geschäftsführer auf völliges Unverständnis und auf Ablehnung. Ein solcher offener sozialer dynamischer Prozeß, von dem niemand vorher weiß, wohin er im einzelnen führt, lag zu weit außerhalb ihrer Erfahrungs- und Denkwelt. Die Fremdheit des Ansatzes hatte ich vorausgesehen, nicht jedoch das Ausmaß des Widerstandes. Erstmals kämpfte ich um die Durchsetzung eines Vorschlages. Insgesamt kreisten wir vier Tage um das Thema. Ausschlaggebend war letztendlich ein Negativargument bzgl. des Studienansatzes: wenn wir heute für eine Reihe von Branchen Aus- und Weiterbildungsbedarfe erheben, dann vergehen zwischen der Analyse und der Durchführung von Maßnahmen bis zu drei Jahre. Befragt man jedoch die KKU heute, erwarten sie bereits morgen Aktionen. – Dies wurde eingesehen und der dynamische Ansatz akzeptiert.

7.2.2 Erprobung des Action Learning-Ansatzes

Es war apriori klar, daß das P-Team selber den gewählten Ansatz praktizieren und seine Funktionsfähigkeit vorführen müßte, um zu überzeugen.

Eine Gruppe von Bäckern wurde über deren AG-Sindicato eingeladen. Dies war das erste und letzte Mal, daß das P-Team den initiiierenden Schritt machte und eine Art Angebotspolitik betrieb. Bei allen folgenden Branchen hörten einzelne KKU von den Projektaktivitäten, kontaktierten das P-Team und gründeten Gruppen. Wir reagierten auf eine Nachfrage. Dies hatte den Vorteil, daß bei den KKU apriori von Interesse und Motivation ausgegangen wer-

den konnte und die Gruppen eine gewisse Homogenität erhielten: der aktive KKU spricht zu Beginn nur ihm genehme Kollegen an.

Bis zur ZOPP IV bildeten sich weitere Gruppen von Zierpflanzenzüchtern und Schreincrn. Entgegen der ursprünglichen Erwartung fiel auf, daß nicht die in Joinville, Brusque und Blumenau dominierenden Branchen – z.B. Textil und Metallverarbeitung, die durch Großunternehmer geführte AG-Sindicatos haben – Initiativen entwickelten, sondern sich KKU kleinerer Branchen meldeten, die keine oder nur schlecht funktionierende Unternehmerorganisationen aufweisen.

Die Gruppenarbeit mit 7 bis 20 Teilnehmern, die sich anfangs wöchentlich, später jede zweite Woche versammeln, läuft wie folgt ab:

- Vorstellung des Projektes und Einführung in die Metaplanmethode.
- Problem- und Ideenbestimmung (drei bis fünf Sitzungen).
- Strukturierung der Probleme nach betriebswirtschaftlichen Kriterien.
- Prioritätenbestimmung.
- Vertiefung der Analyse von Problemen.
- Beginn eines Erfahrungsaustausches und Entwicklung von Lösungen auf der Basis von Know how der Teilnehmer. Dies ist eine Art Betriebsberatung des KKU durch KKU. Ihre Vorteile: hohe Glaubwürdigkeit und geringe Kosten.
- Definition von Aktivitäten, z.B. Organisation von branchenspezifischen Trainingskursen, Besichtigung von Zuliefererfirmen, Vorträge von Maschinenproduzenten, Besuche von Ausbildungseinrichtungen, Betriebsbesichtigungen. Nach im Durchschnitt acht Monaten, niemals sofort, entsteht daraus der Wunsch nach einer Trainingsmaßnahme sowie Betriebsberatung mit einem HWK-Meister und die Entsendung von einzelnen Gruppenmitgliedern zu einem dreimonatigem Praktikum nach Bayern.

Einige Beobachtungen und Ergebnisse:

- Wenige KKU haben eine qualifizierte Schulausbildung. Kaum einer hat eine formale Ausbildung in seinem Beruf. Die Folge ist, daß nur wenige gelernt haben, zu lernen. Sie haben Schwierigkeiten, sich zielorientiert Know how von außen heranzuholen und im Betrieb anzuwenden. Sie lernen – dies versuchen wir immer wieder den HWK-Handwerkern bei ihren Einsätzen zu vermitteln – nicht mit den Ohren und nicht mit dem Kopf, sondern mit den Augen und den Händen, durch praktische Übungen.
- Die KKU arbeiten mehrheitlich vollkommen isoliert von ihren Branchenkollegen. Mehr als 90% von ihnen sprechen während der Veranstaltungen zum erstenmal mit Kollegen über ihre fachliche Arbeit.
- Herkömmliche betriebswirtschaftliche Betriebsanalysen und -vergleiche lassen sich nicht durchführen, da zum einen nur wenige KKU ein Rechnungswesen haben, das die inflationsbereinigten realen Entwicklungen zeigt und zum anderen großes Mißtrauen besteht, Dritten gegenüber die eigenen Finanzaahlen offenzulegen (Stichwort u.a.: Steuerehrlichkeit).
- In der jeweils ersten Veranstaltung einer Gruppe dominieren einzelne informelle Führer das Gespräch, die Mehrheit der Teilnehmer bleibt passiv. Die folgenden Sitzungen finden

unter Einsatz der Metaplanmethode statt mit dem Effekt, daß sich nahezu alle Teilnehmer aktiv an den Diskussionen beteiligen.

- Die Teilnehmer haben erhebliche Schwierigkeiten, ihre Probleme genau und operational zu definieren und analysieren. Eine problemorientierte Betrachtungsweise des eigenen Betriebes ist gering ausgeprägt. Im Rahmen der Gruppenarbeit beginnt dies, wenn auch sehr langsam.
- Die Ursachen von Problemen werden zuerst immer außerhalb des Betriebes gesucht. Ein Bäcker: "Das größte Problem ist die Regierung, das zweite die Qualität des Mehls"⁶³. Aufgabe der Moderatoren ist es, die Diskussionen immer wieder auf die internen Bereiche zu lenken, in denen die KKU durch das eigene unternehmerische Handeln selber unmittelbar etwas verbessern können. Nur dort sind kurzfristig Erfolgserlebnisse erzielbar, die den KKU vermitteln, daß sich die Arbeit in den Gruppen rentiert.
- Diejenigen Schwächen, die externe Beobachter immer wieder bei den KKU sehen – z.B. in der Unternehmens- und Personalführung –, werden erwartungsgemäß von diesen nicht als Problem genannt. Schritt für Schritt gelingt es jedoch, die Diskussionen auch auf diese Bereiche zu lenken⁶⁴.
- Überhaupt keine Rolle spielt zur großen Überraschung der schwierige Zugang zu Bankkrediten. Die KKU finanzieren ihre Investitionen und Betriebsmittel ausschließlich aus Eigenmitteln und Familienkrediten. Mit Bankkrediten verbinden sie aufgrund der hohen Inflation, realen Zinssätzen von bis zu 20% pro Monat und den permanenten Änderungen in der Wirtschafts- und Finanzpolitik derart unkalkulierbare Risiken, daß diese Finanzierungsform seit Jahren nicht mehr erwogen wird. Darauf hingewiesen, daß mit technischem Fortschritt im allgemeinen Investitionen und damit eventuell auch Kredite verbunden sind, wurde entgegnet, daß man zuerst lernen und wissen müsse, was mit anderen Formen der Betriebsorganisation und mit Investitionen auf welche Weise besserbar sei – danach könne man über Geld sprechen. – Haben wir die KKU unterschätzt?⁶⁵

Einige KKU brachten anfangs ihr Mißtrauen gegenüber der ACIJ deutlich zum Ausdruck: "Die Großunternehmer haben noch nie etwas für uns getan, warum jetzt plötzlich?" Andererseits wurde das Bedürfnis nach Gemeinsamkeit explizit formuliert. Und einige verstanden, daß die ACIJ mit dem Projekt ein Forum und Instrumente anbot, die zu nutzen sich lohnte. KKU begannen, den vermeintlichen KKU-Konkurrenten mehr als Branchenkollegen mit ähnlichen Problemen zu sehen⁶⁶. Ohne Anstoß seitens des P-Teams erfolgten Versammlungen in Betrieben: erstmals in ihrem Leben öffneten KKU ihre Türen für Berufskollegen. KKU, die bis dahin nie von dem Fort- und Weiterbildungsangebot öffentlicher und privater Institutionen erreicht worden waren, nahmen an den von den Gruppen selber definierten Trainingsmaßnahmen teil. Inzwischen schicken sie auch Mitarbeiter.

⁶³ Ein HWK-Bäckermeister bestätigte später meine Vermutung, daß nicht das Mehl das Problem ist, sondern die Unkenntnis der Bäcker über die Verarbeitungsmöglichkeiten.

⁶⁴ Lt. einer Umfrage halten es nur 22% aller brasilianischen Unternehmer für richtig, den Mitarbeitern ein vernünftiges Gehalt zu zahlen und in ihre Aus- und Weiterbildung zu investieren. Für die anderen 78% sind die Mitarbeiter offensichtlich eine wertlose, nach Belieben auszutauschende Masse. Die Reaktion von Brasilianern auf die Zahl von 22%: "Was, so viele?" Ohne daß sie darauf gezielt angesetzt werden, gehen alle HWK-Meister während der Kurse auf das Thema Führung und die Betrachtung der Mitarbeiter als Humankapital ein. Die Antwort eines KKU auf die Frage, was er denn nach dem Kurs mit dem HWK-Schreiner in seinem Betrieb geändert habe: "Ich gehe mit meinen Leuten anders um."

⁶⁵ Bei einer reinen Bedarfserhebung per Fragebogen wäre der Punkt Kredit mit Sicherheit als erstes genannt worden, da man mit einem Projekt die Erwartung verbindet, daß Geld fließt.

⁶⁶ Konkurrenz ist in Brasilien ein negativ besetzter Begriff: mein Konkurrent ist auch mein persönlicher Feind. Der Spruch "Konkurrenz belebt das Geschäft" stößt auf Unverständnis.

Bis zur ZOPP IV war der Nachweis erbracht, daß Konzept und angewandten Methoden funktionsfähig waren. Das P-Team hatte dabei Glück gehabt und zwei K KU gefunden, welche die gesamte Projektvision begriffen hatten, sich in hohem Maße engagierten und als Multiplikatoren und Apologeten fungierten.

7.3 ZOPP IV

7.3.1 Struktur der ZOPP-Veranstaltung

Meine These lautete, daß aktive K KU, Großunternehmer und sonstige ACI-Repräsentanten allein aus zeitlichen Gründen nicht an einer einwöchigen ZOPP-Veranstaltung teilnehmen würden. Ihre Anwesenheit würde jedoch unabdingbar sein. Infolgedessen änderte das P-Team den Ablauf der ZOPP:

- zwei Tage mit großer Teilnehmerrunde; Beginn mit allgemeiner, unstrukturierter Interessen-, Problem- und Erfahrungserhebung, um die sich während der Orientierungsphase angesammelten Ideen, Gedanken, Befürchtungen und Wünsche "abladen" zu lassen;
- zwei Tage im kleineren Kreis mit Geschäftsführern, HWK, GTZ und Unternehmern, die noch Zeit und Interesse hatten; Vervollständigung der PPÜ etc.

Dieses Vorgehen erwies sich als voller Erfolg: es nahmen ausnahmslos alle Eingeladenen teil. Die brasilianischen Moderatoren stellten fest, daß sie noch nie eine solch gute ZOPP mit einer derartig konzentriert und diszipliniert arbeitenden Gruppe moderiert hätten. In diesem Fall standen die Ergebnisse der ZOPP-Veranstaltung im direkten Zusammenhang mit der Organisation ihrer Durchführung.

7.3.2 Ergebnisse der ZOPP IV

Erhebliche Schwierigkeiten verursachte die Definition des Kernproblems der Zielgruppe K KU, das man immer wieder ausschließlich in deren unzureichender Ausbildung sah. Erst nach langen Diskussionen und Interventionen meinerseits akzeptierten die Teilnehmer zögernd eine bis dahin weitgehend unbekannte, betriebswirtschaftliche Sicht eines Betriebes: er besteht aus den Bereichen Input / Beschaffung, Throughput / Produktion und Output / Absatz. Zum Input gehören Finanzmittel, Maschinen, Ausbildung u.a. Wenn ein K KU ohne Ausbildung trotzdem ein gutes Produkt erstellt, dann kann das Fehlen der Ausbildung kein Kernproblem sein. Die Beschwerden über den K KU betreffen jedoch immer sein Produkt, den Output. Eine von vielen weiteren Ursachen hierfür ist die unzureichende Ausbildung. – Folglich wurde als Kernproblem bestimmt: "Die Leistung der K KU ist schwach". Die Identifizierung der Gründe – u.a. die mangelnde Unterstützung durch Verbände – erwies sich als leicht. Den Problembaum zeigt Abbildung 6.2.

Nach der Erstellung des Problem- und des Zielbaumes ergab sich eine Auseinandersetzung über diejenigen Bereiche, die ein Verband bzw. das Projekt abdecken könnte: was gehört zum Aufgabenbereich eines Verbandes? Was kann er mit seinen begrenzten finanziellen Mitteln leisten? Wo kann er etwas direkt mittels Serviceleistungen bewirken und wo allenfalls durch Lobbyarbeit? Das Ergebnis ist im Problembaum sichtbar gemacht. – Wiederum gelang es mittels Einführung einer funktionsorientierten und ordnungspolitischen Betrachtungsweise Denkmuster aufzubrechen.

Die PPÜ – siehe Abbildung 6.3 – entstand in der Folge ohne weitere Intervention der deutschen Seite. Das Projektziel "Im Januar 1994 ist das Serviceangebot der ACIs von Joinville, Brusque und Blumenau zur Verbesserung der Leistung der KKU-Verbandsmitglieder professionalisiert" war genau die Revolution, die der ACIJ-Präsident zu Projektbeginn ausgeschlossen hatte: die ACIs machten sich selber und ihre eigene Entwicklung zum Objekt des Projektes. Sie erklärten, die KKU als Mitglieder zu integrieren, ihnen Dienstleistungen anzubieten und dafür Personal einzustellen und zu trainieren.

Damit war das Ziel der Orientierungsphase erreicht: die Beeinflussung hinsichtlich der Projektvision hatte gewirkt. Das vereinbarte Projekt erfüllt die Bedingung der Nachhaltigkeit.

Abb. 7-Error! Unknown switch argument.
Problembaum

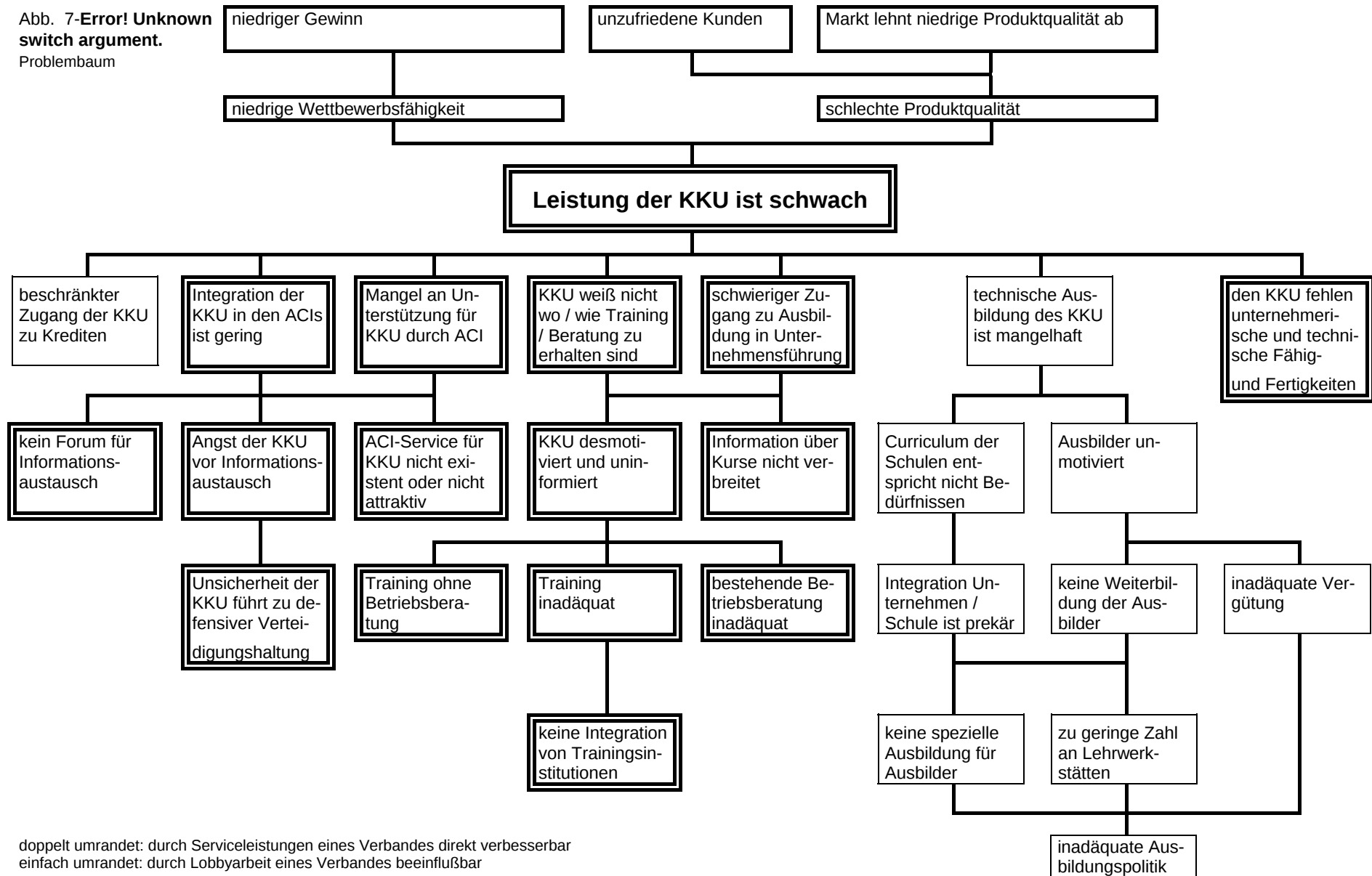


Abb. 7-Error! Unknown switch argument.: Projektplanungsübersicht (Ausschnitt)

Projektplanungsübersicht der ZOPP IV	
Oberziel Die Leistung der KKU, die Mitglieder der ACIs von Joinville, Brusque und Blumenau sind, ist verbessert	Indikatoren
Projektziel Im Januar 1994 ist das Serviceangebot der ACIs von Joinville, Brusque und Blumenau zur Verbesserung der Leistung der KKU-Verbandsmitglieder professionalisiert	In einer repräsentativen Erhebung bei KKU der Branchengruppen bestätigen 80% a) guten ACI-Service zu erhalten b) Lösungen / Techniken, die sie durch Betriebsberatung / Training der ACIs erhielten, anzuwenden
Ergebnisse 1. Die Struktur des Projektes funktioniert und entspricht den Anforderungen der Projektaktivitäten	1.1 Vereinbarung zwischen den ACIs über die Verteilung der Projektkosten getroffen 1.2 Partner- und Projektpersonal so trainiert, daß ihre Leistungen professionalisierter sind 1.3 Monatliche Abrechnungen des Projektes für ACIs / HWK / GTZ erfolgen 1.4 Versammlungen des Projektbeirates erfolgen regelmäßig
2. Veränderungen in den ACIs zur Integration der KKU in die ACIs sind implementiert	2.1 Mindestens ein Mitarbeiter je ACI arbeitet ausschließlich für KKU-Mitglieder 2.2 Die KKU-Mitgliederzahl in den ACIs erhöht sich zwischen 08/91 und 01/94 um x%
3. In Joinville, Brusque und Blumenau sind funktionierende Branchengruppen kreiert	3.1 Bis 01/94 entstehen 21 Branchengruppen (10 / Joinville, 5 / Brusque, 6 / Blumenau) 3.2 Die KKU betreffenden Themen werden in den ACI-Vorstandssitzungen regelmäßig behandelt 3.3 KKU-Gruppenversammlungen erfolgen regelmäßig 3.4 Die Außenaktivitäten der Branchengruppen erfolgen immer unter dem ACI-Namen
4. Service- und Unterstützungsleistungen für die KKU sind von den ACIs Joinville, Brusque und Blumenau entwickelt und werden angeboten	4.1 Anzahl der durch das Projekt bis 01/94 trainierten Multiplikatoren 4.2 Anzahl der geleisteten Betriebsberatungen pro Berater der ACI 4.3 Anzahl der durch Multiplikatoren trainierten KKU 4.4 Anzahl der von Multiplikatoren durchgeführte Kurse (Inhalt, Stunden)
5. Mechanismen, welche die Kooperation zwischen den ACIs Joinville, Brusque, Blumenau und anderen garantieren, sind entwickelt	5.1 Versammlungen zwischen den ACIs erfolgen auf verschiedenem Niveau regelmäßig, um Aktionen zu definieren 5.2 Die ACIs bieten ihren Mitgliedern gemeinsam abgestimmte Ausbildung / Information an

Aktivitäten

- | | | | |
|-----|--|------|---|
| 1.1 | Projektpersonal trainieren | 4.3 | KKU Training zusammen mit Betriebsberatung anbieten |
| 1.2 | Material und Personalbedarf feststellen | 4.4 | Integration und Kooperation von Trainingsinstitutionen und Projekt fördern |
| 1.3 | Materielle Infrastruktur anpassen | 4.5 | In der BRD Sachverständige für Kurse für Multiplikatoren suchen |
| 1.4 | Über die Verteilung der Projektkosten zwischen den ACIs entscheiden | 4.6 | Teilnahme von KKU an Messen koordinieren |
| 2.1 | KKU als neue Mitglieder durch KKU-Mitglieder gewinnen | 4.7 | Bei den KKU die Aktivitäten und Dienste der ACIs verbreiten |
| 2.2 | Dem Projekt das notwendige Personal und die Materialien zur Verfügung stellen | 4.8 | Bei Kurs- / Servicepreisen zwischen Nichtmitglied / Mitglied differenzieren |
| 2.3 | Vorschläge für die Anpassung der Satzungen / Geschäftsordnungen der ACIs an die neuen Anforderungen entwickeln | 4.9 | Bestehenden Service ermitteln |
| 3.1 | Potentielle Branchengruppen identifizieren | 4.10 | Neue Serviceleistungen bestimmen, die von ACIs anzubieten sind |
| 3.2 | Den Zusammenschluß der KKU einer Branche zu Branchengruppen unterstützen | 4.11 | Multiplikatoren in den ACIs identifizieren, trainieren |
| 3.3 | Führer der Branchengruppen identifizieren | 4.12 | existierende Serviceleistungen für KKU in SC auflisten |
| 3.4 | Die Branchengruppen und ihre Führer in die Verantwortung bei der Implementierung des Projektes einbinden | 4.13 | Datenbank mit Daten pro KKU einrichten |
| 3.5 | Die Aktivitäten der Branchengruppen und der ACIs begleiten und dokumentieren | 4.14 | Profil der KKU in den ACIs ermitteln |
| 3.6 | KKU motivieren | 4.15 | Bedürfnisse der Zielgruppe ermitteln |
| 4.1 | Ein technisches und kaufmännisches Betriebsberatungssystem einrichten | 5.1 | Verbindungen zwischen den ACIs und anderen Organisationen verstärken |
| 4.2 | Einrichtungen zur Förderung der KKU unterstützen / stabilisieren | 5.2 | Betriebsberatung und Training zwischen den ACIs anbieten und durchführen |
| | | 5.3 | Regelmäßige Versammlungen durchführen |

7.3.3 Bedeutung der Zielplanung

Ab der ZOPP IV konnte das P-Team mit Verweis auf die ZOPP-Ergebnisse verstärkt Druck in den ACIs ausüben nach dem Motto: ihr habt während der ZOPP entschieden und gegenüber der HWK und GTZ erklärt, daß ... infolgedessen muß jetzt etwas passieren.

Andererseits war klar, daß die ZOPP-Ergebnisse nicht von den ACIs als Ganzes getragen wurden, sondern von einer Minorität, dem Geschäftsführer, einigen Vorstandsmitgliedern und KKU. Und selbst von diesen hatte nur eine kleine Gruppe die Bedeutung und die Konsequenzen für die ACIs verstanden.

Ursache hierfür ist, daß in Brasilien sowohl im öffentlichen wie auch im privaten Bereich oftmals sehr hohe und abstrakte Ziele ohne Prüfung der vorgegebenen Bedingungen und der Realisierbarkeit formuliert werden. Folglich werden viele Ziele nicht erreicht. Auf die Frage, ob dies denn nicht zu permanenten Frustrationen führe, lautete die Antwort: nein, denn wir überprüfen die Zielerreichung nicht. Infolgedessen gehen die Beteiligten von einer hohen Unverbindlichkeit der Zielformulierung aus. Eine Realisierung wird nicht erwartet. Daran ändert kurzfristig auch die Anwendung partizipativer Planungsmethoden wenig.⁶⁷

⁶⁷ Hofstede vertritt die These, daß in sog. individualistischen Kulturen eine Person eher danach beurteilt wird, ob Aussage und Handlung - auch wenn dies bei der Kommunikation zu konfliktären Meinungen führt - übereinstimmen, während in einer eher kollektivistischen Gesellschaft die Harmonie bei der Kommunikation im Vordergrund steht und die anschließende

15 Monate später, in 11/92, legte das P-Team die Ergebnisse einer Zwischenevaluierung vor. Diese wurde von einigen ACI-Vertretern als Sensation empfunden. Überraschung löste nicht nur der erreichte Ergebnisstand aus sondern die Erkenntnis, daß es im Rahmen der ZOPP-Methode möglich ist, Ziele zu definieren und später deren Erreichungsgrad quantitativ und qualitativ zu messen und zu überprüfen.

Anschließend fragte eine Gruppe jüngerer ACIJ-Vorstandsmitglieder an, ob man nicht eine Art ZOPP für den gesamten Verband für die nächsten vier Jahre durchführen könne. Insbesondere der letzte Teil des Satzes bedeutet einen Riesenschritt: man will Ziele und Aktivitäten definieren, die sich zeitlich über die Amtsperioden von mehreren zukünftigen Präsidenten hinstrecken, um der Entwicklung und der Politik der ACIJ eine größere Stabilität und Kontinuität zu geben. Bislang ändern sich die Prioritäten des Verbandes aufgrund der kurzen Amtsperioden und der Dominanz der Präsidenten permanent in hohem Maße.

Dies zeigte einmal mehr:

- Eine Unzufriedenheit über die üblichen Kommunikations- und Entscheidungsformen ist vorhanden.
- Neue Methoden wirken nur dann überzeugend und haben eine Chance auf Adaption, wenn sie vollständig und mit positiven Effekten in der Praxis vorgeführt worden sind. Training alleine reicht oftmals nicht aus.

8. Implementierungs- und OE-Phase

Für die Darstellung der zahlreichen ineinander verwobenen Aktivitäten und Entwicklungen, Fort- und Rückschritte zwischen 08/91 und 12/92 fehlt hier der Raum. Es erfolgt eine Konzentration auf die wesentlichen Prozesse.

8.1 Satzungsänderung und Integration der KKU als Mitglieder

Wie selbstverständlich stürzten sich Geschäftsführung und Vorstand unmittelbar nach der ZOPP auf die Änderung der Satzung. Ich selbst maß diesem Punkt keine besondere Priorität bei. Nach meiner Vorstellung sollte es zuerst einmal um die Inhalte der Arbeit gehen und um die Überzeugung der KKU, in die ACIJ einzutreten. Die Satzung könnte man den neuen Anforderungen immer noch anpassen⁶⁸. Die Entwicklung war jedoch nicht zu beeinflussen.

Nachdem der Geschäftsführer mit den ACIJ-Juristen mehrere Entwürfe erstellt hatten, formierte sich jedoch auch Widerstand im Vorstand gegen die Integration der KKU in die ACIJ. Im Gespräch mit dem Präsidenten schimmerte durch, daß die Großunternehmer besorgt waren, mit dem Eintritt von bis zu hunderten von KKU ihren Einfluß in der ACIJ zu verlieren. Auch der Hinweis, daß die Interessenlage von Großunternehmern und KKU vollkommen verschieden sei, wirkte nicht: "Die Großen sind an der Lobbyarbeit des Verbandes interessiert. Die Dienstleistungen brauchen sie nicht, denn wenn sie externes Know how brauchen, kaufen sie sich dieses auf dem Markt ein. Die KKU dagegen sind nicht an der Interessenvertretung interessiert, sondern an konkreten Dienstleistungen. Sie erwarten für ihre Beitragszahlung einen unmittelbaren Nutzen. Deswegen müßte eine Kooperation von großen und kleinen Unternehmern in einem Verband möglich sein." Damit stockte die Diskussion. Die Suche nach einem Kompromiß – wie kann man das eine erreichen ohne das andere zu verlieren – setzte von sich aus nicht ein⁶⁹. Als ich die Ja-Nein-Diskussion auf die Frage "Welche alternativen Integrationsformen gibt es?" umlenkte und auf ein philippinisches Modell verwies, bei dem jeweils zehn KKU eine Stimme haben, merkte der Präsident auf. Dennoch schloß die Satzungsdiskussion erst einmal ein.

Erst nachdem der HWK-Präsident dem leicht schockierten ACIJ-Geschäftsführer auf eine sehr direkte deutsche Art gesagt hatte, daß sich das ganze Projekt doch nicht lohne, wenn die ACIJ keine neuen Mitglieder gewinne und der ACIJ-Präsident durch den zweiten Besuch einer ACI-Delegation bei der HWK plötzlich großen Enthusiasmus bzgl. der Partnerschaft entwickelte, kam die Satzungsdiskussion wieder in Gang. In 06/92 wurde die Satzung

⁶⁸ Allmählich stellte ich fest, daß in Brasilien häufig der Diskussion der formalen juristischen Strukturen Priorität eingeräumt wird gegenüber der über die Inhalte. Diese werden oft vollkommen vernachlässigt. - 1990 unterzeichnete Präsident Collor das hunderttausendste Gesetz seit der Gründung der Republik im Jahre 1889. Andererseits wird selbst von höchsten Vertretern der Staatsgewalten permanent gegen die erlassenen Gesetze verstoßen. Schriftliche Vereinbarungen erhalten den Charakter einer "moralischen Verpflichtung", die gebrochen werden können. Bisher habe ich keine Erklärung für diese Betonung der Formalita und ihrer gleichzeitigen Ignorierung gefunden.

⁶⁹ In Brasilien sind häufig Auseinandersetzungen zu beobachten, bei denen es um die Entscheidung zwischen Extremlösungen, schwarz oder weiß, geht: aus Frustration über das komplizierte Steuersystem wird ernsthaft erwogen, ein Ein-Steuer-System einzuführen (sämtliche Zahlungsvorgänge auf einem Bankkonto sollen mit einem bestimmten Prozentsatz belastet werden). Niemand prüft, welche Steuerungs- und Transferfunktionen ein Steuersystem in einer Volkswirtschaft hat. - In SC, einem der wirtschaftlich dezentralisiertesten brasilianischen Bundesstaaten, moniert die Provinz die Konzentration von Macht, öffentlichen Institutionen und Geldausgaben in der Hauptstadt Florianópolis. In der Folge wird nicht diskutiert, welche Möglichkeiten der Dezentralisierung es gibt, sondern mitten in der größten Wirtschaftskrise debattieren Parlament und Regierung statt dessen die Verlegung der Hauptstadt an einen anderen Ort. - In der ACIJ hatte 16 Jahre ein nicht abwählbarer Präsident regiert. Als Reaktion darauf führte man eine maximale Amtszeit von zwei Jahren ein, zu kurz, um nachhaltig etwas bewirken zu können.

geändert: die Bildung von Branchengruppen ist formalisiert; sie können nach einer Karenzzeit von sechs Monaten mit Aktivitäten aufgenommen werden; der Beitrag beträgt für die einzelnen Branchengruppenmitglieder 50% des normalen Mindestbeitrages; jede Branchengruppe hat bei Wahlen eine Stimme. Unter demokratischen Aspekten ist der letzte Punkt zwar nicht optimal, aber im Moment können alle Beteiligten mit dieser Lösung leben.⁷⁰

Bis 12/92 nahm die ACIJ 11 von 17 aktiven Branchengruppen mit insgesamt ca. 110 neuen Mitgliedern auf. Damit wuchs die Mitgliederzahl um 30%.

Aufgrund einer Initiative des P-Teams konstituierte sich ein Gremium der Branchengruppensprecher. Einer von ihnen wurde auf Vorschlag des Präsidenten in den Vorstand gewählt. Ca. 30% der ACIJ-Zeitung beschäftigt sich mit Angelegenheiten des Projektes und der KKU. – Der in der ZOPP für 01/94 vorgesehene Grad der Integration der KKU ist in 12/92 bereits weit übertroffen.

8.2 Personalentwicklung und organisatorische Änderungen

Die ZOPP griff sehr schnell: die ACIJ stellte einen jüngeren Mitarbeiter als Betriebsberater ein und der für Training zuständige Kollege wurde von funktionsfremden Aufgaben befreit. Die neu geschaffene Abteilung Dienstleistungen bezog zusammen mit dem P-Team einen Flügel des Bürogebäudes.

Geschäftsführer, Supervisor und Mitarbeiter nahmen an GTZ-PVB-Kursen (ZOPP, Führung und Organisation, OE) und an CEFE-Kursen teil. Das P-Team organisierte Trainingsmaßnahmen mit externen KZE (Moderation von Gruppen, Gruppenbetriebsberatung, Einzelbetriebsberatung / HWK-Betriebsberater). Es findet ein permanentes On-the-Job-Training statt. Im Anschluß an einen Partnerschaftsbesuch wurde bei der HWK ein Kurzzeitpraktikum über Betriebsberatung durchgeführt.

Zu den Trainingsmaßnahmen werden interessierte KKU sowie Lehrer von Berufsausbildungsinstitutionen und selbständige Unternehmensberater eingeladen. Ziel ist, sukzessive ein Netz von Trainern und Beratern aufzubauen, die partizipative Lehrmethoden beherrschen und mit den KKU qualifiziert arbeiten.⁷¹ Das Schlagwort lautet: der KKU soll Sicherheit gewinnen, daß Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen der ACIJ eine bestimmte, hohe Qualität haben.

**Was ich höre, vergesse ich
Was ich sehe, nehme ich auf
Was ich mache, lerne ich
(Konfuzius)**

Größtes Problem bei der Weiterbildung der Mitarbeiter ist, daß sie ebenso wie die KKU Schwierigkeiten haben, zu lernen bzw. das Gelernte in der Praxis anzuwenden. Das P-Team führte daher zwei Instrumente zur Erhöhung der Effektivität von Maßnahmen ein:

⁷⁰ Die ACI in Blumenau zementierte die bestehenden Machtstrukturen auf eine ziemlich brachiale Weise : in ein Amt kann nur derjenige gewählt werden, der seit mindestens fünf Jahren Mitglied ist. - Eine Chance, hier etwas zu beeinflussen, ergab sich nicht.

⁷¹ Es gibt eine Reihe von freien Trainern und Betriebsberatern aus der Region und von São Paulo, deren Zielgruppe jedoch bislang überwiegend Unternehmer und Mitarbeiter mittlerer und großer Unternehmer sind. Sie halten Vorträge oder erteilen Frontalunterricht. Sie kennen weder die Probleme der KKU noch haben sie eine den KKU angepaßte Terminologie. Ein Kandidat z.B. sprach permanent vom Unternehmer und seinem Team, d.h. er unterstellte eine Mitarbeiterorientierung des Unternehmers. Dies ist jedoch nicht die Sicht der KKU. Sie haben kein Team, sondern Arbeiter.

- Vor dem Kurs wird mit den Teilnehmern ein intensives Frage-Brainstorming zu dem Thema durchgeführt. Damit erhöht sich die Identifizierung mit den Kursinhalten.
- Der Kursinhalt wird nachgearbeitet und wiederholt. Insbesondere bei externen Kursen zeigte sich, daß ohne einen Zwang, die Inhalte anderen zu erläutern, die Wirkung der Maßnahme weitgehend verpufft.

Während des Jahres 1992 sind der ACIJ-Geschäftsführer und seine Mitarbeiter allmählich von zwei Seiten gleichzeitig unter Druck geraten:

- Die zunehmende Zahl an KKV und ihre wachsenden Ansprüche führen dazu, daß sie quantitativ und qualitativ Schwierigkeiten haben, mit den neuen Anforderungen zu wachsen.
- Auch im Hinblick auf die Aktivitäten des Projektes begann der Vorstand, vermehrt die internen Organisationsstrukturen zu diskutieren. Er ließ von einem Unternehmensberatermitglied eine kleine Organisationsanalyse erstellen. Zudem wurden die drei Verbandsjuristen gebeten, darzustellen, was sie eigentlich machen. Die Geschäftsführung erhielt den Auftrag, ein Leistungsverzeichnis der ACIJ zu erstellen.

Die initiierten OE-Maßnahmen haben damit eine hohe Eigendynamik erhalten, die zunehmend Bereiche der ACIJ betreffen, die ursprünglich scheinbar nichts mit dem Projekt zu tun hatten.

8.3 Aktivitäten auf der KKV-Ebene

Bis 02/92 blieb es bei den drei Gruppen von Bäckern, Schreibern und Zierpflanzenzüchtern, mit denen das P-Team die Arbeit begonnen hatte. Dann setzte plötzlich ein regelrechter Ansturm ein. Bis 10/92 bildeten sich jeden Monat im Durchschnitt zwei neue Gruppen, insgesamt 17: Hydraulikinstallateure, Computermechaniker, Bauunternehmer, Werkzeugmacher, Automechaniker, Chemie- und Kunststoffverarbeiter, Gärtner, Blumenhändler, Konfektionshersteller, Hotels und Restaurants, Feuerwehrleute, EDV-Softwarehersteller, Zeitungs- und Zeitschriftenstände (!!!), Schlosser.

Die eingeführten Methoden griffen. In dem Moment jedoch, in dem der ACIJ-Moderator und -Betriebsberater seine Rolle nicht richtig spielt, verschlechtert sich das Diskussionsniveau rapide.

Die Gruppen entwickelten zahlreiche Aktivitäten und Initiativen. In einigen hielten Mitglieder Vorträge über ihre Lösungen zu spezifischen Problemen⁷². Auf Initiative der KKV wurden zwischen 10/91 und 10/92 28 Kurse mit 348 Stunden und 539 Teilnehmern organisiert. U.a. führten Zierpflanzenzüchter Trainingsmaßnahmen mit Gärtnern und Blumenhändlern, ihren Abnehmern, durch. Forderungen nach weitergehenden Dienstleistungen wurden an die ACIJ herangetragen.

Nach der kleinen Zwischenevaluierung⁷³ in 11/92 luden die HWK-Vertreter alle am Projekt beteiligten zu einem Fest ein. 150 KKV kamen. Die ACI-Vorstände und die HWK zeigten sich

⁷² Ein HWK-Betriebsberater dazu: das kann überhaupt nicht funktionieren. Die Unternehmer werden sich nie soweit öffnen.

⁷³ Die Veränderungen in den KKV-Betrieben sind noch nicht evaluiert worden.

sichtlich überrascht, daß die KKU nicht nur auf dem Papier sondern wirklich existierten und ohne großen Aufwand mobilisierbar waren. Und die KKU registrierten erstmals, daß sie und ihre kleine Branchengruppe nicht die einzigen waren, die sich engagierten, sondern zahlreiche andere auch.

8.4 Die Funktion der Weiterbildungsmaßnahmen mit der HWK

Irgendwann zeigte sich die HWK etwas irritiert: sechs Einsätze von HWK-Handwerkern in SC in 15 Monaten entsprachen nicht ihren Erwartungen und erschienen als zu wenig. Erst während der Zwischenevaluierung verstand sie die Politik des P-Teams:

- Problemlösungen werden im ersten Schritt innerhalb der Gruppe gesucht, danach innerhalb der Stadt, der Region, des Bundesstaates, Brasiliens und zum Schluß eventuell bei der HWK.
- Die Branchengruppen müssen "reif" sein für eine Maßnahme mit dem HWK-Handwerker und ihn wollen⁷⁴.
- Die zahlreichen Gruppenaktivitäten und Trainingsmaßnahmen mit lokalem Personal sind ein positives Zeichen für die Eigendynamik der initiierten Maßnahmen der ACIs, da damit die Wahrscheinlichkeit steigt, daß diese nach Projektende autonom fortgesetzt werden. Unter diesem Aspekt wäre es eher ein Negativum, wenn Einsätze von HWK-Handwerkern im Vordergrund der Aktivitäten des Projektes ständen.

Die Kurse und Betriebsberatungen mit HWK-Handwerkern haben zum Ziel, den KKU zu vermitteln, daß in der Welt bzgl. Unternehmensführung und -organisation sowie im technischen Bereich alternative Handlungsmöglichkeiten existieren und daß es lohnt, zu schauen, zu vergleichen und zu lernen⁷⁵. Im Vordergrund steht, soziale Prozesse und weitere Initiativen auszulösen. Nur ein Nebeneffekt ist der Transfer von einigen praktischen Lösungen.

Daneben haben die Einsätze den wichtigen Effekt, immer wieder die Präsenz der HWK und ihr Interesse und Engagement innerhalb der Partnerschaft mit den ACIs zu demonstrieren. Es entsteht ein gewisser Druck: die HWK erfüllt ihre Zusagen und nimmt ihren Teil ernst, ergo müssen wir ACIs dies auch tun.

Ein Wort zu den HWK-Handwerkern selber: ohne Kenntnisse anderer Kulturen haben sie in beeindruckend schneller und guter Weise trotz Zwischenschaltung eines Dolmetschers den Draht zu den KKU gefunden. Aus der bisher geringen Zahl von Einsätzen lassen sich sicherlich keine repräsentativen Aussagen ableiten. Trotzdem hat mich etwas nachdenklich gemacht, daß die gelernten Handwerksmeister ihre Aufgabe erheblich ernster nahmen und bzgl. der brasilianischen Kultur mehr Sensitivität, Anpassungsfähigkeit und Lernbereitschaft entwickelten als die eingesetzten Akademiker.

⁷⁴ Die geringste Wirkung hatte derjenige Einsatz eines HWK-Handwerkers, der vom P-Team initiiert worden war.

⁷⁵ Verblüffend viele KKU sind noch nie aus der Region und SC herausgekommen.

9. Breitenwirkung der OE-Maßnahmen

9.1 Beginn eines Kooperationsprozesses zwischen den ACIs

Gleich zu Projektbeginn schlug das P-Team die Einrichtung eines Projektausschusses der beteiligten drei ACIs vor (je ein Vorstandsmitglied und zwei KKV der ACIs, ein Vertreter der HWK und ein nicht stimmberechtigter der GTZ). Die offizielle Begründung lautete, daß die ACIs eine Plattform bräuchten, um gemeinsam gegenüber den deutschen Partner auftreten zu können.

Zusätzlich gab es folgende, nicht offengelegte Gründe:

- Ich wollte ein Forum haben, auf dem ein gewisser Druck zu erzeugen wäre und die beteiligten ACIs einander vorgeführt werden könnten nach dem Motto: schau, wenn dies bei derjenigen ACI funktioniert, warum nicht auch bei Euch?

Dieser Gedanke griff perfekt. Bei den ACIs von Brusque und Blumenau liefen die Projektaktivitäten erheblich zögerlicher an als in der ACIJ⁷⁶. Das Modell Joinville treibt sie inzwischen allein aus Konkurrenzgründen an.

- Die Entwicklung von Dienstleistungen bei den einzelnen, sich bislang distanziert gegenüberstehenden ACIs bleibt aufgrund ihrer geringen Größe und den beschränkten Ressourcen limitiert. Effizient wird das Projekt erst, wenn es gelingt, die ACIs zumindest auf der hauptamtlichen Ebene zu einer institutionalisierten Kooperation zu bewegen.

Dieser Punkt wurde während der ZOPP von den Teilnehmern festgeschrieben. Inzwischen finden regelmäßig Sitzungen der Geschäftsführer und Betriebsberater statt.

9.2 Der Traum: ein Bezirksverband der ACIs

Die ACIs in SC sind – wie bereits erwähnt – stark auf das Munizip orientiert. Die meisten von ihnen sind zu klein, um professionelle kaufmännische und technische Dienstleistungen anbieten zu können. Andererseits ist der Landesdachverband schwach. Sukzessive entwickelte sich der Traum von der Gründung eines Bezirksverbandes im Nordosten von SC, bei dem ähnlich wie bei der HWK, ein Netz von Betriebsberatern wirkt, in den Außenstellen Generalisten und in einer Zentrale Spezialisten für bestimmte Themen.

Apriori war jedoch klar, daß dies ein hochpolitisches Thema wäre. Es würde bedeuten, daß die ACIs der Region qualitativ in einer ganz neuen Form kooperieren, stärker regional statt lokal denken, mehr das Gemeinsame statt das Unterscheidende betonen sowie Kompetenzen und Finanzmittel an eine übergeordnete Ebene abgeben müßten. Alle Indikatoren sprachen gegen eine Bereitschaft der ACIs, sich auf diese Vision einzulassen. Infolgedessen schnitt ich das Thema auch nicht an.

⁷⁶ Es würde zu weit führen, die Gründe hier im einzelnen zu analysieren. Zum Teil lag dies an der Personalsituation - in Blumenau wechselte zweimal der Geschäftsführer und zusätzlich stand der Präsident dem Vorhaben desinteressiert gegenüber. Der Supervisor stellte jedoch auch selbstkritisch fest, daß eine der Ursachen darin lag, daß das Projektbüro an die ACIJ angehängt war und damit diese automatisch mehr im Mittelpunkt für das P-Team stand. Von einem anderen Standort des Projektbüros aus wäre die Entwicklung in Joinville erheblich langsamer in Gang gekommen.

Dies änderte sich, als der aktuelle Präsident der ACIJ während des zweiten Partnerschaftsbesuches bei der HWK großen Enthusiasmus entwickelte, in der gesamten Region Werbung für das Projekt zu betreiben begann⁷⁷ und plötzlich auch davon sprach, daß die ACIs im Nordosten von SC stärker kooperieren und ein gemeinsames Dienstleistungsnetz aufbauen sollten. Von da an konnte auch das P-Team mit Verweis auf den ACIJ-Präsidenten dieses Thema in der Öffentlichkeit anschnitten.

Die Idee ist noch sehr vage und in keiner Weise operationalisiert. Wenn ich meine o.a. Überlegungen darstellte, würden die meisten ACI-Repräsentanten z.Zt. vermutlich zurückzucken. Aber der Keim ist gelegt, um diesen Punkt in den Zielkatalog einer weiteren Projektphase aufzunehmen.

9.3 OE in neu beitretenden ACIs

Die Werbung des ACIJ-Präsidenten bewirkte, daß die ACIs von São Bento do Sul und Jaraguá do Sul in 12/92 schriftlich Anträge stellten, sich am Projekt beteiligen zu dürfen.

Bzgl. OE in diesen ACIs änderte sich das Vorgehen des P-Teams. Mit Verweis auf die Erfolge in Joinville, Brusque und Blumenau und den dort in Gang gekommenen organisatorischen Wandlungen wurde explizit herausgestellt, daß die Beteiligung am Partnerschaftsprojekt mit der HWK Änderungen auch in diesen ACIs bedingen würden. Beide ACIs akzeptierten dies und begannen bereits, interessierte KKU-Gruppen sowie Betriebsberaterkandidaten zu identifizieren.

Das bedeutet, daß sich die "Marktverhältnisse" ändern. Bei den drei ursprünglichen ACIs entwickelte das P-Team Angebote und bemühte sich um die Stimulierung einer Nachfrage (Nachfragermarkt). Bei den neuen ACIs erfolgt ein Angebot als Reaktion auf eine Nachfrage (Anbietermarkt). Hierbei spielt das HWK-Modell eine geringere Rolle. Überzeugender ist jetzt die Vorstellung derjenigen Modelle, die bereits in der eigenen Kultur funktionieren.

⁷⁷ Er ist mehr Politiker als Unternehmer und war u.a. Wirtschaftsminister von SC.

10. Überlegungen zu OE in einer fremden Kultur

Timbuktu

Der Kellner brachte die Speisekarte:

Capitaine bamakoise
(gebratener Seewolf)
Pintade grillée
Dessert

"Gut", sagte ich. "Um welche Zeit kann ich essen?"

"Wir essen um acht".

"Gut. Also um acht."

"Nein, Monsieur. Wir essen um acht. Sie müssen vor sieben essen ... oder nach zehn."

"Wer ist wir?"

"Wir", sagte er: "Das Personal."

Er senkte die Stimme und flüsterte:

"Ich rate Ihnen, um sieben zu essen, Monsieur.

Wir essen alles auf."⁷⁸

Wirtschaftswunder

Berliner Nachmittage. Auf einem Türschild in Kreuzberg steht "Umverteilung – Stiftung für eine solidarische Welt". Ein paar Ecken weiter, an der Yorckstraße, das "Wirtschaftswunder", eine trübe Kneipe mit zwei Stück Kuchen im nikotinblinden Glasbuffet. Weit und breit keine Bedienung. An den Tischen, die in Erwartung von Sonne vor die Tür gestellt sind, außer mir nur noch ein weiterer Gast. Die Beine lang von sich gestreckt, ab und zu eine Zigarette drehend, eine Tasse Kaffee vor sich. Nach vielleicht zwanzig Minuten die Frage an meinen entspannten Nachbarn: "Wie hast du es geschafft, etwas zu trinken zu bekommen?" Breites Grinsen. "Hab´ ich mir selbst geholt. Ick arbeite hier."⁷⁹

10.1 Erkennen, Verstehen, Handeln

"Ein Verständnis fremder Kultur wird ... als prinzipiell möglich vorausgesetzt ..."⁸⁰ sagt der nach Erkenntnis strebende, mit Zeit und Muße ausgestattete Wissenschaftler⁸¹.

Die Position eines Beraters bei den ACIs ist jedoch fundamental anders: von der ersten Minute an werden Handlungen von ihm erwartet, mithin Entscheidungen. Folglich trifft er diese in der Anfangsphase unter höchst unvollkommener Information und damit hohem Fehlerrisiko. Eine rationale Strategie kann sein, die Informationsgewinnung explizit zu betonen, eventuell den Partnern offen zu sagen, "ich weiß wenig und muß jetzt zuerst einmal etwas über, von und mit euch lernen", sich zurückzunehmen, nicht gleich loszulegen, wenig Entscheidungen treffen und insbesondere möglichst keine Strukturen und Erwartungen schaffen, die später nur schwer oder gar nicht mehr revidierbar sind. Aber selbst Kleidung, Auftreten und die Art der ersten Annäherung an die Organisationsmitglieder basieren bereits auf Entscheidungen⁸². Und Fragen können leicht Irritationen hervorrufen: wer bislang nur Menschen getroffen hat, die sich in der Region auskennen und selber nie in einer unbekannten Region war, reagiert auf die Frage, "Wie komme ich von hier nach dort?" mit Fassungslosigkeit. Das Nichtwissen des Fremden ist außerhalb der Vorstellungsvermögens.

⁷⁸ Chatwin, 1991b, S. 238f.

⁷⁹ Gillen / Möller, 1992, S. 218

⁸⁰ Siehe Kievelitz / Reineke, 1991, S. 307

⁸¹ Zum einen: ein anderes Ergebnis würde ihn brotlos machen. Insofern ist die Aussage nicht frei von Eigeninteressen. Zum anderen: leider sagt er nicht, wann er weiß, daß er etwas verstanden hat.

⁸² Vgl. Kap. 4.2 über die Einführung als Berater.

Bei seinem Vorgehen sollte sich der Berater "gerade im Bereich der sozialen und institutionellen Entwicklung der eigenen kulturellen Prägung bewußt sein und die kulturelle Identität der Partner verstehen und akzeptieren".⁸³ Derartige Empfehlungen findet man häufiger, selten jedoch Ausführungen darüber, was mit bewußt sein, verstehen und akzeptieren gemeint sein könnte bzw. wie man dies erreicht und wo die Grenzen sind. Einige Überlegungen hierzu:

Der eigenen kulturellen Prägung bewußt sein: "Kulturforschung, ganz gleich auf welcher Ebene, ist immer Vergleichsforschung."⁸⁴ Bezogen auf den Einzelnen bedeutet dies, daß ihm seine kulturelle Prägung erst bewußt werden kann, wenn er in der fremden Kultur soziale Verhaltensweisen als solche identifiziert, sie seinen Verhaltensweisen und Werten gegenüberstellt sowie erkennt und akzeptiert, daß diese relativ sind. Dies setzt die Anwendung eines wertneutralen, deskriptiven Kulturbegriffs sowie ein Weltbild voraus, welches das gleichberechtigte Nebeneinander von mehreren "Wahrheiten" zuläßt⁸⁵.

Die Schwierigkeit beim Vergleich liegt in der Verwendung von komparativen Begriffen, die quantitativ verwendet durchaus wertfrei sind, denen jedoch häufig reflexartig eine qualitative Beurteilung zugeordnet wird. Der Satz "Brasilianer denken und handeln weniger zielorientiert als Europäer" ist per se eine quantitative Beschreibung. Er kommt jedoch leicht als eine qualitative Bewertung an, weil bei uns eine höhere Zielorientierung apriori als positiv, eine niedrigere als negativ angesehen wird.⁸⁶ Dabei ist das Kriterium "Zielorientierung" an sich auch bereits kulturgeprägt. Eine fremde Kultur wird an einer Dimension gemessen, die für sie selber eventuell nur eine geringe oder gar keine Bedeutung hat.

Kulturelle Identität der Partner verstehen: dies bedingt als erstes, ein soziales Phänomen als solches zu erkennen, zu vergleichen und sich zu wundern.

Wenn im Rahmen eines OE-Prozesses zielgerichtet beraten werden soll, muß der Berater das soziale Phänomen im zweiten Schritt erklären: warum verhält sich der Partner so und nicht anders? Dazu werden gewisse Annahmen getroffen, und es wird eine bestimmte Rationalität unterstellt. Was tatsächlich im Partner abläuft, bleibt in einer "Black box" verborgen. Die Ergründung dessen, was dort vorgehen könnte, führt zu einem die Komplexität der Wirklichkeit reduzierenden Erklärungsmodell: der Partner tut x, weil bei ihm die Werte y und die Logik z gelten. Bzw. unter Handlungsaspekten des Beraters: wenn ich a tue und beim Partner y und z gelten, passiert b. Modell bedeutet aber auch: es kann alles ganz anders sein.

Wenn die Rationalität und die Werte der Kultur des Beraters zur Erklärung des sozialen Phänomens herangezogen werden, führt das Ergebnis regelmäßig zu falschen Schlüssen, Beurteilungen und Entscheidungen. Nur wenn es gelingt, von Werten, Logiken und sozialen

⁸³ Siehe Sülzer, 1991, S. 9

⁸⁴ Siehe Staehle, 1991, S. 467

⁸⁵ Bei der Auswahl von Auslandsmitarbeitern der EZ während meiner Tätigkeit in der BRD habe ich dies immer als Beurteilungskriterium verwendet. Dabei war auffällig, daß insbesondere reine Techniker eher in den Kategorien schwarz und weiß dachten, entweder die Brücke steht oder sie fällt zusammen. Dazwischen gibt es nichts.

⁸⁶ Ich tue mich regelmäßig sehr schwer, den HWK-Handwerkern bei ihrem Einsatz in SC zu vermitteln, daß meine Aussagen über Brasilien nicht als Kritik zu interpretieren sind, sondern als Hinweis, daß die Handwerker mit ihrer Einschätzung und Interpretation von Situationen in Brasilien vorsichtig sein sollen.

Konfigurationen der fremden Kultur auszugehen und die eigenen möglichst auszublenden, hat man eine Chance, adäquate Maßnahmen zu identifizieren.⁸⁷

In Afrika haben wir häufig Schwierigkeiten mit dem, was wir als Mangel an zukunftsorientierter Planung bezeichnen. Folgt man Mbiti, dann haben Afrikaner traditionellerweise eine ganz andere Vorstellung von Zeit als Europäer. Wir sagen: die Zukunft liegt vor uns, die Vergangenheit hinter uns. In Afrika wird gesagt: die Vergangenheit liegt vor mir, ich kann sie sehen; die Zukunft liegt hinter mir, sie kann ich nicht sehen; in vielen afrikanischen Sprachen existiert kein Futur; folglich ist die Zukunft nicht denkbar und Planungszeiträume sind nur bis zu maximal zwei Jahren geläufig. Akzeptiert man dies, sehen die Vorgehensweisen als Berater sowie die Entscheidungen und Erwartungen bzgl. der Wirkung von Maßnahmen gänzlich anders aus.⁸⁸

Aufgabe des Beraters ist es dann, die Vorschläge zu Maßnahmen so zu strukturieren, daß sie möglichst einerseits seinen Anforderungen sowie andererseits den Bedingungen der fremden Kultur in einem Mindestmaße entsprechen.

Beim Gespräch mit dem aus Nepal kommenden deutschen Kollegen stellten wir verwundert fest, daß uns die Arbeit in Afrika und in Asien leichter vorkam, als im kulturell Europa vermeintlich viel näher stehenden Brasilien. Die Ursache hierfür: der Zugang zu afrikanischen und asiatischen Kulturen ist schwierig, aber wenn man soziale Phänomene verstanden hat, kann man sich aufgrund der größeren Homogenität der Gesellschaften darauf verlassen, daß die Verhaltensweisen weit verbreitet gelten und die korrespondierenden eigenen Strategien durchgängig anwendbar sind. (Beispiele: der o.a. Faktor Zeit; die Bedeutung der Vermeidung des Gesichtsverlustes; handeln als Kompromißprozeß). Dagegen überlagern sich in der heterogenen brasilianischen Hybridgesellschaft Elemente aus vielen Kulturen (indianische, portugiesische, afrikanische, orientalische, diverse europäische), was wiederum zu eigenen Ausprägungen geführt hat. Im Ergebnis scheint es wenige durchgehend gültige "Wahrheiten" und Verhaltensweisen zu geben. Zu jeder generalisierenden Aussage "Brasilianer sind ..." lassen sich entgegengesetzte Beispiele anführen. Brasilien erscheint in höchstem Maße verwirrend.

Infolgedessen stellt sich bei der praktischen Arbeit in den ACIs permanent die Frage: woraus läßt sich eine Erklärung für beobachtete und erfahrene soziale Phänomene ableiten? Allgemein aus der Kultur Brasiliens, aus der Region, der Stadt, der Abstammung, der sozialen Schicht? Welche Merkmale meines Gesprächspartners sind kulturbedingt, welche sind ganz individuell? Welche sind wie nutzbar oder beeinflussbar? Welche der Instrumente zur Initiierung eines OE-Prozesses sind einsetzbar und haben eine Chance, akzeptiert zu werden? Bestätigt eine Beobachtung ein Erklärungsmodell oder widerspricht sie ihm? Ein permanentes Such- und Puzzlespiel mit einem ausgeprägtem Versuch-und-Irrtum Charakter.

⁸⁷ Dies trifft nicht nur für andere Kulturen zu, sondern genauso für das Verständnis der Historie der eigenen Kultur. Wird diese anhand der heute vorherrschenden Werte und Sichtweisen und nicht aus den zu ihrer Zeit gültigen beschrieben, bleibt sie unverständlich. - In der Schule lernten wir, daß der absolutistische König Ludwig XIV sich seine einzelnen Kleidungsstücke von Grafen und Herzögen anziehen ließ, was wir als lächerlich und irrational ansahen. Bei Anwendung von Elias' Ansatz der sozialen Konfiguration ergibt sich, daß die Bekleidungsprozeduren ein Mittel waren, die Adeligen in sein Herrschaftssystem einzubinden und das Machtgleichgewicht zwischen diesen und dem Bürgertum zu erhalten. Vgl. Elias, z.B. 1969a und b.

⁸⁸ Vgl. Mbiti, 1969, S. 15 ff. - Die dreizehn Seiten von Mbiti über Zeit im afrikanischen Kontext sind m.E. ein Muß für jeden, der nach Afrika geht.

"Die kulturelle Identität des Partners ... akzeptieren": die Rationalisierung von sozialen Phänomenen hilft, negative Emotionen einzudämmen. Die in Brasilien weit verbreiteten und beliebten Bonbonfarben hellrosa, -blau und -grün stören meine persönliche Ästhetik erheblich weniger, seit ich bei Freyre fand, daß in Brasilien der orientalische Einfluß den europäischen epochenweise weit übertraf und bis heute die Präferenz für diese Farben von dort stammt könnte⁸⁹.

Akzeptieren schließt nicht aus, als Berater den Partner bewußt mit anderen, europäischen Denk- und Verhaltensweisen zu konfrontieren, um ihm Alternativen aufzuzeigen und um Nachdenklichkeit zu provozieren.

Akzeptieren schließt ein, sich der tagtäglichen persönlichen Überforderung im Umgang mit der anderen Kultur bewußt zu sein.

10.2 Verbände, Partizipation und Beratung

Im Fallbeispiel stellte sich die Frage, ob das angebotene Organisationsmodell für Verbände, die Einführung des Aufgabenbereiches Dienstleistung für die Mitglieder, sowie die eingesetzten Instrumente und Methoden der OE grundsätzlich auf Akzeptanz in der brasilianischen Kultur bzw. in der spezifischen des Nordostens von SC finden könnten.

Hofstede versucht, mit seinem 5-D(imensionen)-Ansatz eine Vergleichbarkeit von Kulturen anhand einiger weniger Kriterien herzustellen. Hier ist nicht der Raum, jedes seiner Ergebnisse bzgl. Brasilien und die Konsequenzen für die Projektmaßnahmen zu untersuchen. Ich will mich auf eine Dimension beschränken, die er "Power distance" nennt: "In countries in which employees are not seen as very afraid and bosses as not often autocratic or paternalistic, employees express a preference for a **consultive** style of decision making: a boss who ... 'usually consults with his / her subordinates before reaching a decision'." ⁹⁰

Brasilien steht auf Hofstedes "Power distance index"-Liste weit oben im ersten Viertel. Die Power distance ist im Vergleich zu vielen anderen Kulturen relativ stark ausgeprägt. Belege lassen sich hierfür leicht finden: die Brasilianer sprechen und schreiben von sich selber als einer autoritären, paternalistischen und assistentialistischen Gesellschaft. Entscheidungen werden auf der politischen und betrieblichen Ebene häufig von oben nach unten ohne Kommunikation der Betroffenen gefällt. Dies ist auch in den ACIs zu beobachten und jeden Tag zu erfahren.

In einem qualifizierten Verband ist dagegen im Interessenvertretungs- und im Dienstleistungsbereich ein Minimum an partizipativer Kommunikation und Verhaltensweise, ein "consultive style" notwendig. Die Serviceleistungen werden nur dann effizient sein, wenn sie aus einem permanenten Austausch-, Beratungs- und Verhandlungsprozeß zwischen Mitgliedern, Verbandsführung und Mitarbeitern entstehen. Denn wenn der Vorstand von oben nach unten diktiert, was gut für die Mitglieder ist, wird dies die Interessen der Mitglieder schnell nicht mehr widerspiegeln. Die Mitglieder müssen selber artikulieren und fordern, was sie brauchen und wollen. Davon lebt ein Verband.

⁸⁹ Vgl. Freyre, 1990b, S. 323 ff.

⁹⁰ Siehe Hofstede, 1991, S. 27

Läßt sich dann aus Hofstedes hoher Ausprägung der Power distance für das vorliegende Partnerschaftsprojekt ableiten, daß die Dienstleistungsfunktion der Verbände und insbesondere die Beratungsaufgabe der brasilianischen Kultur diametral entgegensteht und damit auch mittels OE-Techniken nicht implementierbar ist?

Einige Bestätigungen finden sich im Projekt: zum einen tun sich viele KKU erkennbar schwer mit dem ACIJ-Angebot, ihre Probleme und Ideen zu diskutieren, um für sie nützliche Lösungen zu identifizieren. Die Möglichkeit, Dienstleistungen von der ACIJ zu beanspruchen und die Aufforderung an sie, diese auch mit zu gestalten, ist für viele völlig neu und überraschend. Die Frage "Dürfen wir denn etwas von der ACIJ verlangen?" wurde mehr als einmal gestellt.

Zum anderen haben sowohl die eingestellten jungen Betriebsberater als auch die KKU gravierende Probleme mit der Beratung. Die Position eines Betriebsberaters, der den KKU unter Berücksichtigung von dessen Interessen berät, Optionen anbietet, gleichzeitig eine neutrale, distanzierte Stellung einnimmt, ist weithin unbekannt und unvertraut. Die Betriebsberater tun sich trotz allem Trainings zum Verzweifeln schwer, ihre Rolle und Funktion in adäquate Verhaltensweisen gegenüber den KKU umzusetzen. Diese wiederum haben begonnen, die ACIJ-Mitarbeiter zwar als Moderatoren und Sekretäre für die Gruppenversammlungen zu akzeptieren, die für die Organisation der Branchengruppen und für die Protokollerstellung verantwortlich und bessere "Laufburschen" sind, nicht jedoch als Betriebsberater. Daran hat kurzfristig auch der Aufenthalt bei der HWK und die Weiterbildung mit HWK-Betriebsberatern in München nichts geändert, obwohl die Beteiligten dort sahen und erkannten, was alles im Rahmen von Betriebsberatung machbar und leistbar ist.

Differenziert man jedoch ein wenig, ergeben sich andere Konsequenzen: die hohe Ausprägung der Power distance mag vorherrschendes Merkmal der brasilianischen Kultur sein. Es lassen sich jedoch in Brasilien durchaus Gruppen nachweisen, die Kommunikations- und Entscheidungsmethoden mit einem höheren Partizipationsgrad praktizieren. Insbesondere in einigen Bereichen der Wirtschaft verbreiten sich allmählich neuere Organisations- und Managementformen, die vielfach aus dem Ausland adaptiert worden sind (übersetzte amerikanische Managementliteratur wird angeboten und in den Universitäten gelehrt; internationale Konzerne aus den USA, Europa und Japan mit ihren spezifischen Managementformen wirken seit ca. 35 Jahren in Brasilien etc.) Effekte: es existiert eine Reihe von kommerziellen Beratungsfirmen, die hauptsächlich mittlere und große Unternehmen bedienen. Und bei den Kurzdarstellungen der von einer Wirtschaftszeitschrift gewählten besten Unternehmen ihrer Branche im Jahre 1992 fällt auf, daß bei ca. 60% von ihnen als einer der Gründe für den wirtschaftlichen Erfolg die Integration und Partizipation der Mitarbeiter bei der Lösung von Problemen sowie bei der Gestaltung der Unternehmen genannt wird. Die betreffenden Betriebe stellen dies selber als Erfolgsfaktor heraus.⁹¹ Unternehmer erkennen, daß Betriebe mit archaischen Führungs- und Organisationsmethoden auf den nationalen und internationalen Märkten nicht mehr konkurrieren können.

Die aktive Partizipation in einer Organisation sowie die Betriebsberatung, die mittels des Kooperationsprojektes in den ACIs initiiert werden sollen, sind mithin im brasilianischen Kulturkontext kein völliger Fremdkörper. Elemente davon existieren. Es ist dann Aufgabe des

⁹¹ EXAME, MELHORES E MAIORES, 1992, S. 3 ff.

Projektes, diese in weiteren Bereichen der Gesellschaft, bei den ACIs und den K KU, zu verbreiten.

Für mich als OE-Berater hat dies den Vorteil, gegenüber den ACIs und den K KU nicht permanent auf deutsche Modelle verweisen zu müssen. Statt dessen kann ich auf eine in deren eigener Gesellschaft angewandte und funktionierende Praxis Bezug nehmen nach dem Motto: was gut ist für große oder erfolgreiche brasilianische Unternehmen kann hier auch für die ACIs und die K KU nicht ganz falsch sein.

Im Projekt beginnt dies allmählich zu greifen: einige K KU haben ihre Gestaltungs- und Beeinflussungschancen innerhalb der ACIJ erkannt. Der Satz "Wir wollen und brauchen das!" taucht vermehrt auf. Auch der ACIJ-Geschäftsführer versteht allmählich, daß er sich den Forderungen der K KU stellen und sie in konstruktive Entscheidungsvorlagen für seinen Vorstand umsetzen muß. Die eingeführten partizipativen Kommunikations- und Entscheidungsmethoden stoßen auf zunehmende Resonanz.

Generalisiert könnte dies heißen: die Einführung neuer Organisationsformen und -techniken, die andere als die vorherrschenden Verhaltensweisen erfordern, hat dann eine höhere Chance auf Erfolg, wenn Elemente davon in der Gesellschaft bereits vorhanden sind und erfolgreich praktiziert werden. Oder mit einem amerikanischen Begriff formuliert: am Rande des Mainstream agieren, nicht gegen ihn.

Es geht hier zwar nicht um eine Kritik am 5-D-Modell, aber gefragt sei doch, was Hofstede eigentlich macht. Er analysiert nicht, sondern klassifiziert und mißt⁹². Die Begründung für die Auswahl der Dimensionen und der Repräsentativität bleibt höchst vage. Weiterhin legt er den Zweck und das Ziel der Klassifizierung nicht offen. Ohne diese bleibt jedoch jegliche Klassifizierung sinnlos. Man könnte dann zum Kulturvergleich genauso gut die Dimension "Liebe zum Fußballspiel" nehmen – dies wäre zumindest den Brasilianern angenehmer – oder unendlich viele andere. Des weiteren macht mich nachdenklich, daß Hofstede behauptet, die Ausprägung der Dimensionen in den Kulturen sei stabil, zum Teil über Tausende von Jahren. Heißt das, sie ändern sich nicht von den Germanen über die Deutschen des Mittelalters bis zur Neuzeit? Waren mithin zu allen Zeiten die gleichen Organisationsformen und Verhaltensweisen funktionsfähig?⁹³ Oder heißt das, daß das Gemessene dermaßen weit angelegt und abstrakt ist, daß es Veränderungen und Unterschiede nicht mehr reflektiert – und daher für die Gestaltung von EZ-Projekten wertlos ist?

Das oben dargestellte Problem mit der Beratung läßt sich jedoch auch ohne Anwendung der Dimension Power distance mit anderen kulturbedingten Verhaltensweisen erklären – wodurch die "Lösung" jedoch nicht einfacher wird. Mir fiel auf, daß in allen Regionen und Schichten eine relativ starke Negativabgrenzung voneinander stattfindet. Ein Verband funktioniert jedoch nur dann, wenn die Mitglieder Unterschiede hintenanstellen und Gemeinsamkeiten betonen. Erklärung könnte sein: bei uns wird ein Mensch vergleichsweise stark analytisch in seine Elemente zerlegt, um diejenigen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu nutzen, die für seine Funktion innerhalb der Organisation relevant sind. Der Rest bleibt

⁹² Von einer Anzahl x IBM-Mitarbeiter zu Beginn der 70-er Jahre (heute sind es knapp 5.000) in Rio de Janeiro, die bereits durch den spezifischen IBM-Einstellungs- und Trainingsfilter gegangen sind, Aussagen über das ganze heterogene, vergleichsweise wenig industriell geprägte Brasilien abzuleiten, erscheint mir doch ein wenig sehr wagemutig.

⁹³ Elias mit seinem Modell des sozio- und psychogenetischen Prozesses der Zivilisation würde dem sicherlich heftig widersprechen. Vgl. Elias, 1969b

sekundär. In Brasilien, so mein Eindruck, wird der Andere stärker ganzheitlich gesehen mit dem Ergebnis, daß der KKV nur Unternehmer akzeptiert und keine ACIJ-Betriebsberater. Er erkennt sie nicht als ebenbürtig an. Einen Berater nur unter funktionalen Aspekten zu betrachten, seine jeweiligen Qualitäten zu nutzen und den Rest zu ignorieren, ist fremd. Es gilt eher: entweder du unterstützt mich, d.h., total, nur mich, ohne kritische Distanz, oder du bist gegen mich. Dazwischen gibt es nichts.

Könnte das analytische versus das synthetische Erkennen und Denken in einer Kultur eine weitere Dimension in Hofstede's D-Klassifikation sein?

Der Traum für die OE in der EZ wäre sicherlich, ein Instrument für die Beschreibung von Kulturen einschließlich ihres Änderungspotentials zur Verfügung zu haben, um aus dem Ergebnis jeweils der Kultur adäquate Organisationsformen ableiten zu können. Bisher gehen wir eher umgekehrt vor. Wir versuchen, Organisationsformen, die uns vertraut sind und bei uns als effizient angesehen werden, in andere Kulturen hineinzutragen. Und da wir uns den mit unseren Organisationsformen verbundenen Verhaltensweisen vielfach nicht bewußt sind, wundern wir uns, warum das Projekt in der anderen Kultur nicht funktioniert.⁹⁴

Bis ein solches Instrumentarium vorliegt gilt wohl: "Der Fremde bleibt immer neugierig – eine Frage des Überlebens."⁹⁵

⁹⁴ Meinem afrikanischen Counterpart war der Spagat, den er zwischen den Anforderungen der westlichen und der afrikanischen Kultur vollzog, sehr bewußt. Und er litt darunter. Das Projekt mit seiner "modernen" Organisationsstruktur fordert von ihm, daß er seiner Aufgabe und Funktion verpflichtet ist und die vom ihm administrierten Finanzen vereinbarungsgemäß einsetzt. Seine eigene Kultur verlangt von ihm, daß er seine "brothers" bedient, die damit in Zukunft ihm wiederum verpflichtet sind. Tut er dies, sprechen wir gemeinhin von verabscheuungswürdiger Korruption. Dies geht jedoch am Kern der Sache vorbei: es geht nicht um eine persönliche Bereicherung. Vielmehr ist im afrikanischen Kulturkontext die bei uns übliche Verpflichtung auf eine abstrakte Organisation und deren Ziele traditionellerweise unbekannt. Es gibt nur eine Verpflichtung auf Personen.

⁹⁵ Siehe Tabori, 1992

11. Bewertung der Ergebnisse

11.1 Zu den Ursachen der erfolgreichen Initiierung von Veränderungen in den ACIs

Es ist gelungen, insbesondere in der ACIJ einen OE-Prozeß zu initiieren, der allmählich eine zunehmende Eigendynamik gewinnt. Verglichen mit der Situation zu Projektbeginn sind die Ergebnisse grob skizziert wie folgt:

- Der Vorstand praktizierte ausschließlich Interessenvertretung.

Er hat begonnen, die Aufgabe Dienstleistung insbesondere für KKU-Mitglieder zu adaptieren, den Verband für KKU zu öffnen und sich mit der Organisationsstruktur des Verbandes zu beschäftigen.

- Der Geschäftsführer sah sich als Verwalter der Organisation ohne gestalterischen Auftrag.

Ganz allmählich beginnt er zu verstehen und zu akzeptieren, was ich mit dem folgenden Satz meinte: "Ein Verband ist ein Unternehmen, das sich im Markt mit den Produkten Interessenvertretung und Serviceleistung behaupten will. Es muß unternehmerisch geführt werden und es muß Marketing betreiben. Nur dann arbeitet es effizient und kann etwas erreichen."

- Auf der Mitarbeiterebene hatte es offensichtlich jahrelang keine Innovationen gegeben.

Durch die Projektaktivitäten, neue Kollegen und die Weiterbildungsmaßnahmen haben einige begonnen, eigene Dynamik und ein neues Aufgabenverständnis zu entwickeln.

- Die KKU tauschten sich nicht mit ihren Branchenkollegen aus, bildeten sich nicht weiter und hielten sich von der ACIJ distanziert.

Einige haben begonnen, ihre Konkurrenten mehr als Berufskollegen mit ähnlichen Problemen zu sehen. Viele nahmen an Weiterbildungsmaßnahmen teil, die von ihnen und ihren Gruppen selbst bestimmt wurden. Sie beginnen zu verstehen, daß sie ihre Betriebe verbessern können. Ca. 100 von ihnen sind als Mitglieder in die ACIJ eingetreten, entwickeln Aktivitäten und treten mit Vorschlägen und Forderungen auf.

- Die ACIJ war in gewisser Weise erstarrt.

Die Suche nach neuen Wegen und organisatorischen Änderungen per se haben einen Hauch von Selbstverständlichkeit bekommen.

Dieses Ergebnis ist nicht monokausal erklärbar, sondern viele Faktoren spielten eine Rolle. Die Herstellung einer Hierarchie oder einer eindeutigen Zuordnung zwischen Ursache und Wirkung ist nicht möglich. Einige Faktoren seien aufgezeigt:

- **Das Zusammentreffen der richtigen Leute zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort.**

Dies ist letztendlich eine Leerformel. Aber in der Konfiguration ACIJ-Präsidenten – ACIJ-Geschäftsführer – Supervisor – Berater – HWK-Repräsentanten gab es rein zufällig keinen "Ausfall".

Zum einen akzeptierten sich das P-Team und der ACIJ-Geschäftsführer sehr schnell gegenseitig persönlich. Sie fanden zu einem konstruktiven Modus vivendi. Entscheidend war dabei, daß dem Geschäftsführer die Sorge genommen werden konnte, daß ihm mit dem

Supervisor und dem Berater ihn bedrohende Konkurrenten heranwuchsen. Zufällige Faktoren wie das in etwa gleiche Alter spielten auch eine Rolle. Ein 30-jähriger hätte wahrscheinlich erhebliche Akzeptanzprobleme gehabt.

Zum zweiten betraf dies einige ACI-Vorstandsmitglieder und die Vertreter der HWK, die den Eindruck bekamen, auf "Gleichgesinnte" und Ebenbürtige zu treffen.

Zum dritten fanden die HWK und der aus dem entwicklungspolitischen Bereich kommende Berater zu einem positiven Verhältnis.

OE-Prozesse gelten allgemein als in hohem Maße personengebunden⁹⁶. Was ist zu tun, um die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen? Alle Beteiligten sind situationsbedingt vorgegeben, bis auf den Berater. Folglich kann man nur versuchen, den "richtigen" Berater auszuwählen. – Es würde zu weit gehen, hier entsprechende Anforderungsprofile bzgl. der Fähigkeiten eines Beraters für unterschiedliche Kulturen und organisatorische Konstellationen zu entwickeln.

- **Die Möglichkeit des Beraters, durch seinen beruflichen Hintergrund schnell eine fachliche Akzeptanz zu erlangen.**

Aufgrund meines persönlichen beruflichen Ausbildungs- und Erfahrungshintergrundes in einem Verband erhielten meine Aussagen, Ideen, Vorschläge insbesondere gegenüber dem Supervisor und dem ACIJ-Geschäftsführer relativ schnell ein ausreichendes Gewicht. Dies war zum anderen – wie dargestellt – relevant bzgl. der HWK.

Hier ist es bei der Auswahl leichter als bei der Persönlichkeit, abzuschätzen, ob ein Berater aufgrund seiner Fertigkeiten aus der Sicht der Partner akzeptabel sein könnte. Der Punkt ist jedoch nur für den Einstieg relevant; er wird sehr schnell von der Einschätzung der Persönlichkeit in den Hintergrund gedrängt. Zudem hat er in den Ländern unterschiedliches Gewicht. In der BRD z.B. spielt die formale Qualifikation bei der Beurteilung eines Kandidaten eine wichtigere Rolle als in den USA. In Westafrika und Brasilien scheint sie eher als Indikator angesehen zu werden, wie ernst die deutsche Seite ihre Partnerorganisation nimmt.

- **Die Vorkenntnisse des Beraters in OE**

Bei Projekten, die – wie im Fallbeispiel – nicht apriori als OE-Projekte konzipiert sind, spielen OE-Kenntnisse bei der Personalauswahl konsequenterweise auch keine Rolle. Im Fallbeispiel halfen einfach meine zufällig vorhandenen Vorkenntnisse in OE und Erfahrungen in der Strukturierung von Organisationen, um in das Thema hineinzukommen. Ohne dies wäre ich kaum auf die Idee gekommen, bewußt zu versuchen, einen OE-Prozeß anzustoßen.

Insofern ist die vom Projekt eingeschlagene Richtung in einem gewissem Maße ein Zufallsprodukt – trotz zweier Projektprüfungen und ZOPP I bis III.

- **Die ACIJ erfüllte einige Mindestanforderungen eines Verbandes**

Der Präsident hat grundsätzlich eine starke Stellung. Doch insbesondere die Großunternehmermitglieder unterwerfen sich ihm nicht apriori, sondern sie formulieren ihre spezifischen Erwartungen und Interessen. Der Präsident muß diese mit ihnen verhandeln. Insofern hatte die ACIJ zu Projektbeginn in einem Mindestmaße den Charakter einer Inter-

⁹⁶ Vgl. Comelli, 1991, S. 473

essen bündelnden Organisation, in der die aktive Partizipation von Mitgliedern kein völlig neues Element ist.

- **Eine "Projektvision", die sich ordnungspolitisch mit den ureigentlichen Aufgaben eines Verbandes deckt.**

Die ACIs erweiterten mit der Entwicklung von Serviceleistungen für KKU ihren Tätigkeitsbereich innerhalb eines ordnungspolitischen Rahmens, der dem politischen und wirtschaftlichen System Brasiliens nicht widerspricht. Sie übernahmen keine art- und sachfremden Aufgaben, und sie wurden nicht überfordert.

Das Modell konnte Glaubwürdigkeit erringen, da auf vergleichbare und funktionierende Beispiele in anderen Ländern verwiesen werden konnte. Damit ging es nicht um die Entwicklung einer spezifischen ACIJ- oder Dritte-Welt-Konstruktion, welche die Deutschen in ihrem Land nie anwenden würden. Beispiel: eine Arbeitslosenverwaltung wird Träger für ein KKU-Betriebsberatungsprojekt.

- **Die beteiligte Partner-HWK praktiziert das Verbandsmodell**

Allein der Verweis auf die Theorie und Praxis von Verbänden reichte im Fallbeispiel nicht aus, einen Veränderungsprozeß in den ACIs auszulösen. Den entscheidenden Innovationsschub brachte der Besuch der ACI-Delegation bei der HWK, wo die Teilnehmer sehen und hören konnten, wie ein Verband funktionieren und welche Leistungen er erbringen kann.

Es hätte mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht einmal ausgereicht, wenn nur die GTZ Projektpartner gewesen wäre und man bei einem Deutschlandbesuch einen Verband oder eine Kammer besucht hätte. Daß die HWK direkter Partner der Kooperation war, daß auf sie immer wieder zurückgegriffen werden konnte und daß sie bzgl. des Projektes Erwartungen äußerte, half, innerhalb der ACIs immer wieder Diskussionen anzustoßen und in Gang zu halten. Dieses Gewicht hätte eine reine entwicklungspolitische Organisation gegenüber den selbstbewußten ACIJ-Unternehmern nicht erlangt⁹⁷. Die Bedeutung der aktiven Teilnahme der HWK hatte ich zu Projektbeginn nicht in der Schärfe gesehen.

- **Die Einführung von partizipativen Kommunikations-, Lern-, Planungs-, Entscheidungs- und KKU-Förderungsmethoden**

Mittels der partizipativen Metaplan-, Action Learning-, CEFE- und ZOPP-Methoden gelang es, herkömmliche hierarchisch von oben nach unten stattfindende Diskussionen und Sitzungen aufzubrechen, mehr Teilnehmer zum Reden und Überlegen zu bringen und die Köpfe für neue Ideen und Pläne zu öffnen.

Die Einführung dieser Methoden erwies sich als einer der Schlager des Projektes. Dabei spielte das demokratische Weltbild, das mit ihnen verbunden ist, keine Rolle. Relevant war allein das Gefühl einer erhöhten Effizienz.

- **Die Planung des Projektes mit einer Orientierungsphase**

Die Orientierungsphase von sechs Monaten, die Möglichkeit, das Projekt abzubrechen, erwies sich als ein permanentes Unruheelement und führte zu einer dauernden Diskussion der Konzeption.

⁹⁷ Nur die Aussicht auf finanzielle Zuwendungen von der GTZ hätte die ACIs nicht zu Änderungen motiviert.

- **Die Gestaltung des Partnerschaftsprojektes apriori als reines Know how-Transferprojekt**

Die deutsche Seite finanzierte keinerlei Ausrüstungsgüter und Investitionen. Dies führte dazu, daß sich das P-Team apriori auf den geplanten schwierigeren Know how-Transfer und OE-Prozeß konzentrieren mußte und sich nicht Erfolgserlebnisse im leichteren Hardwarebereich verschaffen konnte nach dem Motto: "Jetzt bauen wir zuerst einmal die Werkstatt auf und dann sehen wir weiter ..."

- **Die Akzeptanz von HWK und GTZ, im Projekt Know how, Methoden und Erfahrungen jeweils aus dem anderen Arbeitsbereich einzusetzen
oder
GTZ und HWK: wer braucht wen?**

Der GTZ-Kollege fragte: "Wozu braucht uns eigentlich die HWK?" Die Gegenfrage: "Wozu brauchen wir die HWK?" stellte er nicht.

Im Fallbeispiel gelang der OE-Prozeß, weil Ideen, Erfahrungen und Methoden aus beiden Bereichen kombiniert zur Anwendung kamen. Insofern war die Kooperation sehr fruchtbar.⁹⁸ Unter den gegebenen Bedingungen hätte mit hoher Wahrscheinlichkeit keiner der Partner alleine und nur mit seinen Methoden und Instrumenten den dargestellten OE-Prozeß mit seinen Ergebnissen erreicht.

11.2 Hemmnisse

- **Bei den ACIs bestand kein Problem- und Leidensdruck**

Inmitten der angeblich größten brasilianischen Krise – man streitet sich, ob es sich um eine Wirtschafts-, Politik- oder Moralkrise handelt, wobei den meisten Zuspruch die Aussage erhält: "alle drei zusammen!" – bestand innerhalb der ACIs keinerlei Problem- und Leidensdruck. Damit fehlte eine der Grundvoraussetzungen, die fast durchgehend von der OE-Theorie und -Praxis für einen OE-Prozeß angenommen wird. Der Ausweg war die Entwicklung einer "Projektvision" durch den Berater und die bewußte Durchführung einer "Überzeugungsphase".⁹⁹

- **Eine für den Berater überraschend gering ausgeprägte Neigung der ACI-Repräsentanten, Visionen zu entwickeln**

Unternehmerisches Handeln dokumentiert sich in der Entwicklung von Ideen und Visionen sowie deren Realisierung – auch gegen Widerstände und Hindernisse. Warum erscheint dies bei den ACI-Repräsentanten so gering ausgeprägt? Ist dies typisch für brasilianische Unternehmer? Steht es im Zusammenhang mit einem Denken in extrem kurzfristigen Zeiträumen? Ist dies wiederum verursacht durch die permanente Inflation, häufigen Wirtschaftsschocks etc.? Befriedigende Erklärungen habe ich bisher nicht gefunden.

⁹⁸ Handwerkskammern und GTZ scheinen gegenwärtig aus diversen Gründen eher wieder auseinander zu driften.

⁹⁹ Erst am Ende der Erstellung dieses Berichtes stieß ich bei Staehles Ausführungen über die neueren Ansätzen der Organisationsveränderung auf das Konzept der "Organizational Transformation (OT)". Er stellt diesem die OE gegenüber. Unterschiede sind u.a. : OE : "keine Herausforderung des herrschenden Paradigmas; beginnt mit Problem-Diagnose und Suche nach Lösungen"; OT : "Änderung des herrschenden Paradigmas; beginnt mit einer neuen Vision oder einer Krise der alten". Elemente davon sind im Fallbeispiel eher intuitiv angewandt worden (Vision / Zukunftsorientierung / Paradigmawechsel). Es wäre interessant gewesen, die Orientierungsphase des Projektes bewußt unter Anwendung der OT zu strukturieren. Vgl. Staehle, 1991, S. 854 ff.

- **Eine Kultur, in der "Beratung" in unserem Sinne wenig verbreitet und bekannt ist.**

Die mit der Betriebsberatung eines Verbandes verbundenen Anforderungen an die Mitarbeiter und die Mitglieder bzgl. des Rollenverhaltens und Funktionsverständnisses haben in der brasilianischen Kultur wenig Tradition und sind schwierig zu vermitteln.

11.3 Zur Situation als OE-Berater

Ein HWK-Betriebsberater: "Mich rufen häufig Handwerker an. Sie fangen an, von ihrem Problem zu erzählen. Und plötzlich sagen sie 'Vielen Dank, Sie haben mir sehr geholfen'. Ich habe die ganze Zeit kein einziges Wort gesagt." Der Betriebsberater stellt hier für den Handwerker eine vertrauenswürdige und mit fachlicher Kompetenz ausgestattete Instanz dar. Der Handwerker hat das Problem vage im Kopf. Seine Darstellung und Erläuterung gegenüber dem Berater zwingt ihn, dieses sprachlich sauber und gedanklich logisch auszuformulieren. Hierbei kann es passieren, daß er selber seinen Denkfehler bzw. eine Lösung des Problems entdeckt.

Als Auftragnehmer im Rahmen eines Projektes der EZ muß ich meine Auftraggeber von meiner Arbeitsleistung überzeugen. Es besteht bzgl. dessen, was ich wie und warum mache, ein defensiver Rechtfertigungszwang mit Betonung der Erfolge und Vernachlässigung der Mißerfolge. Dies ist in Ordnung. Es gehört zu den anerkannten Spielregeln.

Zusätzlich würde ich mir jedoch eine Art Backstopping im oben beschriebenen Sinne wünschen: eine Beratung für den Berater durch einen offenen Diskurs, der mich zwingt, meine Beobachtungen und Gedanken zu ordnen, der Reflektion und die Formulierung von Zweifeln ermöglicht.

Im Fallbeispiel gab es eine solche Beratung nicht. Hilfreich war jedoch die vor Projektbeginn mit der GTZ getroffene Vereinbarung, mein Vorgehen unter OE-Aspekten in einem Bericht mit der folgenden Struktur darzustellen: Ereignisse, Ziel bzw. Hypothese, Aktivitäten, Methoden, Ergebnisse, Lehren und Probleme. Es zwang dazu, jeden Schritt mir selbst gegenüber zu begründen, folglich über ihn nachzudenken und seine Zielorientierung zu prüfen. – Ein vollwertiger Ersatz für das o.a. Backstopping war dies natürlich nicht.

12. Zum Schluß

Der Supervisor: "Die Bretter, die wir durchbohren wollen, sind viel dicker, als ich dachte."

Der ACIJ-Geschäftsführer, nachdem er an die Äußerung vom Projektbeginn "Dein Leben wird mit dem Projekt und dem P-Team nicht einfacher und komfortabler!" erinnert worden war: "Das stimmt. Aber es ist auch sehr viel interessanter geworden."

Ein KKV: "Wenn wir als Mitglieder eintreten, dann ändert sich doch langfristig auch die Lobbyarbeit der ACIs?!"

Ein ACI-Vorstandsmitglied während der Zwischenevaluierung bei der Diskussion über eine weitere Projektphase: "Gleichgültig, ob HWK und GTZ die Unterstützung fortsetzen, wir ACIs führen das Projekt auf jeden Fall weiter."

Der Berater: "Der Kater des Bauern besucht jede Nacht die Katzen. Der Bauer ermahnt den Kater: 'Das hört auf!' Der Kater nickt und besucht die Katzen. Der erzürnte Bauer packt den Kater und läßt ihn kastrieren. In der nächsten Nacht besucht der Kater die Katzen. Der überraschte Bauer: 'Was machst du denn jetzt?' 'Jetzt?' Er setzt sich in Positur. 'Jetzt bin ich Berater!'

13. Annex : Zur Entstehung dieser Arbeit

Vor Projektbeginn vereinbarte ich mit der GTZ-Abt. 403 die Erstellung einer Fallstudie: Beschreibung der Wirkungen von Maßnahmen mit OE-Charakter: warum hat der Berater was mit welchen Effekten gemacht? Was hat warum und wie funktioniert? Und was nicht? Es erfolgte eine Darstellung in Spaltenform – Beispiel s.u. –, die sich an die

"Chronik" der Arbeit der BMZ-Arbeitsgruppe ES 31 über Armutsbekämpfung anlehnte. Die Struktur half, das Vorgehen und die Reflektionen darüber zu ordnen und bewußter zu machen. Bzgl. der vorgelegten Arbeit wurde entschieden, diese zwecks besserer Lesbarkeit in einen normalen Text umzuwandeln und mit einem theoretischen Unterbau der OE zu verbinden.

EREIGNISSE	ZIEL- BZW. HYPOTHESE	AKTIVITÄTEN	METHODEN	ERGEBNISSE	PROBLEME UND LEHREN
Definition einer Frage- und Informationsstrategie.	Ziel : auf der einen Seite so viel und so schnell wie möglich über die ACIs zu erfahren, auf der anderen Seite nicht durch Fragen zu brüskieren. Hypothese : offene Fragen haben in Brasilien – im Gegensatz zur BRD – eher einen negativen Stellenwert. Oftmaliger Eindruck : innerhalb der Hierarchie einer Organisation wird weder von oben nach unten noch von unten nach oben gefragt, da mit einer Frage leicht eine In-Frage-Stellung = Bedrohung der Autorität verbunden wird.	Gespräche mit Einzelpersonen und Gruppen.	Einerseits nur die Bereiche in den ACIs aktiv erfragen, die aus der Sicht der ACI-Vertreter für den Berater apriori relevant und mit seiner Aufgabe direkt verbunden sind. Fragen nach den Finanzen, der Interessenvertretung, den Verhältnissen einzelner Personen zueinander nur stellen, wenn der Anstoß von der Partnerseite kommt. Das Thema sofort wechseln, wenn zu spüren ist, daß der Befragte nicht antworten will oder kann. Andererseits die "Narrenfreiheit" des Ausländers bewußt nutzen und die eigene Unkenntnis betonen, um Fragen zu stellen, die ein Brasilianer nicht stellt: ich verstehe dies nicht. Warum ist das so ?	Die Art und Weise wie und was der Berater fragt und seine Denklogik sind sichtlich überraschend für die brasilianischen Kollegen und manchmal schwer nachvollziehbar. Supervisor und Geschäftsführer lernen am schnellsten, die Vorteile der Fragestellungen zu nutzen. Feed back des ACIJ-Präsidenten über den Berater: er stellt gute Fragen. Und von brasilianischen Teilnehmern eines dreiwöchigen CEFE-Seminars: einerseits offene Ablehnung, andererseits Erstaunen und Anerkennung, was offene Fragen, Diskussionen und Kritik an neuen Erkenntnissen erbringen.	Problem : es erfolgt ein Balanceakt zwischen Anpassung / persönlicher Zurücknahme und Verzicht auf Informations- und Erkenntnisgewinn / persönlicher Überforderung. Denn der Berater findet keine adäquate brasilianische Strategie, die zu den gleichen Ergebnissen führen würde wie seine Art und Weise der Erkenntnisgewinnung. Oftmaliger Eindruck: Erkenntnisse zu gewinnen und zu lernen ist kein besonders wichtiges Ziel in der brasilianischen Gesellschaft. Oder ?

14. Literaturverzeichnis

- Bühner, R. (1989)**, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 4. korrigierte Auflage, München, Wien 1989
- Chatwin, B. (1991a)**, Was mache ich hier?, München, Wien 1991
- Chatwin, B. (1991b)**, Traumpfade, München, Wien 1991
- Collor, R. (1992)**, "Rosane não sabe a origem do dinheiro", Interview in Folha de São Paulo, São Paulo, 21.12.1992, S. 1-6
- Comelli, G. (1991)**, Organisationsentwicklung, in: Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, v. Rosenstiel u.a. (Hrsg.), Stuttgart 1991, S. 454-473
- Decker, F. (1985)**, Aus- und Weiterbildung am Arbeitsplatz, Neue Ansätze und erprobte berufspädagogische Programme, München 1985
- Elias, N. (1969a)**, Die höfische Gesellschaft, Neuwied / Berlin 1969
- Elias, N. (1969b)**, Über den Prozeß der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen, München / Bern 1969
- EXAME, MELHORES E MAIORES (1992)**, São Paulo, Ausgabe 08/92
- Folha de São Paulo (1993)**, Deputados temtam justificar sua assinatura, 17.01.93, S. 1-9
- Freyre, G. (1990a)**, Herrenhaus und Sklavenhütte, Ein Bild der brasilianischen Gesellschaft, München 1990
- Freyre, G. (1990b)**, Das Land in der Stadt, Die Entwicklung der urbanen Gesellschaft Brasiliens, München 1990
- Gillen, G. / Möller, M. (1992)**, Anschluß verpaßt, Armut in Deutschland, Bonn 1992
- GTZ (1990)**, "brainstorm", CEFE newsletter, Eschborn, diverse Ausgaben ab 1990
- GTZ (1991)**, Konzept der offenen Orientierungsphase, Methoden und Instrumente der Projektplanung und -durchführung, Eschborn, Juli 1991, GTZ-Form 21-47-1
- Hofstede, G. (1991)**, Cultures and Organizations, Software of Mind, Intercultural Cooperation and its Importance for Survival, London u.a. 1991
- Kievelitz, U. / Reineke, R.-D. (1991)**, Die Analyse von Organisationskulturen – eine Herausforderung für die Feldforschung, in Aßmann, G. u.a. (Hrsg.): Deutsch-deutsche Unternehmen, Ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem, Stuttgart 1991, S. 302-320, Nachdruck GTZ, Abteilung 403, DR/VS, Organisations- und Managementberatung, Eschborn 03/1992
- Oehring, E. (1985)**, Mais ação, menos contemplação, in: Rumos de desenvolvimento, Rio de Janeiro, Ausgabe Julho / Agosto 1985, S. 14-18
- Paul, G. (1991)**, Erfolgreiche OE-Prozesse in der öffentlichen Verwaltung, Bilanz sieben kommunaler Projekte, in Zeitschrift "Organisationsentwicklung", 4/1991, S. 48-56
- Stahle, W.H. (1991)**, Management, Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. überarbeitete Auflage, München 1991
- Stürmer, M. (Hrsg.), (1986)**, Herbst des alten Handwerks, Meister, Gesellen und Obrigkeit im 18. Jahrhundert, München 1986

Sülzer, R. (1991), Förderung von Organisationen in der Technischen Zusammenarbeit, Begriffserklärung, GTZ, Abteilung 403, Organisations- und Managementberatung, Eschborn 11/1991

Tabori, G. (1992), Gute Dichter gehen fremd, Interview in DER SPIEGEL, 23/1992, S. 271.

Wohlgemuth, A.C. (1984), Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung, Neue Form der Unternehmensberatung auf Grundlage des sozio-technischen Ansatzes, Bern, 2. Auflage, Stuttgart 1984