

# **Dienstleistungsorientiertes Management in der Bewässerung**

Ein F + E-Vorhaben der  
Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)  
GmbH

# Band III

## Instrumente und Anwendungen 2

### Inhalt

1. Einführung und Übersicht
2. Strategische Leistungsfelder in der Bewässerung - Anwendungen in der Praxis
  - 2.1 Strategische Leistungsfelder - das Konzept
  - 2.2 Strategische Leistungsfelder in der Praxis - das Beispiel "Bewässerung in den Anden"
    - 2.2.1 Einführung
    - 2.2.2 Management der Bewässerung in den Anden - strategische Orientierung
    - 2.2.3 Dienstleistungsorientierung in der Bewässerung - das Beispiel PRIV/Bolivien
      - \* Vorwort
      - \* PRIV im Überblick
      - \* Bisherige Erfahrungen
      - \* Das "Programa Nacional de Riego" in Bolivien
  - 2.3 Strategische Leistungsfelder in der Praxis - das "Länderportfolio" des Arbeitsfeldes "Bewässerung"
3. Zur Analyse von Dienstleistungsorganisationen in der Bewässerung - ein Beispiel aus der Praxis
  - 3.1 Einführung
  - 3.2 Die Wassernutzerorganisation Punata (ARSP), Bolivien
4. Evaluierung interaktionsintensiver Dienstleistungen am Beispiel eines DSE-Trainings- und Dialog-Programms im Bewässerungssektor Südostasiens
5. Dienstleistungsorientierung in der TZ - Initiativen von "interact" zu Grundsatzfragen in der GTZ
  - 5.1 Dienstleistungsformen in der TZ
  - 5.2 Strategische Leistungsfelder des Arbeitsfeldes "Kommunikation"
  - 5.3 Strategische Leistungsfelder im Bereich "Flüchtlingshilfe"

# Inhaltsverzeichnis

## **Band I Grundlagen**

Einführung und Übersicht

1. Das Projekt "interact"
2. Problemstellung und Rahmenkonzept
3. Dienstleistungen in der Technischen Zusammenarbeit
4. Bestimmung und Analyse von Dienstleistungen
5. Dienstleistungsorientiertes Management

## **Band II Instrumente und Anwendungen (1)**

1. Einführung und Übersicht
2. Die Dienstleistungs-Interaktions-Analyse (DIA) - das Instrument
3. Die Dienstleistungs-Interaktions-Analyse (DIA) - praktische Erprobung
4. Die Macht- und Interessenanalyse
5. Seminare zu Dienstleistungsmanagement in der Bewässerung

## **Band III Instrumente und Anwendungen (2)**

1. Einführung und Übersicht
2. Strategische Leistungsfelder in der Bewässerung -  
Anwendungen in der Praxis
3. Zur Analyse von Dienstleistungsorganisationen in der Bewässerung -  
ein Beispiel aus der Praxis
4. Evaluierung interaktionsintensiver Dienstleistungen am Beispiel eines DSE-  
Trainings- und Dialog-Programms im Bewässerungssektor Südostasiens
5. Dienstleistungsorientierung in der TZ - Initiativen von "interact" zu  
Grundsatzfragen in der GTZ

# 1

## Einführung und Übersicht

## Einführung und Übersicht

### 1. EINFÜHRUNG

Die Produkte der Entwicklungszusammenarbeit sind in erster Linie **Dienstleistungen**. Zunehmende Kritik in der Öffentlichkeit und wachsende Leistungsanforderungen verbunden mit knapper werdenden Ressourcen zwingen die in der Entwicklungszusammenarbeit engagierten Organisationen, diese Produkte und die Prozesse zu ihrer Erstellung genauer unter die Lupe zu nehmen. Dies zu tun ist allerdings kein einfaches Unterfangen. Denn viele Dienstleistungen sind "intangibel", d.h. sie sind nicht faßbar und lassen sich nicht überprüfen wie ein materielles Gut. Schwieriger noch: das Bemühen, die Dienstleistungen in der Entwicklungszusammenarbeit stärker in den Vordergrund zu rücken, wirft eine Reihe von Fragen auf, die nicht leicht zu beantworten sind:

Was sind Dienstleistungen überhaupt? Was sind die Besonderheiten von Dienstleistungen in der Entwicklungszusammenarbeit? Welche unterschiedlichen Typen solcher Leistungen gibt es? Wie läßt sich transparent machen, wer wem gegenüber welche Dienstleistungen in einem Projektzusammenhang erbringt oder erbringen soll? Wie lassen sich Überschneidungen, Parallelitäten oder gar unnötige Leistungen sichtbar machen und vermeiden? Wie läßt sich die Qualität von Dienstleistungen bewerten? Wo liegen die Besonderheiten, die das Management von Dienstleistungen vom Management in der Sachgüterherstellung unterscheiden?

Fragen wie diese sind, obwohl sie sich unmittelbar auf das "Produkt" der Entwicklungszusammenarbeit beziehen, in systematischer Form bisher kaum gestellt worden.

Die Gründe hierfür sind vielfältig und werden im Kapitel "Problemstellung" der hier vorliegenden Dokumentation genauer betrachtet. Ein einziger Grund sei vorab bereits angesprochen: Managementkonzepte in der Entwicklungszusammenarbeit sind bis heute überwiegend an einem Managementverständnis orientiert, das aus der Sachgüterproduktion übernommen worden ist. Input-Transformations-Output-Modelle - anders ausgedrückt: Mengengerüst-Aktivitäten-Ergebnis-Konzepte - stehen hier im Vordergrund, die sich auf viele Dienstleistungen nicht kategorisch übertragen lassen.

Eine systematische Anwendung neuerer Erkenntnisse zum Management von Dienstleistungen ist jedoch bisher in der Entwicklungszusammenarbeit nicht erfolgt.

Das hier geschilderte Defizit erscheint so gravierend und hat insbesondere für die Aktivitäten der Technischen Zusammenarbeit so weitreichende Folgen, daß es Veranlassung für die GTZ war, eine hausinterne F+E-Maßnahme zu diesen Fragestellungen durchzuführen.

Ziel dieses F+E-Vorhabens "interact" war es, am Beispiel eines Subsektors der Entwicklungszusammenarbeit - der Bewässerung - die Managementbesonderheiten entwicklungspolitischer Dienstleistungen herauszuarbeiten. Unter Zuhilfenahme von Erkenntnissen aus der Managementforschung und -praxis sollten Konzepte, Instrumente und Verfahren entwickelt und getestet werden, mit denen das Management von Dienstleistungen in diesem Subsektor - beispielhaft für andere Sektoren der Entwicklungszusammenarbeit - verbessert werden kann.

Das Arbeitsfeld "Bewässerung" bot sich für ein solches Vorhaben aus den folgenden Gründen an:

Der Bewässerungssektor der Entwicklungszusammenarbeit sieht sich seit geraumer Zeit erheblichen Problemen gegenüber, seine Dienstleistungen für die Wassernutzer in effizienter, nachhaltiger und ressourcenschonender Weise zu erbringen. Investitionen im Bewässerungssektor haben sich vielfach nicht in der erwarteten Weise "bezahlt gemacht". Nicht wenige neu errichtete Bewässerungsanlagen bleiben unzureichend genutzt oder verfallen.

Die Gründe für diese Problemsituation, die sich in anderen Infrastrukturbereichen der Entwicklungszusammenarbeit in ähnlicher Weise darstellen, werden im neuen Weltentwicklungsbericht 1994 der Weltbank unmißverständlich genannt. Sie werden darin gesehen, daß der Blick der Planer bisher fast ausschließlich auf die Erstellung der Infrastruktur gerichtet war und nicht auf die Effektivität und Effizienz der sie betreibenden Organisationen und der von ihnen zu erbringenden Dienstleistungen (1).

Dieser Sachverhalt wurde vom Arbeitsfeld "Bewässerung" der GTZ bereits seit längerem gesehen. Er war Veranlassung dafür, sich mit Fragen zu Dienstleistungen und Dienstleistungserstellung in der Bewässerung zu befassen und hierzu auch erste Publika-

---

1) Vgl. Weltbank, "World Development Report (1994)", S. 1

tionen herauszugeben (2). Darüberhinaus wurde bereits 1989 in enger Abstimmung mit der Ländergruppe "Bolivien" und in Übereinstimmung mit der bäuerlichen Zielgruppe, dem Projektpartner und einer Reihe von Gutachtern damit begonnen, ausdrücklich dienstleistungsorientierte Konzepte in einem Bewässerungsvorhaben in Bolivien zu verfolgen (3).

Diese Gegebenheiten veranlaßten die GTZ im Jahre 1991, das auf die Probleme der Dienstleistungserstellung ausgerichtete 'interact'-Projekt auf den Bewässerungssektor zu beziehen.

In den vorliegenden Arbeitsmappen werden die Ergebnisse dieses Forschungs- und Entwicklungsvorhabens dokumentiert. Details zum konzeptionellen Hintergrund des Projektes und zu den im einzelnen erbrachten Leistungen können Kapitel 1, Band I entnommen werden.

In der vorliegenden Dokumentation werden die Verständnisgrundlagen und Erfahrungsberichte zu "Dienstleistungsorientiertem Management in der Bewässerung" mit einer Reihe von in sich abgeschlossenen und unabhängig voneinander lesbaren, aber aufeinander aufbauenden Einzelpapieren dargestellt.

Dieser Vorteil eigenständiger Einzelpapiere mußte allerdings mit zwei Nachteilen für den Leser der vorliegenden Dokumentenmappen "erkauft" werden. Zum einen ergeben sich - insbesondere in den Einleitungen zu diesen Papieren - notgedrungen Wiederholungen. Zum anderen ist für den Leser nicht immer sofort zu erkennen, welche Papiere im Gesamtzusammenhang besondere Bedeutung haben und wie sich dieser Gesamtzusammenhang aus den verschiedenen Einzeldokumenten ergibt.

Die erwähnten Redundanzen können im Hinblick auf die o.g. Vorteile in Kauf genommen werden.

Um aber eine bessere Übersicht über den inhaltlichen Gesamtzusammenhang zu geben, werden in dem Grundsatzpapier "Das Rahmenkonzept von 'interact'" (Kapitel 2.4 des ersten Bandes) die inhaltliche Aufeinanderfolge und die jeweilige Bedeutung der Einzeldokumente von "interact" zusammenfassend und mit Bezug auf das Rahmenkonzept erläutert (vgl. in Kapitel 2.4: "Umsetzung des Rahmenkonzepts"). Damit ist ein inhaltlicher "roter Faden" verfügbar, an den sich der konzeptionell interessierte Leser halten kann.

---

2) Vgl. die GTZ-Publikation Nr. 237 SP aus dem AF "Bewässerung" zum Thema "Situationskonformes und dienstleistungsorientiertes Management von Bewässerungssystemen" aus dem Jahre 1989.

3) Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.2.3 des Bandes III der hier vorgelegten Arbeitsmappen.

In der hier folgenden Übersicht dagegen werden die Inhalte der vorliegenden Dokumentenmappen entsprechend ihrer Reihenfolge kurz vorgestellt.

## 2. ZUSAMMENFASSENDE ÜBERSICHT

Die vorliegende Dokumentation gliedert sich in drei Teile, die jeweils in einer eigenen Arbeitsmappe präsentiert werden:

**Band 1** (Grundlagen) enthält neben einer Darstellung des Projekts selbst, der Problemstellung, seiner Geschichte, seiner Ziele und seiner Leistungen alle Arbeiten, die sich vorwiegend mit konzeptionellen Fragen befassen. Dagegen enthalten die Bände 2 und 3 (Instrumente und Anwendungen 1 und 2) die von 'interact' erarbeiteten und getesteten Instrumente und Verfahren.

**Band 2** ("Instrumente und Anwendungen 1") präsentiert die Instrumente zur Analyse von Dienstleistungen auf der operativen Ebene (Dienstleistungs-Interaktionsanalyse, Macht- und Interessenanalyse) inklusive einer Auswahl von Workshopdokumentationen, die die Anwendung der Instrumente in konkreten Projektzusammenhängen dokumentieren.

**Band 3** ("Instrumente und Anwendungen 2") stellt die Ergebnisse und Instrumente zur Erfassung von (Dienst-)Leistungen auf strategischer Ebene vor, ebenfalls inklusive einer Reihe von Fallbeispielen. In dieser Arbeitsmappe werden außerdem Anwendungsbeispiele zur Analyse von Dienstleistungsorganisationen in der Bewässerung und zur Evaluierung interaktionsintensiver Dienstleistungen vorgestellt, und ein Überblick gegeben über Initiativen von 'interact' zu Grundsatzfragen außerhalb der Bewässerung.

Die in den Arbeitsmappen enthaltenen Einzeldokumente sind zwar nach thematischen Schwerpunkten zusammengestellt, können aber "einzeln" und unabhängig von einander gelesen werden. Während sich die Inhalte der Arbeitsmappen 1 und 3 eher an Planer und Konzeptionisten richten, sind die in der Arbeitsmappe 2 vorgestellten Ergebnisse von 'interact' vor allem für Mitarbeiter in Projekten von Interesse.



Die Inhalte der Ordner im einzelnen:

## **BAND 1: GRUNDLAGEN**

### **Kapitel 1: Das Projekt 'interact'**

Band 1 beginnt mit einer kurzen Vorstellung des 'interact'-Projekts, des Hintergrunds, seiner Akteure, seiner Ziele und Zielgruppen, der Vorgehensweise und der Projektkomponenten (Abschnitt 1.1 "interact im Überblick"). Daran anschließend werden die Leistungen des Projekts (Abschnitt 1.2), die bisherige Nachfrage (Abschnitt 1.3) sowie der Durchführungsvorschlag für das Projekt (Abschnitt 1.4) vorgestellt.

### **Kapitel 2: Problemstellung und Rahmenkonzept**

Thema des nächsten Kapitels sind die Problemstellung und das Rahmenkonzept von 'interact'. Zunächst wird die Problemstellung, die zur Einrichtung des 'interact'-Projekts geführt hat, erläutert: die unzureichende Berücksichtigung der Managementbesonderheiten von Dienstleistungen in der Entwicklungszusammenarbeit (Abschnitt 2.1). Beigefügt sind diesem Kapitel zwei Veröffentlichungen von 'interact', die sich mit dieser Fragestellung befassen. Während sich eine dieser Publikationen mit der Vernachlässigung der Dienstleistungsthematik generell in der EZ befaßt (Abschnitt 2.2), bezieht sich der zweite speziell auf den Bewässerungssektor (Abschnitt 2.3). Das Kapitel wird abgerundet mit der Vorstellung des Rahmenkonzepts von 'interact' (Abschnitt 2.4). Hier werden die Managementbesonderheiten von "Dienstleistungen" einerseits und von "Non-Profit-Organisationen" andererseits unter Zugrundlegung eines explizit "situationsspezifischen Managementansatzes" in das Rahmenkonzept von 'interact' integriert.

### **Kapitel 3: Dienstleistungen in der Technischen Zusammenarbeit**

Dieses Kapitel befaßt sich mit den Dienstleistungen der Technischen Zusammenarbeit. Der erste der drei in diesem Kapitel zusammengefaßten Beiträge behandelt den Unterschied von "Aufgabenerfüllung und Leistungserstellung in der TZ" und schafft damit eine wichtige Grundlage zum Verständnis von Dienstleistungen in der Praxis der TZ (Abschnitt 3.1). Der zweite Beitrag widmet sich - bisher ein Novum in der Entwicklungszusammenarbeit - ausdrücklich der Begriffsbestimmung von "Dienstleistungen in der EZ" (Abschnitt 3.2), während

der dritte Beitrag eine Identifizierung und Abgrenzung zwischen den Begriffen Hilfe, Zusammenarbeit und Dienstleistungen in der TZ vornimmt (Abschnitt 3.3).

#### **Kapitel 4: Bestimmung und Analyse von Dienstleistungen**

Kapitel 4 stellt bereits an dieser Stelle in zusammenfassender Form die wichtigsten Instrumente von 'interact' vor: Das am weitesten entwickelte, am intensivsten erprobte und nachgefragte Instrument ist die "Dienstleistungs-Interaktionsanalyse" (DIA). Mit der DIA liegt erstmals in der TZ ein Instrumentarium vor, das es erlaubt, die vielfältigen und i.d.R. 'schwer greifbaren' Dienstleistungen, die im Rahmen eines organisatorischen Netzwerks erbracht werden, transparent zu machen und zu analysieren (Abschnitt 4.1). Die Vorstellung von Hilfsmitteln zur Bestimmung von (Dienst-)Leistungen auf strategischer Ebene schließt sich an. Die Bildung 'strategischer Leistungsfelder' ist für jede Dienstleistungsorganisation von grundlegender Wichtigkeit, da die Auswahl dieser Leistungsfelder die künftigen Erfolgspotentiale der Organisation bestimmt. Im zweiten Abschnitt des Kapitels 4 wird die Bildung strategischer Leistungsfelder für das Arbeitsfeld "Bewässerung" der GTZ vorgestellt (Abschnitt 4.2). Leistungen und Leistungsbeziehungen und ihre Relevanz für die Analyse von Dienstleistungen werden im nächsten Abschnitt diskutiert (Abschnitt 4.3). Ein Instrument zur Analyse von Macht- und Interessenfragen in organisatorischen Netzwerken schließt das Kapitel ab. Die "Macht- und Interessen-Analyse" schließt eine Lücke bei der Beurteilung der Tragfähigkeit von institutionellen Arrangements in konkreten Projektsituationen, indem sie über die "bloße Diskussion" dieser Fragen hinaus ein Raster zur ihrer Bewertung an die Hand gibt (Abschnitt 4.4).

#### **Kapitel 5: Dienstleistungsorientiertes Management**

Das letzte Kapitel von Band 1 behandelt eine Reihe von Fragen, die für das Management von Dienstleistungen von Bedeutung sind: Zunächst werden (wiederum am Beispiel der Bewässerung) die Managementbesonderheiten von Dienstleistungen analysiert und die Konsequenzen für das Management am Beispiel der Managementfunktion "Planung" ausführlich diskutiert (Abschnitt 5.1). Daran anschließend werden die Konsequenzen einer rückhaltlosen Ausrichtung des Managementhandelns auf die Besonderheiten von Dienstleistungen für die "Partizipationsdebatte" in der Entwicklungszusammenarbeit thematisiert (Abschnitt 5.2). Die nächsten beiden Abschnitte behandeln ebenfalls wichtige Einzelfragen für das Management von Dienstleistungen, nämlich die "Qualität von Dienstleistungen" (Abschnitt 5.3), die "Evaluierung von Dienstleistungen" (Abschnitt 5.4) und die Frage nach den Besonderheiten einer "Logistik der Dienstleistungen" (Abschnitt 5.5). Der

abschließende Beitrag geht auf die interinstitutionellen Verknüpfungen im Dienstleistungssektor der landwirtschaftlichen Entwicklung ein (Abschnitt 5.6).

## **BAND 2: INSTRUMENTE UND ANWENDUNGEN 1**

### **Kapitel 2: Die "Dienstleistungs-Interaktions-Analyse" (DIA) - das Instrument.**

Band 2 beginnt in Kapitel 2 mit der Darstellung des Instruments der "Dienstleistungs-Interaktions-Analyse" (DIA). Die DIA ist - wie bereits erwähnt - das am weitesten entwickelte, am intensivsten erprobte und nachgefragte Instrument von 'interact'. Es handelt sich bei der DIA um ein Instrumentarium, das sich aus mehreren analytischen Einzelinstrumenten zusammensetzt, die - je nach Problemlage - flexibel und variabel eingesetzt bzw. zusammengesetzt werden können. Die DIA ermöglicht die Erstellung von (Dienst-)Leistungsprogrammen einzelner und mehrerer Organisationen sowie die Analyse von Einzelleistungen in komplexen organisatorischen Netzwerken (Abschnitt 2.1). Zwei Veröffentlichungen von 'interact', in denen die DIA anhand von Einzelbeispielen vorgestellt wird, sind dem Kapitel 2 ebenfalls beigelegt (Abschnitte 2.2 und 2.3).

### **Kapitel 3: Die Dienstleistungs-Interaktions-Analyse (DIA) - praktische Erprobung in Projekten**

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse von insgesamt zehn Workshops präsentiert, auf denen das Instrumentarium getestet wurde. Die Workshops fanden in Projekten bzw. mit Organisationen in Lateinamerika, Afrika und in Europa statt. Entsprechend sind die Abschnitte 3.1 bis 3.3 untergliedert. Dabei wird deutlich, daß die Anwendung eine Weiterentwicklung des Instrumentariums zur Folge gehabt hat. Während am Anfang noch eine sequentielle Vorgehensweise angestrebt wurde, in der in mehreren zuvor festgelegten Schritten vorgegangen wurde, hat sich in den "letzten" DIAs im Verlauf des Jahres 1994 gezeigt, daß eine flexible Anwendung der Einzelinstrumente - angepaßt an die Problemlage vor Ort - sinnvoller ist (vgl. z.B. die Darstellung der Workshops "Oruro" und "Nienburg" in Abschnitt 2.3 sowie "Nkomazi" in Abschnitt 3.2.4).

Fachlich und inhaltlich behandelten die Workshops zwar mehrheitlich Problemsituationen aus dem Bereich der Bewässerung; daß sich das Instrumentarium jedoch problemlos auch außerhalb des Bewässerungssektors einsetzen läßt, bewiesen die Workshops in Tanzania

(Ressourcenschutzprojekt, Abschnitt 3.2.3), und Nkomazi (Abschnitt 3.2.4). In Nkomazi, Transvaal, Südafrika, wurde auch eine Dienstleistungsanalyse für den Sektor der Trinkwasserversorgung in der Projektregion durchgeführt.

Die meisten der Workshops wurden von 'interact'-Mitarbeitern aus der GTZ-Zentrale durchgeführt und geleitet, zwei der Workshops bzw. Workshopsequenzen wurden jedoch von einer Auslandsmitarbeiterin der GTZ (Kaskadenworkshops in Mali, Abschnitt 3.2.2) bzw. von einem externen Gutachter (Workshop in Mazedonien, Abschnitt 3.3.2) durchgeführt.

#### **Kapitel 4: Die Macht- und Interessenanalyse**

Die "Macht- und Interessen-Analyse" und ihre praktische Anwendung werden in Kapitel 4 vorgestellt. Wie ebenfalls bereits erwähnt, schließt diese Analyse eine Lücke bei der Beurteilung der Tragfähigkeit von institutionellen Arrangements. Sie kann sowohl zur Beurteilung von Macht- und Interessenkonstellationen im Vorfeld von Projekten (also im Rahmen der Projektprüfung) herangezogen werden, als auch in laufenden Projekten. Die "Macht- und Interessen-Analyse" geht insofern über bisherige Ansätze hinaus, als sie nicht nur der Strukturierung von Diskussionen von Macht- und Interessenfragen dient, sondern darüber hinaus auch ein Raster zur ihrer Bewertung an die Hand gibt (Abschnitt 4.1). Im Gegensatz zur DIA eignet sich die Macht- und Interessenanalyse nur in Ausnahmefällen zum Einsatz in Workshops, auf denen Vertreter verschiedener beteiligter Organisationen anwesend sind. Vielmehr ist sie eher als Hilfsmittel zur Beurteilung der Macht- und Interessenproblematik aus der Sicht einer Organisation gedacht. Drei Beispiele erläutern die Einsatzmöglichkeiten des Instruments: bei dem ersten Beispiel handelt es sich um ein Kleinbewässerungsprogramm im bolivianischen Hochland (Abschnitt 4.2), beim zweiten Beispiel um ein Projekt der landwirtschaftlichen Beratung in Mali (Abschnitt 4.3) und beim dritten Beispiel handelt es sich um ein großes, von der deutschen EZ langjährig unterstütztes Bewässerungsvorhaben, das in erheblichem Maße mit ungeklärten bzw. im Vorfeld des Projekts nicht ausreichend berücksichtigten Macht- und Interessenfragen zu kämpfen hatte. - das "Tinajones"-Projekt an der peruanischen Küste (Abschnitt 4.4).

#### **Kapitel 5: Seminare zum Dienstleistungsmanagement in der Bewässerung**

Zum Abschluß enthält Band 2 noch zwei Workshopdokumentationen von Veranstaltungen, auf denen das 'interact'-Projekt selbst einer breiteren Öffentlichkeit vorgestellt wurde. Im Rahmen einer eigens zu diesem Zweck anberaumten dreitägigen Veranstaltung wurden im

Frühjahr 1994 mit mehr als 20 ausgewählten Bewässerungsexperten aus mehreren Ländern Südostasiens (Thailand, Malaysia, Indonesien, Philippinen) die Ergebnisse des 'interact'-Projekts diskutiert. Die Veranstaltung mit dem Titel "Service Management in Irrigation" wurde gemeinsam mit der DSE veranstaltet (Abschnitt 5.1). Schließlich wurden die Ergebnisse von 'interact' im Anschluß an zwei Workshops in der Transvaal Region in Südafrika den Mitarbeitern der landwirtschaftlichen Abteilungen der "Development Bank of Southern Africa" vorgestellt und mit ihnen diskutiert (Abschnitt 5.2).

### **BAND 3: INSTRUMENTE UND ANWENDUNGEN 2**

Band 3 der 'interact' Ergebnisse enthält vor allem die Arbeiten von 'interact' zum Erfassung von (Dienst-)Leistungen auf strategischer Ebene inklusive einer Reihe von Fallbeispielen aus der Praxis, in denen die entwickelten Vorgehensweisen eingesetzt und getestet wurden. Daneben enthält es auch jeweils ein Beispiel für eine dienstleistungsorientierte Organisationsanalyse sowie für die Evaluierung interaktionsintensiver Dienstleistungen.

Die Inhalte im einzelnen:

#### **Kapitel 2: Strategische Leistungsfelder in der Bewässerung - Anwendungen in der Praxis**

Zunächst wird noch einmal das von 'interact' entwickelte Konzept zur Bestimmung strategischer Leistungsfelder vorgestellt. Dieses Papier wird eingeleitet mit einer Begründung der Notwendigkeit strategischer Planungen auch in der Praxis von Non-Profit-Dienstleistungsunternehmen. Der hier vertretene Ansatz lehnt sich an Verfahrensschritte an, wie sie in der bei strategischen Planungen häufig eingesetzten "Portfolio-Analyse" üblich sind (Abschnitt 2.1). Die Vorgehensweise wird dann im Rahmen von verschiedenen Bewässerungsprojekten in der Andenregion dargestellt. Zunächst werden die Ergebnisse eines einwöchigen Planungsseminars in Cuzco/Peru vorgestellt, in dem mit Vertretern verschiedener Organisationen, die in der andinen Bewässerung engagiert sind, gemeinsam strategische Überlegungen auf der Basis des o.g. Verfahrens angestellt wurden (Abschnitt 2.2.2). Daran anschließend wird ein Projekt vorgestellt, daß seit 1989 eine explizit dienstleistungsorientierte Projektstrategie verfolgt. Das PRIV-Projekt in Bolivien versteht sich ausdrücklich als Dienstleister gegenüber weitgehend autonomen Wassernutzerorganisationen, die es beim Management von mit deutscher Hilfe verbesserten,

traditionellen Bewässerungssystemen unterstützt. Das Projekt hat mit dieser Vorgehensweise auf nationaler Ebene soviel Akzeptanz erzielt, daß es von der bolivianischen Regierung aufgefordert wurde, auf der Grundlage dieses Ansatzes ein Konzept für die technische Beratung des gesamten bolivianischen Bewässerungssektors zu entwickeln. Ein Entwurf für dieses dienstleistungsorientierte Konzept des "Programa Nacional de Riego" Bolviens wird (allerdings bislang nur in spanischer Sprache) zusammen mit den anderen Unterlagen zum PRIV-Projekt vorgestellt (Abschnitt 2.2.3).

Den Abschluß dieses umfangreichen Kapitels bildet das "Länderportfolio" des Arbeitsfeldes "Bewässerung" der GTZ. Hier wurden auf der Basis der Portfolio-Methode Überlegungen darüber angestellt, in welchen regionenbezogenen Leistungsfeldern das AF Bewässerung über die größten Erfahrungen und Potentiale verfügt und auf welche Projekttypen/-regionen sich das AF unter Zugrundelegung einer geschäfts- und entwicklungspolitisch begründeten "Geschäftsattraktivität" konzentrieren sollte (Abschnitt 2.3).

### **Kapitel 3: Zur Analyse von Dienstleistungsorganisationen in der Bewässerung - ein Beispiel aus der Praxis**

Kapitel 3 enthält eine speziell auf die Erfordernisse von Dienstleistungsorganisationen zugeschnittene Organisationsanalyse. Während sich Organisationsanalysen bislang fast ausschließlich der Struktur, den Abläufen, Zielen etc. der "ausführenden" Organisation selbst widmeten, geht die hier vorgestellte Analyse neue Wege. Am Beispiel der Wassernutzerorganisation Punata in Bolivien wird den Besonderheiten der Dienstleistungserstellung durch eine eingehende Analyse des Klienten- sowie des Interaktionssystems ein größerer Raum gewidmet (Abschnitt 3.2).

### **Kapitel 4: Evaluierung interaktionsintensiver Dienstleistungen am Beispiel eines DSE- Trainings- und Dialog-Programms im Bewässerungssektor**

In diesem Kapitel wird ebenfalls eine methodische Neuerung vorgestellt. Am Beispiel der Evaluierung eines Trainings- und Dialogprogramms der DSE in Südostasien wird ein Evaluierungsverfahren entwickelt und getestet, das es ermöglicht, die Qualität derartiger Programme dadurch zu bewerten, daß sie als interaktionsintensive Dienstleistungen betrachtet werden.

## **Kapitel 5: Dienstleistungsorientierung in der TZ - Initiativen von 'interact' zu Grundsatzfragen der GTZ**

Im abschließenden Kapitel des 3. Bandes werden mehrere Beiträge von 'interact' zu Grundsatzfragen der GTZ vorgestellt. Es handelt sich dabei um strategische Überlegungen auf der Grundlage der in Kapitel 2 präsentierten Vorgehensweise. Das erste Papier behandelt "Dienstleistungsformen in der TZ" wie sie im Zusammenhang mit der Diskussion um die "Modes of Delivery" und in Zusammenarbeit mit der Abteilung 04 vorgestellt worden sind (Abschnitt 5.1). Die beiden nächsten Papiere erläutern die Ergebnisse von zwei strategischen Planungsworkshops mit den AF "Kommunikation" (Abschnitt 5.2) und "Flüchtlingshilfe", in denen die wichtigen Leistungsfelder dieser Arbeitsgebiete bestimmt worden sind (Abschnitt 5.3). Betrachtungen zur Dienstleistung "landwirtschaftliche Beratung" (Abschnitt 5.4) runden das Kapitel und damit auch den Ordner ab.