

# **Band I**

## **Grundlagen**

### **Inhalt**

#### **Einführung und Übersicht**

#### **1. Das Projekt "interact"**

- 1.1 "interact" im Überblick
- 1.2 Die Leistungen von "interact"
- 1.3 Nachfrage nach Leistungen von "interact"
- 1.4 Der Durchführungsvorschlag
- 1.5 Die Projektplanungsübersicht

#### **2. Problemstellung und Rahmenkonzept**

- 2.1 Die Problemstellung
- 2.2 Management von Dienstleistungen - eine vernachlässigte Dimension in der EZ
- 2.3 Service Management in Irrigation - a Case of Neglect
- 2.4 Das Rahmenkonzept von "interact"

#### **3. Dienstleistungen in der Technischen Zusammenarbeit**

- 3.1 Aufgabenerfüllung oder Leistungserstellung in der TZ?
- 3.2 Dienstleistungen in der TZ - eine Begriffsbestimmung
- 3.3 Hilfe, Zusammenarbeit oder Dienstleistungen in der TZ?

#### **4. Bestimmung und Analyse von Dienstleistungen**

- 4.1 Die Dienstleistungs-Interaktions-Analyse
- 4.2 Strategische Leistungsfelder in der TZ - das Beispiel Bewässerung
- 4.3 Leistungen und Leistungsbeziehungen
- 4.4 Die Macht- und Interessen-Analyse

#### **5. Dienstleistungsorientiertes Management**

- 5.1 Dienstleistungsorientiertes Management in der Bewässerung
- 5.2 Partizipation und Dienstleistungsorientierung
- 5.3 Management der Qualität von Dienstleistungen
- 5.4 Zur Evaluierung interaktionsintensiver Dienstleistungen
- 5.5 Logistik von Dienstleistungen
- 5.6 Interinstitutionelle Verknüpfungen und Dienstleistungsorientierung in der ländlichen Entwicklung

# **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 verbünden 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

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.

# 1

## Das Projekt "interact"

- (1) "interact" im Überblick
- (2) Die Leistungen von "interact"
- (3) Nachfrage nach Leistungen von "interact"
- (4) Der Durchführungsvorschlag
- (5) Die Projektplanungsübersicht

# 1.1

**"interact" im Überblick**

# Das „interact“-Projekt im Überblick

## **Dienstleistungsorientiertes Management in der Bewässerung**

- Das "interact"-Projekt im Überblick -



## DIE AKTEURE

"interact" ist eine hausinterne F+E-Maßnahme der GTZ, die zwischen Mai 1992 und Juni 1994 unter Federführung der Abteilung 421 - "Agrarpolitik, Dienstleistungen im Agrar- und Kreditsektor" - durchgeführt wurde.

Die Projektleitung lag bei dem Arbeitsfeld 421.5 "Bewässerungssysteme".

- Verantwortlicher Projektleiter: Dr. W. Huppert
- Assoziierter Gutachter : Dr. K. Urban

Das Projekt wurde unterstützt durch die folgende **Arbeitsgruppe**:

Herr Thomas Buhl-Böhnert, OE 421.5  
Herr Dr. Thomas Engelhardt, OE 423  
Herr Dr. Michael Goebel, OE 04  
Herr Manfred Guntz, OE 421  
Frau Heike Kühlwein-Neuhoff, OE 303  
Herr Dr. Rolf-Dieter Reineke, OE 403  
Frau Mechthild Rüniger (zeitw.) OE 401  
Herr Dr. Lutz Zils, FKP "Horn v. Afrika"

Das Projekt unterstand der folgenden **Steuerungsgruppe**:

Herr Dr. von Haugwitz/ Herr von Fumetti, TBL 42  
Herr Dresrüsse/ Herr Walter, AL 421  
Herr Dr. Friedrichsen, AL 423  
Herr Dr. Küchemann, AL 3030  
Herr Seufert, GL 04  
Herr Dr. Sülzer, AL 403

Das Projekt wurde wissenschaftlich beraten von Herrn Prof. Dr. Peter Klaus, Lehrstuhl für Betriebswirtschaft und Logistik, Universität Nürnberg-Erlangen.

Zu dem Projekt haben die folgenden Auslandsmitarbeiter Beiträge geleistet:

Projekt "Dogonland"/Mali: Frau Susanne Dorlöchter-Sulser

Projekt PRIV/Bolivien: Herr Humberto Ganderillas  
Herr Luis Salazar

Projekt Oruro/Bolivien: Herr Edwin Wennink

Projekt Selingué/ Mali: Herr Dr. Rolf Steingruber

#### **DER BEGRÜNDUNGSZUSAMMENHANG**

Originäre Aufgabe der Technischen Zusammenarbeit ist es, Partner bzw. Partner-Organisationen in die Lage zu versetzen, nach dem Ende der externen Unterstützung eigenständig, nachhaltig und außerdem effektiver und effizienter als zuvor Leistungen zu erbringen, die bestimmten "Zielgruppen" zugute kommen.

Im Bewässerungssektor besteht diese Aufgabe in Folgendem: den verschiedenen, an der Bewässerung beteiligten Akteuren soll es ermöglicht werden, jene Leistungen zu erbringen, die nötig sind, um nach Projektende Bewässerungssysteme nachhaltig, ressourcenschonend und zum Nutzen der Bewässerungslandwirte zu betreiben.

Angesichts einer solchen Aufgabenstellung muß es erstaunen, daß in der Bewässerung - und dies gilt stellvertretend für andere Bereiche der Technischen Zusammenarbeit - jene Leistungen, für deren Erstellung bessere Möglichkeiten und Kapazitäten geschaffen werden sollen, in den meisten Fällen nur unzureichend bekannt sind. Die beim Betrieb von Bewässerungssystemen zu erbringenden Leistungen und die Probleme ihrer Erstellung stehen bisher in keiner Weise im Mittelpunkt des Planungs- und Durchführungsinteresses der Beteiligten.

Dies bedeutet - so schockierend dies klingen mag -, daß die Technische Zusammenarbeit im Bewässerungssektor (und in anderen Arbeitsfeldern) Leistungskapazitäten verbessern will, ohne im einzelnen über die jeweils erbrachten und künftig zu erbringenden Leistungen der beteiligten Akteure eine vertiefte Kenntnis zu haben.

Ein weiteres kommt hinzu. Selbst wenn die Leistungen bekannt sind, die von den unterschiedlichen Beteiligten im Rahmen eines Bewässerungsvorhabens erbracht werden müssen, dürfte es schwerfallen, Vorschläge zur Verbesserung des Managements solcher Leistungen zu machen. Bei der Mehrzahl dieser Leistungen handelt es sich nämlich um **Dienstleistungen**.

Die Merkmale von Dienstleistungen und die Besonderheiten des Managements von Dienstleistungen sind aber in der Entwicklungszusammenarbeit bisher nicht Gegenstand genauerer Betrachtungen gewesen.

An solchen Defiziten setzt das "interact"-Projekt der GTZ an.

(Im Kapitel "Problemstellung" wird auf diese Hintergründe nochmals eingegangen).

## **ZIEL UND ZIELGRUPPEN**

Ziel des "interact"-Projektes ist das folgende:

**Die GTZ ist in die Lage versetzt, im Bewässerungssektor progressive, dienstleistungsorientierte Managementansätze in ihrer Projektarbeit umzusetzen und als Leistungsangebot anzubieten und damit Ansätze zu liefern für das Management in anderen Bereichen der landwirtschaftlichen Entwicklung.**

Dieses Ziel sollte laut Durchführungsangebot durch eine Schwerpunktsetzung in drei Bereichen erreicht werden, und zwar durch:

1. Die inhaltliche Erweiterung bisher vorliegender Konzepte zum Management von Bewässerungssystemen.

2. Die Konkretisierung und projektbezogene Diffusion dieser Konzepte

3. Die Ausarbeitung und Darstellung der Konzepte einschließlich Fallbeispielen in offenen Arbeitsmappen, die durch künftige Projekterfahrungen fortgeschrieben und ergänzt werden können.

**Zielgruppe** der Maßnahme sind Konzeptionisten, Planer und Manager von Entwicklungsvorhaben im Bewässerungssektor, insbesondere aber Mitarbeiter von Bewässerungsprojekten im Rahmen der deutschen Technischen Zusammenarbeit. Darüber hinaus werden Planer und Manager in der landwirtschaftlichen Entwicklung auch außerhalb des Bewässerungssektors angesprochen.

#### **VORGEHENSWEISE UND PROJEKTKOMPONENTEN**

(vgl. hierzu das "mind map" in Anlage 1)

Vorgehensweise und Projektkomponenten in den beiden ersten oben genannten Schwerpunkt-Bearbeitungsbereichen stellen sich wie folgt dar:

##### 1. Konzeptionelle Inhalte

Im Rahmen des "**interact**"-Projekts werden erstmals die Besonderheiten von Dienstleistungen in der Technischen Zusammenarbeit einer eingehenden Betrachtung unterzogen. Den Kern der Entwicklungen von "interact" stellt eine Reihe von Instrumenten dar, die es erlauben, Netzwerke von kooperierenden Dienstleistungserstellern zu untersuchen und die darin erbrachten Dienstleistungen transparent zu machen und zu analysieren.

Darüber hinaus werden Ansätze zu einem dienstleistungsorientierten Management in der Technischen Zusammenarbeit am Beispiel der Bewässerung entwickelt. Daß hierbei ein ausdrücklicher Bezug zum nicht-erwerbswirtschaftlichen Sektor hergestellt und eine situationsbezogene Differenzierung der Handlungsempfehlungen angestrebt wird, wird einfühend in dem Beitrag über "das Rahmenkonzept von '**interact**' " genauer beschrieben.

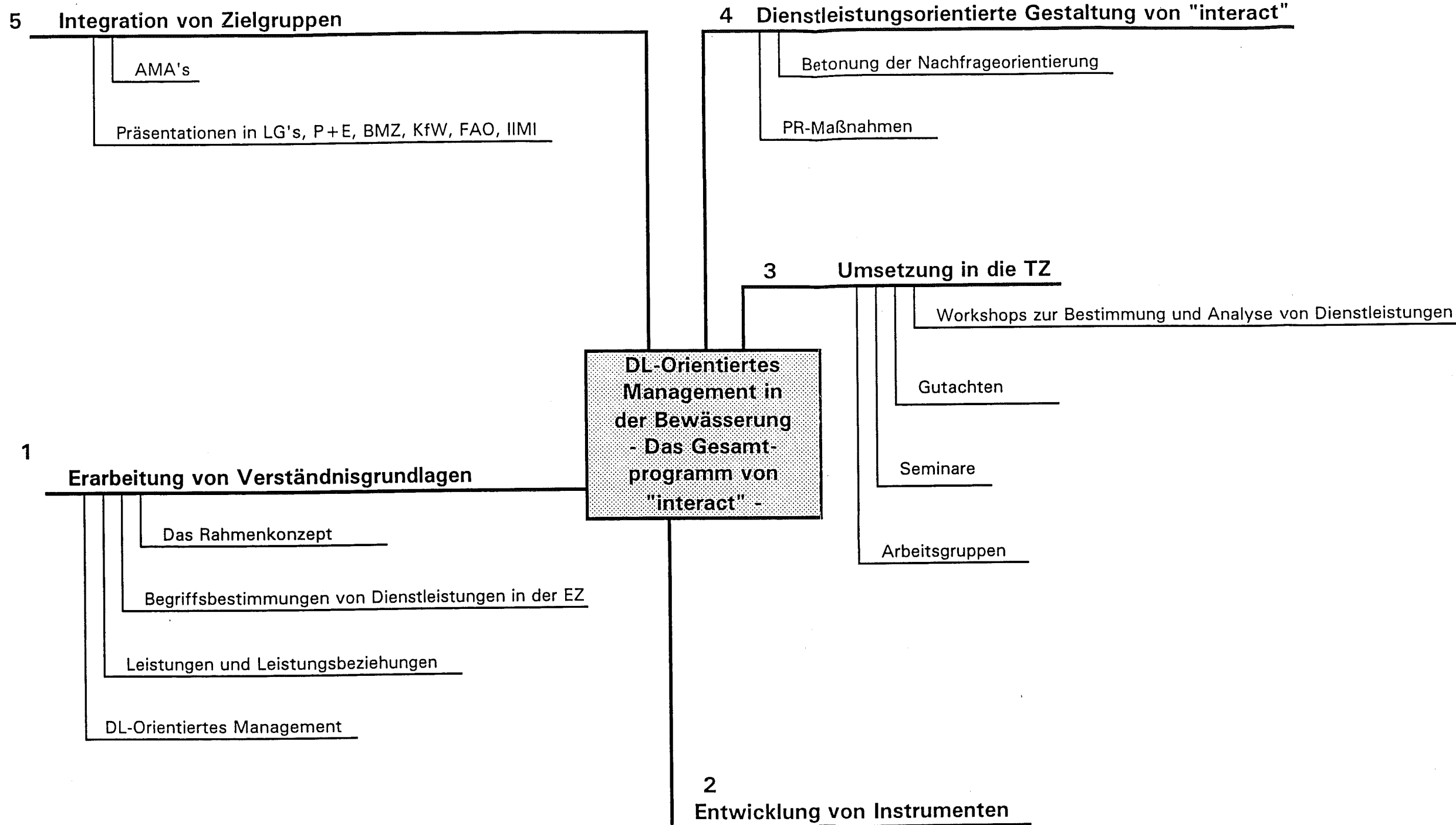
Die wesentlichen Inhalte und Instrumente, die bisher entwickelt wurden, können aus den Komponenten 1 und 2 des "mind map" in Anlage 1 ersehen werden.

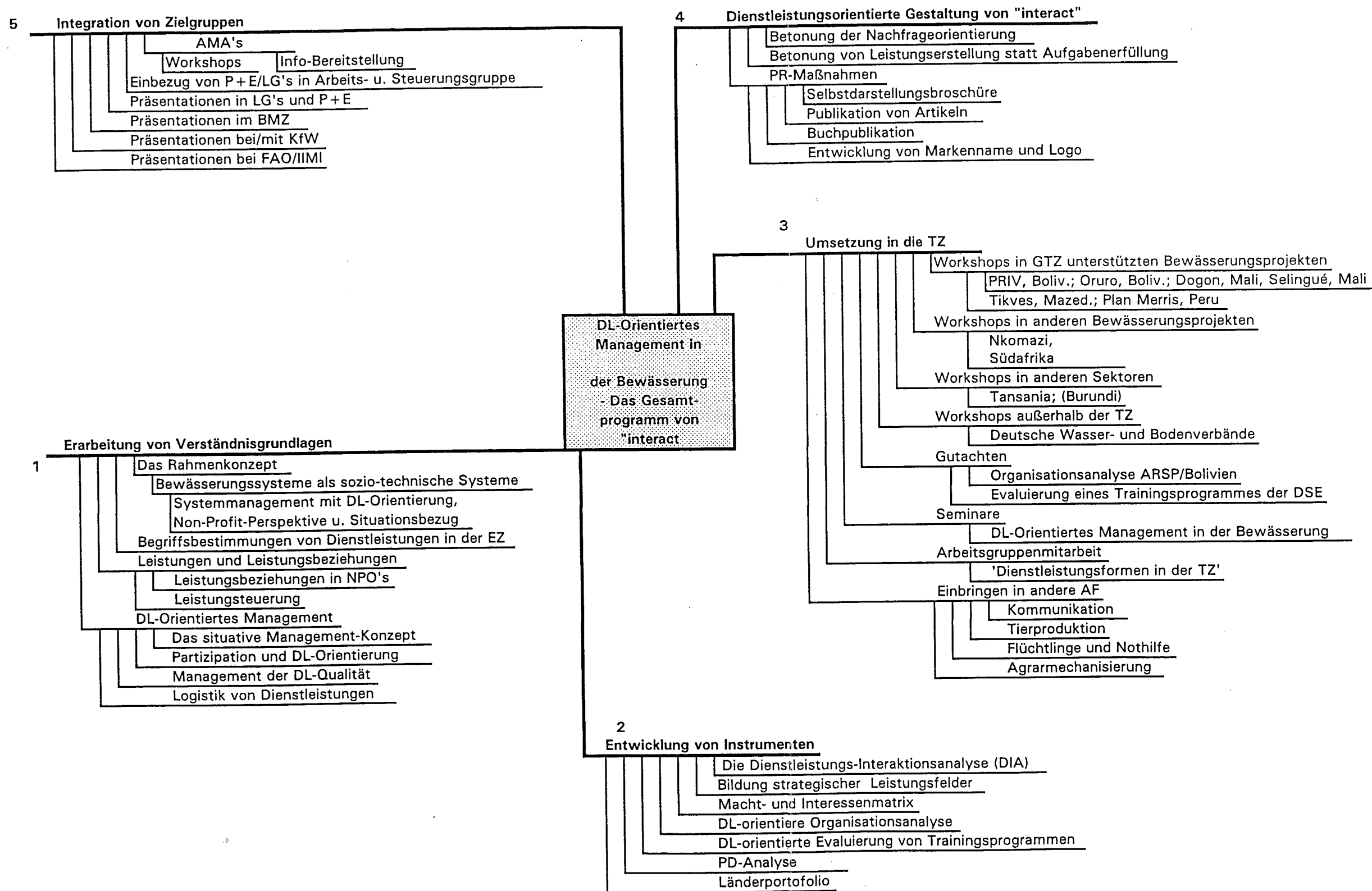
## 2. Konkretisierung und Diffusion

"interact" hat bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt (Herbst 1994) den Schwerpunkt seiner Aktivitäten - in Anlehnung an die Vorgaben des Durchführungsangebots - darauf gelegt, seine Ergebnisse und Erkenntnisse im Dialog mit Projekten und mit Fachleuten aus der Praxis zu entwickeln und unmittelbar in die Umsetzung einzubringen.

Unter diesem Blickwinkel ist das Gesamtprogramm zu sehen, das im Überblick in den "mind maps" in den Anlagen 1 und 2 dargestellt ist.

Die in der Projektplanung festgeschriebene Vorgabe, das Projekt von vorneherein **dienstleistungsorientiert** zu gestalten, hat zum einen dazu geführt, daß "interact" seine Ergebnisse unmittelbar als Beratungs- und Unterstützungsleistungen angeboten hat. Daraus ergab sich zum anderen eine betonte Nachfrageorientierung. Einem Dienstleistungsverständnis entsprach es hier, die Leistungen dort anzubieten und einzubringen, wo Interesse bestand und Nachfrage geäußert wurde. Die unterschiedlichen von "interact" bereits erbrachten Leistungen für unterschiedliche Adressaten und die noch bestehende Nachfrage nach solchen Leistungen können aus den folgenden Papieren ersehen werden.





# 1.2

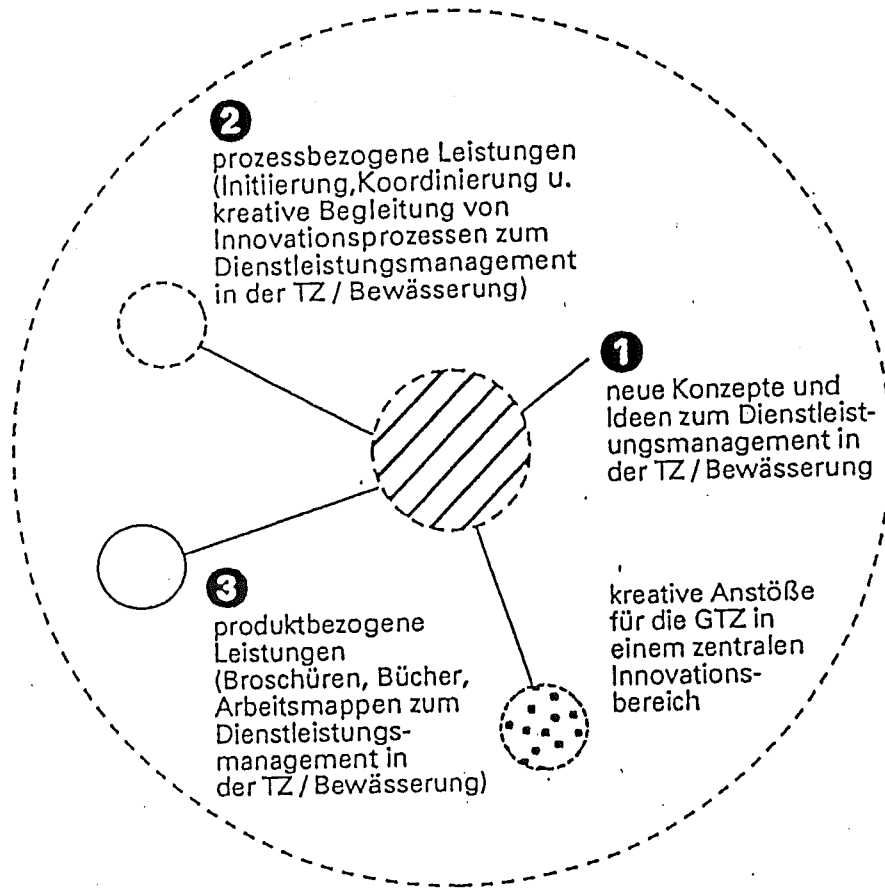
**Die Leistungen von "interact"**




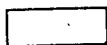



# Die Leistungen des Projekt „interact“

Eine Übersicht über Leistungen und  
Leistungsadressaten

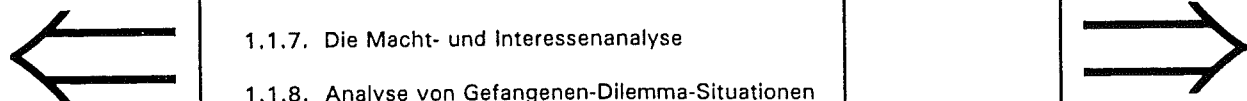
# Das Leistungspaket des Projektes "interact"



Legende:

-  Kernleistung
-  periphere Leistung
-  implizite Leistung
-  intangible Leistung
-  tangible Leistung

**LEISTUNGEN**  
**DES PROJEKTS "interact" (1)**  
 Stand: 30. Juni 1994

| Leistungsadressaten                                 | GTZ  |   |                  |    |  | Umfeld  |  |
|---|--|---|------------------|----|--|---|--|
| Leistungen  | GTZ-allgemein  | AF - "Bewässerung"  | andere OE in P+E | LG | andere OE  | Kooperationspartner   | `Kunden`   |
| <p>1. <u>KERNLEISTUNGEN: KONZEPTE UND IDEEN</u></p> |  | <p>1.1. <u>Grundverständnis und Begriffe</u></p> <p>1.1.1. Dienstleistungsorientierung: von Aufgabenerfüllung zur Leistungserstellung in TZ / Bewässerung</p> <p>1.1.2. Begriffsbestimmung von Dienstleistungen</p> <p>1.1.3. Unterscheidung: Hilfe, Zusammenarbeit, Dienstleistungen</p> <p>1.1.4. Die Dienstleistungsinteraktionsanalyse</p> <p>1.1.5. Bildung strategischer Leistungsfelder in TZ/Bewässerung</p> <p>1.1.6. Leistungen und Leistungsbeziehungen in TZ/Bewässerung</p> <p>1.1.7. Die Macht- und Interessenanalyse</p> <p>1.1.8. Analyse von Gefangen-Dilemma-Situationen</p> <p>1.2. <u>Dienstleistungsorientiertes Management</u></p> <p>1.2.1. Ein Grundkonzept für DL-orientiertes Management</p> <p>1.2.2. Partizipation und DL-Orientierung</p> <p>1.2.3. Qualität von Dienstleistungen</p> <p>1.2.4. Logistik von Dienstleistungen</p> <p>1.2.5. Analyse von DL-Organisationen</p> <p>1.2.6. Dienstleistungsorientierte Evaluierung von Beratungs- und Trainingsmaßnahmen</p> |                  |    | <p><u>OE 0420</u><br/>(ARGE "Modes of Delivery")</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Konzepte und Ideen zu:</li> <li>- strategische Leistungsfelder</li> <li>- Darstellungen von DL-Paketen</li> <li>- Leistungsbeziehungen</li> </ul> <p><u>OE 046</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Interaktionsanalyse als Ergänzung zur Beteiligtenanalyse</li> <li>* Strategische Leistungsfelder im Projektmanagement</li> </ul> <p><u>OE 403</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ermittlung von Leistungsfeldern und Leistungspaketen im AF "Kommunikation"</li> </ul> | <p><u>BMZ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Anregungen zum Thema "Dienstleistungen"</li> </ul> <p><u>IIMI / IPTRID / FAO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Anregungen zum Thema "Service-Management"</li> </ul> | <p><u>Deutsche Wasser- und Bodenverbände</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Konzepte und Ideen zur Erfassung und Analyse der eigenen Leistungen</li> </ul> <p><u>DSE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Konzepte und Ideen zur dienstleistungsorientierten Evaluierung von Trainings- und Dialogmaßnahmen</li> </ul> |

**LEISTUNGEN**  
**DES PROJEKTS "interact" (2)**  
Stand 30. Juni 1994

| Leistungsadressaten                                       | GTZ  |  |  |  |   | Umfeld  |   |
|---|--|--|--|--|---|---|---|
|   | Leistungen   | GTZ-allgemein (2.1)  | AF - "Bewässerung" (2.2)   | andere OE in P+E (2.3)   | LG (2.4)  | andere OE (2.5)   | Kooperationspartner (2.6)   |
| 2. <u>PROZESSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN VON "interact"</u> | <p>2.1.1. "Awareness-Creation" für Bedeutung und Erfordernisse einer stärkeren Dienstleistungsorientierung der TZ durch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- informellen Austausch</li> <li>- Präsentationen</li> <li>- offiziell vereinbarte Interaktionen</li> </ul> | <p>2.2.1. Anregung + Verfolgung eines DL-orientierten Innovationsprozesses</p> <p>2.2.2. Informations- und Interaktionsprozesse zum DL-Management mit Bewässerungsprojekten</p> <p>2.2.3. Durchführung von Workshops in Projekten (Bolivien, Peru, Mali, Südafrika)</p> <p>2.2.4. Durchführung eines GTZ/DSE-Seminars mit Teilnehmern aus Südostasien</p> <p>2.2.5. Verschiedene Projekt-/konzeptbezogene Inputs zum DL-Management</p> <p>2.2.6. Inputs zur Konzeptentwicklung im F+E-vorhaben "Instandhaltungs-Strategien ("maintain")"</p> | <p><u>OE 403</u></p> <p>2.3.1. Inputs zur Konzept- und Strategieentwicklung im AF "Kommunikation"</p> <p><u>OE 421</u></p> <p>2.3.2. Information der Abteilungs-AF über Entwicklungen von "interact"</p> <p>2.3.3. Inputs zur Konzeptentwicklung im AF "Not- und Katastrophenhilfe"</p> <p><u>OE 423</u></p> <p>2.3.4. Präsentation von "interact"</p> <p>2.3.5. Durchführung eines Workshops zur Interaktions-Analyse im SECAP-Projekt/ Tanzania</p> <p><u>OE 415</u></p> <p>2.3.6. Präsentation von "interact"</p> | <p><u>OE 1052</u></p> <p>2.4.1. Bilaterale Diskussionen bzgl. DL-Management zur "Managementberatung im LW-Ministerium" in Harare/Zimbabwe</p> <p>2.4.2. Vorbereitung und Durchführung einer Mission DL-Management für "Development Bank of Southern Africa"</p> <p><u>OE 302</u></p> <p>2.4.3. Präsentation</p> <p>2.4.4. DIA-Workshop in Oruro/ Bolivien</p> <p>2.4.5. DL-orientierte Konzeptentwicklung für Oruro-Projekt</p> <p>2.4.6. DIA-Workshop im PRIV-Projekt/Bolivien</p> <p>2.4.7. Entwicklung + Begleitung eines DL-orientierten Projektkonzeptes für PRIV/ Bolivien</p> <p>2.4.8. Durchführung einer DL-orientierten Orga-Analyse</p> <p>2.4.9. Einbringen DL-orientierter Ansätze in das "Programa Nacional de Riego" in Bolivien</p> <p><u>OE 303</u></p> <p>2.4.10. Präsentation</p> <p>2.4.11. Konzeptionelle Interaktion mit OE 3031</p> <p><u>OE 3051</u></p> <p>2.4.12. Präsentation</p> | <p><u>OE 0420</u></p> <p>2.5.1. Inputs zur strategischen Unternehmensplanung ("Modes of Delivery")</p> <p><u>OE 046</u></p> <p>2.5.2. Präsentationen zu "interact"</p> <p>2.5.3. Diskussionen zum Innovationsprozess "Beteiligtenanalyse"</p> <p>2.5.4. Diskussionen zum Innovationsprozess "Projektmanagement"</p> | <p><u>BMZ</u></p> <p>2.6.1. Präsentationen und Dialoge</p> <p><u>KfW</u></p> <p>2.6.2 Präsentationen</p> <p><u>IIMI / FAO / IPTRID</u></p> <p>2.6.3. Präsentationen und Dialoge</p> | <p><u>Development Bank of Southern Africa</u></p> <p>2.7.1. Durchführung einer DL-orientierten Workshop- und Weiterbildungsmaßnahme im Komati-Projekt, Transvaal</p> <p><u>DSE</u></p> <p>2.7.2. Fachlich-inhaltliche Gestaltung eines DSE/ GTZ-Seminars zum DL-Management</p> <p>2.7.3. Präsentation von "interact" bei DSE Chiang-Mai/ Thailand</p> <p><u>Deutsche Wasser- und Bodenverbände</u></p> <p>2.7.4. Unterstützung beim Transparentmachen des eigenen DL-Angebots</p> |

**LEISTUNGEN  
DES PROJEKTS "interact" (3)  
Stand 30. Juni 1994**

| Leistungsadressaten                                       | GTZ  |  |   |  |  | UMFELD  |   |
|---|--|--|---|--|--|---|---|
|   | Leistungen   | GTZ-allgemein (3.1)  | AF - 'Bewässerung' (3.2)  | andere OE in P+E (3.3)   | LG (3.4)   | andere OE (3.5)   | Kooperationspartner (3.6)   |
| 3. <u>PRODUKTBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN VON "interact"</u> | <p>3.1.1. Veröffentlichungen zu Dienstleistungen/Dienstleistungsmanagement in</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- GTZ-intern</li> <li>- GTZ-info</li> <li>- GTZ-Akzente</li> <li>- GTZ-Jahresbericht</li> <li>- Fachzeitschriften</li> </ul> <p>3.1.2. Veröffentlichung eines Bändchens "Dienstleistungsorientierung in der TZ" (geplant)</p> | <p>3.2.1. Herausgabe von Selbstdarstellungsbroschüren in</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- deutsch</li> <li>- englisch</li> <li>- französisch</li> <li>- spanisch</li> </ul> <p>3.2.2. Bereitstellung von Arbeitsmappen "DL-orientiertes Management in der Bewässerung"</p> <p>3.2.3. Bereitstellung von Workshop-Berichten</p> <p>3.2.4. Bereitstellung von Länderportfolio-Mappen "Bewässerung"</p> <p>3.2.5. Herausgabe verschiedener Diskussionspapiere zu Dienstleistungen und zu DL-Management</p> <p>3.2.6. Veröffentlichung "Service Management in Irrigation"</p> <p>3.2.7. Veröffentlichung "Management der Bewässerung in den Anden" (geplant)</p> | <p><u>OE 403</u></p> <p>3.3.1. Beitrag zum Strategiepapier "Höresehnenlernen" des AF "Kommunikation"</p> <p><u>OE 423</u></p> <p>3.3.2. Workshop-Bericht SECAP/Tanzania</p> <p><u>OE 426</u></p> <p>3.3.3. Strukturierungshilfe "Dienstleistungsformen in der Flüchtlingshilfe"</p> | <p><u>OE 1052</u></p> <p>3.4.1. Halfa-Vorlage und Angebot für SSF-Maßnahme "Development Bank of Southern Africa"</p> <p><u>OE 302</u></p> <p>3.4.2. Workshop-Dokumentation "Oruro/Bolivien"</p> <p>3.4.3. Workshop-Dokumentation PRIV/Bolivien</p> <p>3.4.4. Gutachten "Die Wassernutzerorganisation Punata - Analyse einer Dienstleistungsorganisation"</p> | <p><u>OE 0420</u></p> <p>3.5.1. Arbeitsgruppe "Modes of delivery":</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Bereitstellung der Kurzfassung "DL-Formen in der Bewässerung"</li> <li>* Bereitstellung verschiedener Arbeitspapiere</li> <li>* Beitrag zu Ergebnis-papier der ARGE</li> </ul> | <p><u>BMZ</u></p> <p>3.6.1. Bereitstellung einer Anzahl von Folien zu "interact" auf Anfrage</p> <p><u>ICID</u></p> <p>3.6.2. Beitrag zum internationalen Kongreß den Haag "Service Management in Irrigation"</p> | <p><u>Development Bank of Southern Africa</u></p> <p>3.7.1. Arbeitsunterlagen "Service Management in Irrigation"</p> <p>3.7.2. Workshop-Dokumentationen über WS Komati/Transvaal</p> <p><u>DSE</u></p> <p>3.7.3. Programm- und Arbeitsunterlagen zum gemeinsamen Seminar</p> <p>3.7.4. Vortragsunterlage zum Seminar Chiang Mai/ Thailand</p> <p>3.7.5. Seminar-Dokumentation</p> <p>3.7.6. Evaluierungsbericht (geplant Okt. '94)</p> <p><u>Deutsche Wasser- und Bodenverbände</u></p> <p>3.7.7. Workshop-Dokumentation 'Nienburg'</p> |

# 1.3

## **Nachfrage nach Leistungen von "interact"**

**NACHFRAGE  
NACH LEISTUNGEN VON "interact"  
ÜBER DAS BISHERIGE PROGRAMM HINAUS**

| NR. | NACHFRAGER  | ART DER NACHFRAGE   | SACHSTAND   |
|-----|---|---|---|
| 1   | Department of Irrigation and Drainage (DID), Kuala Lumpur, Malaysia (Drittgeschäft)   | Durchführung einer Serie von Workshops zur Dienstleistungsanalyse in großen Bewässerungssystemen in Malaysia            | DG-Angebot in Bearbeitung   |
| 2   | Bureau of Soil and Water Management (BSWM), Manila, Philippinen   | Workshops in Kleinbewässerungsvorhaben zur Dienstleistungsanalyse und zur Projektvorbereitung                           | Diskussion mit LG 2033 über SFF-Möglichkeiten sind im Gange                         |
| 3   | International Commission for Irrigation and Drainage (ICID), Peking, China  | Projektbezogene Einführungen in Konzepte und Instrumente bzw. "interact".<br>Nachgefragt über den Vice Präsident, CNCID | Abstimmung mit Nachfragern in China ist im Gange um SFF-Maßnahme zu veranlassen     |
| 4   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Public Works Department, Jakarta, Indonesien</li> <li>• International Center for Irrigation, Bangkok, Thailand</li> <li>• National Irrigation Administration (NIA), Manila, Philippinen</li> </ul> | Workshops zur Einführung in Konzepte und Instrumente von "interact"   | Beabsichtigt für 1995: Maßnahme zur Finanzierung aus Sondermitteln für ASEAN-Länder |
| 5.  | Landwirtschaftsministerium, Lima, Peru  | Workshops zur Dienstleistungsanalyse in großen Bewässerungssystemen vor der Küste Perus                                 | Schriftliche Nachfrage steht noch aus.  |
| 6   | LG 3022, GTZ (Peru)   | Durchführung von Dienstleistungsanalysen in Projekträger PLAN MERISS INKA, Cuzco, Peru                                  | Konkrete Absprachen bestehen. Genaue Termine noch zu vereinbaren.                   |
| 7   | LG 3022, GTZ (Peru)   | Durchführung von Dienstleistungsanalysen in bezug auf Dienstleistungsorganisationen im Wassektor                        | Erste Kontakte, Termin für genauere Absprache besteht.                              |
| 8   | Development Bank of Southern Africa, Pretoria, Südafrika (DBSA)   | Folgearbeiten im Anschluß an eine Workshopserie über Dienstleistungsanalysen in Nordost-Transvaal/Südafrika             | Nachfrage bisher noch nicht konkretisiert.  |
| 9   | AF 421.3, Agrarpolitik, Teilarbeitsfeld "Agrarmechanisierung"   | Einbringen von "interact"-Konzepten in die Entwicklung einer Subsektor-Strategie "Agrarmechanisierung"                  | Auftrag liegt vor.  |
| 10  | Abt. 421  | Einbringen von "interact"-Konzepten in die Entwicklung des Arbeitsbereiches "Landwirtschaftliche Beratung"              | Diskussionen und Abstimmungen für Dezember '94 und Januar '95 vorgesehen.           |

# 1.4

## Der Durchführungsvorschlag



# Durchführungsvorschlag

F+E-Vorhaben

„Dienstleistungsorientiertes Management in der  
landwirtschaftlichen Entwicklung am Beispiel der  
Bewässerung“

# **DURCHFÜHRUNGSVORSCHLAG**

F + E-Vorhaben

"Dienstleistungsorientiertes Management in der  
landwirtschaftlichen Entwicklung am Beispiel  
der Bewässerung"

## **A. PROJEKTDESCHEIBUNG**

### **1. Ziel und Begründung des Vorhabens**

#### **1.1 Ausgangssituation (Problemanalyse)**

##### **1.1.1 Bewässerungssektor und technische Zusammenarbeit**

Die technische Zusammenarbeit im Bereich der Bewässerungslandwirtschaft findet gegenwärtig in einem schwierigen Spannungsfeld statt:

Auf der einen Seite steht die überragende Bedeutung der Bewässerung für die aktuelle und die künftige Welternährungssicherung. Es ist unbestritten, daß es nicht zuletzt der Bewässerung zuzuschreiben ist, daß im vergangenen Jahrzehnt die globale landwirtschaftliche Produktion mit dem Bevölkerungswachstum Schritt gehalten hat. Nahezu 40 % der Weltgetreideproduktion werden inzwischen auf bewässertem Land erzeugt. Der Bewässerung und dem durch sie ermöglichten Einsatz des Technologiepakets der "grünen Revolution" verdanken einige Länder - vor allem in Mittel- und Ostasien bisher nie gekannte Agrarertragssteigerungen. Eine Zunahme der Getreideproduktion zwischen 1970 und 1980 um 25 % in Indien und um 46 % in China sprechen in diesem Zusammenhang für sich.

Hinzu kommt die wachsende Bedeutung einer intensiven bewässerungslandwirtschaftlichen Produktion im Hinblick auf eine Entlastung des zunehmenden Bevölkerungsdrucks auf fragile Bodenressourcen. Die Bedeutung der Bewässerung wird in jüngerer Zeit zunehmend auch im Zusammenhang mit positiven Armutseffekten betont, die im Zusammenhang stehen mit ihrer Beschäftigungswirksamkeit insbesondere für landlose Armutgruppen.

Dieser Einsicht in die große Bedeutung der Bewässerungslandwirtschaft steht andererseits seit Ende der 70er Jahre ein wachsendes Problembewußtsein gegenüber. Trotz erheblicher finanzieller Aufwendungen für Bewässerung im letzten Jahrzehnt sind die Erfolge zum Teil beträchtlich hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Nach Schätzungen der FAO sind ca. 50 % der bewässerten Flächen in der Welt Ertragsdepressionen aufgrund von unsachgemäßem Bewässerungsbetrieb ausgesetzt, und Angaben der Weltbank zufolge hat in einer Reihe von Ländern Afrikas trotz größerer Investitionen im Bewässerungssektor die

effektiv bewässerte Fläche kaum zugenommen, da gleichzeitig bereits erschlossene Flächen aufgegeben oder rehabilitiert werden mußten.

Problemanalysen und Stellungnahmen wichtiger, im Bereich der Bewässerung engagierter Entwicklungshilfeorganisationen stimmen darin überein, daß vorrangige Probleme der Bewässerung im Bereich des Managements zu suchen sind. In ähnlicher Weise haben die in Bewässerungsvorhaben tätigen Mitarbeiter der GTZ auf einem Workshop in Wölfersheim 1981 deutlich zum Ausdruck gebracht, daß sie im Bereich des Managements und der Organisation von Bewässerungssystemen die vorrangigen Probleme ihrer Projektarbeit sehen.

Betrachtet man das gängige Vorbereitungs- und Durchführungsprozedere von Bewässerungsvorhaben, so können diese Aussagen kaum überraschen: Feasibility-Studien, Planungen und Durchführungsmaßnahmen in der Bewässerung sind nach wie vor fast ausschließlich auf den Bau und die Erstellung der Systeme und auf technische und wirtschaftliche Aspekte ausgerichtet. Betrachtungen dazu, ob ein technisch und wirtschaftlich vertretbares Bewässerungsvorhaben letztlich auch nachhaltig eigenständig betrieben werden kann und welche Maßnahmen erforderlich sind, um eine solche "manageability" zu erreichen, werden in der Regel nicht oder nur in unzureichendem Maße angestellt. Obwohl diese "Managementlücke" allseits bekannt ist und obwohl wichtige Finanzierungsinstitutionen (u.a. Weltbank, EG, KfW usw.) zunehmend problemgerechte Angebote der technischen Zusammenarbeit zur "Inwertsetzung" der von ihnen finanzierten Bewässerungsinfrastruktur nachfragen, fehlt es in der Praxis an progressiven und umsetzbaren Konzepten für das Management von Bewässerungssystemen. Nach wie vor ist das Augenmerk der internationalen technischen Zusammenarbeit mehr auf den Ausbau und die Erstellung, als auf Betrieb und Management von Bewässerungssystemen ausgerichtet.

Die Folgen für die Entwicklungszusammenarbeit und insbesondere für die technische Zusammenarbeit für den Bewässerungssektor sind gravierend. Denn es steht außer Frage, daß von einem erheblichen künftigen Wachstum im Bewässerungssektor auszugehen ist: Die FAO prognostiziert bis zum Jahre 2000 eine Ausdehnung der Bewässerungsflächen weltweit um ca. 4 Mio ha jährlich, und nach neueren Angaben der "International Commission for Irrigation and Drainage" (ICID) kann allein für Asien in der nächsten Dekade mit Investitionen im Bewässerungssektor in einer Größenordnung von US\$ 75 - 100 Milliarden gerechnet werden. Für Afrika hat die FAO im Jahre 1986 eine Programmperspektive

für die Entwicklung des Bewässerungssektors vorgelegt, die von einem jährlichen Investitionsaufwand von US\$ 450 Mio für die nächsten 25 Jahre ausgeht.

Während sich hier ein entwicklungspolitisch wichtiges und in seiner Größenordnung künftig bedeutsames Betätigungsfeld für die technische Zusammenarbeit auftut, fehlt es bisher international an problemgerechten und praxisrelevanten Angeboten, in einer adäquaten Weise zur "Inwertsetzung" der zum Teil mit hohem Finanzierungsaufwand erstellten hydraulischen Infrastruktur beizutragen und die oben angesprochene "Managementlücke" zu schließen.

#### 1.1.2 Bisherige konzeptionelle Entwicklungen der GTZ zum "Management von Bewässerungssystemen"

Die oben beschriebene Problemsituation begann der Fachgruppe "Bewässerung" der GTZ anlässlich der Durchführung des erwähnten Workshops im Jahre 1981 bewußt zu werden. Seit 1984 wurden verschiedene Schritte zur Verringerung der genannten "Managementlücke" unternommen, die jedoch dadurch erschwert wurden, daß sich die internationale Literatur zum Bewässerungsmanagement bis zu diesem Zeitpunkt fast ausschließlich an technisch-operativen Fragestellungen zum "Wassermanagement" im Sinne einer Kontrolle und Regulierung der Wasserverteilung orientiert hatte. Dies erforderte es, in den konzeptionellen Ansätzen und Betrachtungsweisen grundlegende Veränderungen einzuführen: Von der Anlehnung an ein technisch verstandenes Wasser-Management hin zur Berücksichtigung und Einbeziehung moderner Managementtheorien; von der Betrachtung bewässerungstechnischer Anlagen hin zur Behandlung komplexer "sozio-technischer" Bewässerungssysteme; von der Akzentuierung operativer Managementprobleme hin zur Betonung strategischer Fragestellungen; von der Postulierung von Managementempfehlungen mit Allgemeingültigkeitsansprüchen hin zur Formulierung situationsbezogener Aussagen.

Als Ergebnis dieser Bemühungen wurde - nach einem Abstimmungsprozeß, in den neben GTZ-AMA's auch die KfW und maßgebliche Persönlichkeiten der deutschen Bewässerungswissenschaft eingebunden waren - in den Jahren 1988/89 der GTZ-Orientierungsrahmen "Management von Bewässerungssystemen" veröffentlicht. Er ist in der internationalen Bewässerungsszene das erste Konzept, das sich kategorisch an neueren Managementtheorien orientiert; er ist das erste Konzept, das strategische Fragestellungen in den Vordergrund rückt und sich dabei Grundüberlegungen aus der industriell-

len strategischen Planung zu Nutze macht, und er ist der erste Ansatz, der eine situationsbezogene Differenzierung des außerordentlich heterogenen Bereichs des Managements von Bewässerungssystemen vertritt.

Die Veröffentlichung dieses "Orientierungsrahmens" hat u.a. dazu geführt, daß der "Deutscher Verband für Wasserwirtschaft und Kulturbau" (DVWK) sein in vierjährigem Abstand veranstaltetes Bewässerungssymposium in Berlin im Jahre 1989 dem Thema "Situationskonformes Management von Bewässerungssystemen" widmete und der GTZ die Grundsatzreferate einräumte. Der GTZ-Orientierungsrahmen ist darüber hinaus Veranlassung dafür, daß die GTZ seither zu in- und ausländischen Vortragsveranstaltungen zum Thema "Management von Bewässerungssystemen" eingeladen wird, und daß die DSE derzeit zum gleichen Thema eine umfassende Reihe von Fortbildungsveranstaltungen im In- und Ausland anbietet.

Wichtiger als eine solche Resonanz auf ihre konzeptionelle Arbeit ist es jedoch für die Fachgruppe "Bewässerung", diese neuen Sichtweisen und Ansätze zum Management von Bewässerungssystemen in die konkrete Umsetzung der Projektarbeit einzubringen und sie durch den daraus resultierenden "Feed-back" praxisbezogener Anwendungserfahrungen zu erweitern, zu operationalisieren und zu einem eigenen Leistungsschwerpunkt auszubauen.

Erste Schritte in diese Richtung sind insofern unternommen worden, als die Fachgruppe in einigen Workshops unter Teilnahme von Projektmitarbeitern und deren Counterparts Konzepte und Empfehlungen des Orientierungsrahmens mit einem ausgewählten Länder- bzw. Regionenbezug konkretisiert hat ("Management der Bewässerung in den Anden"; "Management der Bewässerung in Haiti).

### 1.1.3 Ergänzungsnotwendigkeiten des vorliegenden Konzepts

Obwohl die vorliegenden konzeptionellen Arbeiten die beschriebene positive Resonanz gefunden haben, muß gesehen werden, daß sie bisher nur Teilbereiche eines umfassenden und für die Praxis relevanten Konzepts für das Management von Bewässerungssystemen abdecken können.

Insbesondere in bezug auf die folgenden Aspekte besteht Erweiterungs- bzw. Ergänzungsbedarf, wenn ein Ausbau dieser Konzepte im o.g. Sinne beabsichtigt ist:

- a) Das Konzept beschränkt sich bisher auf die Betrachtung der strategischen Ebene des Managements von Bewässerungssystemen. Ohne eine Ausweitung der Betrachtung auf die funktionale Ebene (d.h. auf die Ebene der verschiedenen Funktionsbereiche des Managements wie z.B. Personalmanagement, Management der Ressourcennobilisierung / Finanzmanagement, Wassermanagement usw.) sowie auf die operative Ebene (d.h. auf die Ebene der konkreten Wahrnehmung von Managementfunktionen wie Planen, Organisieren, Führen, Kontrollieren usw. in den genannten Funktionalbereichen) bleibt das Konzept in wesentlichen Teilen unvollständig. Der Nutzen der bisher angestellten strategischen Betrachtung kommt erst dann voll zum Tragen, wenn die Konsequenzen solcher Betrachtungen für die funktionale Ebene und für die operative Ebene transparent gemacht und in der Umsetzung berücksichtigt werden können.
- b) Während Betrachtungen zum Management in der Vergangenheit überwiegend davon ausgegangen sind, daß die Wassernutzer dem Management des Bewässerungssystems unterstellt und ihm gegenüber weisungsgebunden sind ("Produktion unter genauer Aufsicht"), wird heute allgemein gesehen, daß das Bewässerungsmanagement i.d.R. mit eigenständigen und eigenverantwortlichen "Wassernutzer-Kunden" zu tun hat, und daß die Bewässerungsorganisation diesen Kunden gegenüber Dienstleistungsfunktionen wahrzunehmen hat.
- Die daraus resultierende Bedeutung des Managements von Dienstleistungen für das Management von Bewässerungssystemen liegt auf der Hand. In der bisherigen konzeptionellen Arbeit der Fachgruppe "Bewässerung" ist auf die Bedeutung des Managements von Dienstleistungen zwar hingewiesen worden, die Besonderheiten des Dienstleistungsmanagements sind jedoch bisher nicht umfassend herausgearbeitet und in das Konzept eingebracht worden.
- c) Bewässerungsorganisationen, die Wassernutzern gegenüber Dienstleistungen erbringen, sind in der Mehrzahl der Fälle nicht-erwerbswirtschaftliche Organisationen ("Non-Profit-Organisationen"). Besonderheiten des Managements von Non-Profit-Organisationen im Bewässerungssektor sind in den vorliegenden Konzepten noch nicht ausreichend berücksichtigt worden.
- d) Wesentlich für die Umsetzung der vorliegenden "situativen" Konzepte ist es, sie für spezifische Regional- und Ländergegebenheiten zu konkretisieren. Dies bedeutet, daß im Dialog mit GTZ-Projekten eine situationskonforme Ausgestaltung der strategi-

schen, funktionalen und operativen Managementempfehlungen zu erarbeiten ist, womit gleichzeitig ein Diffusionsprozeß für diese Konzepte auf Projektebene stattfindet. Ein solcher Prozeß ist bisher erst für zwei unterschiedliche Konstellationen und hier nur für die strategische Ebene in die Wege geleitet worden.

## 1.2 Projektziel, Zielgruppen und entwicklungspolitische Einordnung

Die Tatsache, daß der entwicklungspolitisch bedeutsame und investitionsintensive Bewässerungssektor als künftiger Wachstumsbereich anzusehen ist und daß er kritische, für die "Inwertsetzung" der Investitionen entscheidende Inputs aus der technischen Zusammenarbeit für das Management von Bewässerungssystemen erfordert, läßt es für die GTZ sinnvoll erscheinen, in diesem Bereich besondere Akzente zu setzen.

Ziel der vorgeschlagenen Maßnahme ist deshalb das folgende:

**Die GTZ ist in die Lage versetzt, im Bewässerungssektor progressive, dienstleistungsorientierte Managementansätze in ihrer Projektarbeit umzusetzen und als Leistungsschwerpunkt anzubieten und damit Ansätze zu liefern für das Management in anderen Bereichen der landwirtschaftlichen Entwicklung.**

Zielgruppe dieser Maßnahme sind kleinbäuerliche Wassernutzer in Bewässerungsperimetern der Dritten Welt, aber auch andere Armutgruppen in ländlichen Regionen, für die Bewässerungsmaßnahmen mit erheblicher Beschäftigungswirksamkeit verbunden sind. Implementalzielgruppe sind Konzeptionisten, Planer und Manager von Entwicklungsvorhaben im Bewässerungssektor, insbesondere aber Mitarbeiter von Bewässerungsprojekten in der deutschen Technischen Zusammenarbeit. Darüber hinaus werden Planer und Manager in der landwirtschaftlichen Entwicklung auch außerhalb des Bewässerungssektors angesprochen.

Entwicklungspolitisch ist die Maßnahme - wie bereits dargestellt - insofern von Bedeutung, als sie dazu beiträgt, Ansätze zu entwickeln, fruchtbarste Bodenressourcen in der Dritten Welt einer intensiveren künftigen Nutzung zuzuführen und damit gleichzeitig zur Ernährungssicherung, zur Entlastung des steigenden Drucks auf marginalen Boden und zur Beschäftigung von Armutgruppen in ländlichen Regionen beizutragen.



## 2. Gestaltung des Vorhabens

### 2.1 Bisherige Maßnahmen und Zusammenhänge mit anderen Vorhaben

Ein wichtiger komparativer Vorteil der GTZ gegenüber anderen Institutionen der internationalen technischen Zusammenarbeit besteht darin, daß die GTZ in dem hier angesprochenen Bereich bereits wesentliche Grundsatzarbeiten durchgeführt hat, die in Abschnitt 1.1.2 in ihren Schwerpunkten dargestellt worden sind.

Konkret haben diese Arbeiten bisher in folgenden Veröffentlichungen ihren Ausdruck gefunden:

- a) Die GTZ hat im Jahre 1988 einen Orientierungsrahmen "Management von Bewässerungssystemen" veröffentlicht, der erstmals Ansätze der strategischen Planung und des strategischen Managements in Betrachtungen zum Management von Bewässerungssystemen einführt und für den gegenwärtig erste regionale Bezüge (Andenregion, Haiti) erarbeitet werden (vgl. GTZ-SP/H-216 "Management von Bewässerungssystemen - ein Orientierungsrahmen").
- b) Die GTZ hat 1989 eine Grundlagenarbeit veröffentlicht, in der Besonderheiten des Managements von Dienstleistungen in der Entwicklungszusammenarbeit erstmalig thematisiert und in Bezug gesetzt werden zu den Managementanforderungen in der Bewässerung (vgl. GTZ-SP 237 "Situationskonformes und Dienstleistungsorientiertes Management von Bewässerungssystemen").
- c) Die GTZ hat 1990 zweibändige "Working Aids" erarbeitet, in denen wichtige praktische Probleme des operativen Managements der Bewässerung und zugehörige, in der Literatur vorgestellte Lösungsvorschläge zusammengetragen und kommentiert werden.

Ein Zusammenhang mit anderen Vorhaben ist dadurch gegeben, daß vorgesehen ist, die Ergebnisse der vorgeschlagenen Maßnahme zum Kernstück des künftigen Leistungsangebots der GTZ im Bewässerungssektor zu machen. Weitere Maßnahmen, die dieses Leistungsangebot ergänzen sollen und die zusammen mit ihm ein umfassendes Dienstleistungspaket zum Management von Bewässerungssystemen und damit zur

"Inwertsetzung" von Investitionen im Bewässerungssektor darstellen sollen, sind bereits begonnen oder in die Wege geleitet. Dazu gehören insbesondere die folgenden:

- i) Das Fachgebiet "Bewässerungssysteme" plant für 1991/92 eine Maßnahme "Umweltverträglichkeit von Bewässerungsvorhaben". Mit diesem Vorhaben sollen Verbesserungen in der Projektgestaltung im Hinblick auf einen weiteren kritischen Problembereich der Bewässerung, die Umweltverträglichkeit, erarbeitet werden. In dieser Maßnahme soll der evidente Zusammenhang der Umweltverträglichkeit mit dem Management von Bewässerungssystemen berücksichtigt und dabei von den Ergebnissen des hier vorgeschlagenen Projektes profitiert werden.
- ii) Das Fachgebiet "Bewässerungssysteme" plant ein überregionales Sektorprojekt zum Thema "Unterhaltung von Bewässerungssystemen". Hierin soll die schwierige Problematik der Unterhaltung und Instandsetzung von Bewässerungsanlagen in ihrem Zusammenhang mit Management- und Finanzierungsfragen aufgegriffen werden. Die Verbindung dieser Maßnahme zu dem hier vorgeschlagenen Vorhaben ist offensichtlich.
- iii) Das Fachgebiet "Bewässerung" plant eine Eigenmaßnahme zum Thema "Frauen in der Bewässerung". Auch hier ist ein Zusammenhang mit dem vorgesehenen Vorhaben gegeben.
- iv) Im Rahmen der Zusammenarbeit zwischen GTZ und dem "International Irrigation Management Institute" (IIMI) in Sri Lanka sind gegenwärtig Überlegungen im Gange, eine Maßnahme des IIMI zur Privatisierung von Bewässerungssystemen ("Privatization and Turnover") zu unterstützen. Falls eine solche Unterstützung zum Tragen kommt, wäre ein klarer Zusammenhang mit der vorgeschlagenen Maßnahme und eine wichtige thematische Ergänzung gegeben.

## 2.2 Aktivitäten und deren Ergebnisse

Die vorgeschlagene Maßnahme gliedert sich drei inhaltliche Schwerpunkte:

1. Die Erweiterung der bisher vorliegenden Konzepte;
2. die regionale und länderspezifische Konkretisierung und die projektbezogene Diffusion dieser Konzepte;

3. die Ausarbeitung und Darstellung der Konzepte einschließlich länderbezogener Fallbeispiele in offenen Arbeitsmappen, die durch künftige Projekterfahrungen fortgeschrieben und ergänzt werden können.

Methodisch soll das Vorhaben einen Prozeßansatz verfolgen, der davon ausgeht, daß Akzeptanz und Diffusion einer konzeptionellen Neuorientierung nur dadurch sichergestellt werden können, daß inhaltliche Neuentwicklungen in Interaktion mit den potentiellen künftigen Anwendern erfolgen, d.h. hier insbesondere mit den GTZ-Auslandsmitarbeitern im Bewässerungssektor und mit jenen Counterparts, die als Planer und Manager von Bewässerungsorganisationen agieren. Insofern sind die o.g. inhaltlichen Schwerpunkte 1. und 2. weitgehend miteinander verbunden. Die inhaltliche Weiterentwicklung und Konkretisierung der vorliegenden Konzepte im Dialog mit ausgewählten Projekten soll deshalb im Vordergrund der Maßnahme stehen.

Die folgenden wesentlichen Ergebnisse sollen erreicht werden:

**Ergebnis 1: Die bisher vorliegenden Grundkonzepte zum Management in der Bewässerung sind - insbesondere im Hinblick auf die Besonderheiten des Managements von Dienstleistungen - erweitert und ergänzt.**

Wesentliche Aktivitäten:

- 1.1 Literaturlauswertung und Konzeptergänzung durchführen im Hinblick auf die Besonderheiten des Managements von Dienstleistungen.
- 1.2 Literaturlauswertung und Konzeptergänzung durchführen im Hinblick auf die Besonderheiten des Managements von nichterwerbsswirtschaftlichen Organisationen.
- 1.3 Erweiterung und Ergänzung des Konzepts durchführen im Hinblick auf Ansätze des strategischen Managements von Dienstleistungen.
- 1.4 Erweitertes Konzept zusammenfassend aufbereiten und darstellen.

**Ergebnis 2:** Regionale bzw. länderspezifische Konkretisierungen der strategischen Managementkonzepte für die Bewässerung sind unter Einbezug der Auslandsmitarbeiter für mindestens fünf ausgewählte Regional-/Länderbereiche erarbeitet, dokumentiert und in die Umsetzung der Projekte eingebracht.

Wesentliche Aktivitäten:

- 2.1 Workshops in ausgewählten Regionen oder Ländern veranstalten und gemeinsame Erarbeitung von dienstleistungsorientierten strategischen Managementkonzepten auf Grundlage von Ergebnis 1 durchführen.
- 2.2 Ergebnisse der Workshops dokumentieren.
- 2.3 Erarbeitete Konzepte zusammenfassen, ausarbeiten und darstellen.

**Ergebnis 3:** In enger Zusammenarbeit mit ausgewählten Projekten sind situationsbezogene Strategien für das Management wichtiger Funktionalbereiche (z.B. Management der Ressourcenmobilisierung / Finanzierung, Wassermanagement, Personalmanagement usw.) erarbeitet und in die Umsetzung der Projektarbeit eingebracht.

Wesentliche Aktivitäten:

- 3.1 Grundkonzepte für die situative Differenzierung für die Managementansätze in mindestens drei ausgewählten Funktionalbereichen im Dialog mit Projekten erarbeiten.
- 3.2 Diese Grundkonzepte anlässlich eines Workshops mit ausgewählten Auslandsmitarbeitern, Vertretern der Bewässerungswissenschaft und anderen Fachleuten diskutieren, modifizieren und ergänzen.
- 3.3 Kommunikationsprozeß etablieren, um die Weiterentwicklung und Umsetzung der Konzepte in unterschiedlichen Situationsbedingungen sicherstellen und verfolgen zu können.

**Ergebnis 4: Konkrete, regionen- oder länderbezogene Fallbeispiele zu strategischem und funktionalem Management in der Bewässerung sind in enger Kooperation mit Projekten erarbeitet und dokumentiert.**

Wesentliche Aktivitäten:

4.1 Fallbeispiele im Dialog mit Projekten auswählen und präzisieren.

4.2 Fallbeispiele ausarbeiten.

**Ergebnis 5: Die Konzepte sind in offenen, regionen- oder länderspezifischen Arbeitsmappen zusammengestellt, dokumentiert und publiziert und sind bei wichtigen Entwicklungshilfe- und Finanzierungsinstitutionen präsentiert worden.**

Wesentliche Aktivitäten:

5.1 Konzepte aufbereiten und in regionen- bzw. länderspezifischen Arbeitsmappen zusammenstellen.

5.2 Drucklegung der Arbeitsmappen vorbereiten und Publikation organisieren.

5.3 Präsentation der Konzepte bei wichtigen Institutionen vorbereiten und durchführen (insbesondere bei KfW, Weltbank und EG).

### 2.3 Zeitplanung

Die Erstellung der Gesamtleistung der Maßnahme soll im Laufe von 30 Monaten erfolgen, d.h. zwischen dem 01.09.91 und dem 31.03.1994.

Die Ausarbeitung unterschiedlicher Teile des Arbeitskonzeptes kann bis zu einem gewissen Grade parallel erfolgen, wobei jedoch im Hinblick auf die inhaltlichen Zusammenhänge die Ergebnisse der strategischen Ebene vor der Fertigstellung der Ergebnisse der funktionalen und der operativen Ebene erarbeitet werden müssen.

#### 2.4 Fortführung nach Beendigung der Förderung/Verwendung der Ergebnisse

Es ist vorgesehen, das in die Umsetzung eingeführte Arbeitskonzept unter Berücksichtigung künftiger weiterer Projekterfahrung sukzessive zu aktualisieren.

### 3. **Projektträger**

Projektträger ist die GTZ und Abteilung "Landwirtschaftliche Dienstleistungen und Ernährungssicherung".

### 4. **Gesamtkosten und Finanzierung**

Die Gesamtkosten der Maßnahme belaufen sich auf

ca. DM

Einzelheiten sind der Kostenschätzung in Abschnitt B 2 zu entnehmen.

### 5. **Projektwirkungen, Annahmen und Risiken**

Entwicklungspolitisch besteht die vorrangige Wirkung der Maßnahme in ihrem Beitrag zu einer verbesserten Nutzung fruchtbarer Bodenressourcen in der Dritten Welt.

Geschäftspolitisch ist die wesentliche Wirkung der Maßnahme darin zu sehen, daß sie es der deutschen Technischen Zusammenarbeit ermöglicht, ihr Selbstverständnis in bezug auf ihre Aufgaben im Bewässerungssektor grundlegend zu verändern und auf jenen Leistungsbereich einzustellen, der gegenwärtig und zukünftig in der Bewässerung bei ihr nachgefragt wird: Die Bereitstellung von Konzepten und Beratungs-Know-how zum Management von Bewässerungssystemen. Damit kann die GTZ in ihrer Arbeit im Bewässerungssektor eine klare und progressive Leistungsorientierung, ein eindeutiges Image nach außen und ein angebotsrelevantes Leistungsspektrum entwickeln, wie es ohne eine solche Maßnahme nicht möglich sein wird.

Eine zusätzliche Wirkung der Maßnahme besteht darin, daß Anstöße zur Entwicklung von Fachkompetenz im Bereich des Managements von Dienstleistungen in der landwirtschaftlichen Entwicklung außerhalb des Bewässerungssektors und auch in anderen Bereichen der Technischen Zusammenarbeit gegeben werden und daß damit ein für die künftige Arbeit der GTZ wichtiges "Neuland" erschlossen wird.

Das Ziel der Maßnahme erscheint erreichbar, ohne das wesentliche Annahmen getroffen oder Risiken in Kauf genommen werden müssen.

**6. Bisherige Kontakte mit der zuständigen deutschen Auslandsvertretung**

- entfällt -

## **B. LEISTUNGEN UND KOSTEN**

### **1. Leistungsbeschreibung**

#### **1.1 Leistungen der GTZ**

- Übernahme der Kosten für eine Fachkraft für die gesamte Dauer der Maßnahme als Projektkoordinator mit Teilverantwortung für inhaltliche Beiträge und als Ansprechpartner für die GTZ für

bis zu 24 FM

- Übernahme der Kosten für externe Gutachter und wissenschaftliche Berater zur Erstellung von Teilleistungen und / oder zur Begutachtung solcher Leistungen für

bis zu 18 FM

- Übernahme der Kosten zur Durchführung der vorgesehenen Expertengespräche und Workshops.

- Übernahme der Reisekosten für den Ansprechpartner und einen Gutachter für wiederholte Aufenthalte beim "Internationalen Bewässerungsmanagementinstitut" (IIMI) in Sri Lanka für

bis zu 4 FM

- Übernahme sonstiger Reisekosten für Ansprechpartner und Gutachter, die darüber hinaus im Rahmen der Leistungserbringung anfallen.

- Übernahme der Kosten für einen stationären und einen tragbaren Personalcomputer und die erforderliche Software.



- Übernahme von direkt verrechenbaren Kosten der Zentrale, die durch die Abstimmung innerhalb der Abteilung 421 sowie durch die Abstimmung mit anderen Abteilungen entstehen, die in die Maßnahme eingebunden werden sollen für

bis zu 60 Tagen

- Übernahme der Betriebs- und Verwaltungskosten, die im Zusammenhang mit der Maßnahme entstehen.
- Übernahme sonstiger Fremdleistungen (insbesondere Übernahme von Druckkosten für Veröffentlichungen und Kosten für die Teilnahme an themenbezogenen Fachseminaren).

## 1.2 Leistungen des Partners

- entfallen -

## 1.3 Leistungen Dritter

Die folgenden wesentlichen Kooperationen mit Dritten sind vorgesehen, wobei deren konkrete Leistungen zum jetzigen Zeitpunkt nur ungenügend spezifiziert werden können:

- a) Kooperation mit dem "International Irrigation Management Institute" (IIMI). In bezug auf die inhaltlichen Aspekte der gesamten Maßnahme ist eine enge Abstimmung vorgesehen. Ob und mit welcher Form IIMI bereit sein wird, Leistungen zu der Maßnahme beizusteuern, ist vor einer Abstimmung offen.
- b) Kooperation mit kompetenten Hochschul-Instituten in den Bereichen
  - Betriebswirtschaft/Management und Organisation
  - Agrarökonomie/landwirtschaftliche Entwicklung
  - Bewässerung und Kulturtechnik

Diese Institutionen sollen Leistungen in Form von Studien/Gutachten erbringen. Inwieweit darüber hinaus Eigenleistungen zu erwarten sind, ist noch offen.

# 1.5

## Die Projektplanungsübersicht

**GTZ** Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH  
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-2  
D-6236 Eschborn

# PROJEKTPLANUNGSÜBERSICHT (PPÜ)

Projektkurzbezeichnung: Dienstleistungsorientiertes Management in der landwirtschaftlichen Entwicklung am Beispiel der Bewässerung (DMB)  
Projekt-Nr.: 90.9095.2-00.302  
Voraussichtliche Laufzeit: bis 12/93 Land: ÜBERREGIONAL

Datum der PPÜ-Erstellung:  
29.04.1992

Entwicklungshypothese

Wenn Projektziel – dann Oberziel

Wenn Ergebnisse – dann Projektziel

Steuerbare Größen

Wenn Aktivitäten – dann Ergebnisse

| Zusammenfassende Beschreibung  | Objektiv nachprüfbare Indikatoren   | Quellen für die Nachprüfbarkeit   | Wichtige Annahmen   |
|--|---|---|---|
| <b>Oberziel, zu dem das Projekt einen Beitrag leistet</b><br><br>Die entwickelten dienstleistungsorientierten* Management-Konzepte werden in anderen Arbeitsfeldern der landwirtschaftlichen Entwicklung angewandt bzw. entsprechend angepasst.<br><br>* SIEHE ANLAGE 1  | <b>Indikatoren zur Erreichung des Oberziels</b><br>- Instrumente des dienstleistungsorientierten Managements sind in mind. einem weiteren Arbeitsfeld angewandt bzw. spezifiziert;<br>- Rückmeldungen aus Arbeitsfeldern der landwirtschaftlichen Entwicklung über den Einsatz von DMB-Instrumenten liegen vor;<br>- Erste Angebote, die auf der Basis dienstleistungsorientierter Konzepte erstellt sind, liegen aus anderen AF der landw. Entwicklung vor.  | * Prüfungs-/PFK-/PVK-Berichte<br>* PFB's<br>* Ausgewählte Angebote  | Für die längerfristige Sicherung der Zielsetzungen  |
| <b>Projektziel</b><br>Das Arbeitsfeld Bewässerung richtet seine fachlich-inhaltliche Arbeit an dienstleistungsorientierten Managementkonzepten aus und setzt entsprechende Instrumente ein.  | <b>Indikatoren, die die erfolgreiche Projektzielerfüllung belegen</b><br>- Instrumente des dienstleistungsorientierten Managements sind in mindestens drei Prüfungen/PFK's/PVK's angewandt worden;<br>- Rückmeldungen von AMA's über konkreten Einsatz von DMB-Instrumenten liegen vor.<br>- Erste, auf der Basis dienstleistungsorientierter Konzepte erstellte Angebote liegen vor.   | * Prüfungs-/PFK-/PVK-Berichte<br>* PFB's<br>* Ausgewählte Angebote  | Für die Erreichung des Oberziels<br>* Empfehlungen des DMB-Konzepts und Vorgaben von GTZ/BMZ werden im Projektalltag umgesetzt.   |
| <b>Ergebnisse</b><br>1. Verständnisgrundlage zum dienstleistungsorientierten Management i. d. Bew. ist erarbeitet. / 2. Instrumente zur Umsetzung eines dienstleistungsorientierten Managements i. d. Bew. sind entwickelt. / 3. Das entwickelte Rahmenkonzept ist in ausgewählten Projekten in die Umsetzung eingebracht und spezifische Instrumente sind getestet. / 4. AMA's und wichtige Einflußgruppen sind in den Konzeptentwicklungsprozeß integriert. / 5. DMB-Projekt ist dienstleistungsgerecht gestaltet. | <b>Indikatoren, die die Herbeiführung der Ergebnisse belegen</b><br>zu 1. Relevante Dialogpartner bestätigen Konsistenz und Sinnhaftigkeit des vorliegenden Grundlagenpapiers bis 03/93. / zu 2. Zwei Fallbeispiele belegen bis 12/93 die Anwendbarkeit der entwickelten Instrumente. / zu 3. Kommentare und Dokumente aus Projekten zeigen bis 12/93 DMB-Bezug auf. / zu 4. Konkrete Beiträge von AMA's und wichtigen Einflußgruppen zu DMB sind bis 12/93 nachweisbar. / zu 5. Nachfrage nach Dienstleistungen durch das DMB-Projekt besteht bereits vor 12/93. | 1. Kommentare von Gegenlesern/Aussagen der Teilnehmer des Abschlußworkshops.<br>2. Dokumentation der Fallbeispiele.<br>3. Ausgewählte Dokumente.<br>4. Korrespondenz/Besprechungsprotokolle/Veröffentlichungen.<br>5. AA's/ADL's an OE 4215 | Für die Erreichung des Projektziels<br>* Die hier entwickelte konzeptionelle Orientierung wird Bestandteil der Sektorpolitik des BMZ.<br><br>* Für DMB steht ausreichend Arbeitskapazität des AF "Bewässerungssysteme" zur Verfügung. |
| <b>Aktivitäten</b><br><br>SIEHE ANLAGE 2   | <b>Mengengerüst/Kosten für jede Einzelaktivität</b><br><br>Pauschal für alle Aktivitäten:<br>* 24 FM LZE 273 TDM<br>* 20 FM Beratungen/Gutachten 277 TDM<br>* 72 FT Zeitaufschriebe GTZ 67 TDM<br>Reisekosten 69 TDM<br>* Workshops, Druckkosten, Übersetzungskosten, Schreivarbeiten 89 TDM  |   | Für die Erzielung der Ergebnisse<br>* Regionale Ansprechpartner stehen für DMB zur Verfügung.<br><br>Vorbedingung:<br>* AF "Bewässerungssysteme" greift nicht auf DMB-Personalressourcen zurück.                                      |

\* "Dienstleistungsorientierung" in der TZ bedeutet u. a.:

- Ausrichtung des Handelns an Kunden-/Abnehmerbedürfnissen;
- Ergänzung der "Partizipations-Philosophie" durch eine "Dienstleistungsphilosophie";
- Akzentverschiebung von der Innenzentrierung des Managementhandelns zu einer kundenbezogenen Innen- und Außenzentrierung;
- Ergänzung oder Substituierung des produktorientierten Leistungsverständnisses durch ein interaktionsorientiertes Prozeßverständnis;
- Loslösung aus der Dominanz des Projektmanagement-Denkens; Betonung der Förderung des Managements langfristig funktionsfähiger Strukturen/Systeme;
- Hinwendung von einer mono-organisationalen zu einer multiorganisationalen Sicht.

## AKTIVITÄTEN

- 1.1 Literatur sichten und auswerten (DL-Man, NPO-Man, Strat. Man, etc.);
- 1.2 Bedeutung von OE im Rahmen des Managements der Bewässerung herausarbeiten;
- 1.3 Vereinfachende Vorstellungen ("Denkmodelle") zum Man i. d. Bewässerung in Anlehnung an vorhandene Ansätze und unter Berücksichtigung des DL-Aspekts entwickeln und sukzessive anpassen;
- 1.4 "Denkmodelle" zu Rahmenkonzept verdichten;
- 1.5 "Rahmenkonzept" mit ausgewählten Fachleuten diskutieren;
- 1.6 "Rahmenkonzept" durch Anwendung auf konkrete Man.-situationen testen, modifizieren, verfeinern;
- 1.7 Grundlagenpapier zum DL-orientierten Man i. d. Bewässerung erstellen;
- 1.8 Grundlagenpapier diskutieren und präzisieren mit \* AK-DMB; \* ausgewählten Fachleuten; \* AMA's; \* Vertretern der Bewässerung EZ; \* Deutschen Wasser- und Bodenverbänden;
- 2.1 Überblick erarbeiten über i. d. Bewässerung anwendbare Instrumente des strategischen-/NPO-/DL-Managements;
- 2.2 Ausgewählte Instrumente an vorhandene Konzepte anpassen und in diese einbinden;
- 2.3 "DL-Interaktionsanalyse" ausbauen und verfeinern;
- 2.4 Projektmanagementkonzept der TZ auf der Basis des Rahmenkonzepts hinterfragen;
- 3.1 "State-of-Knowledge"-Berichte zum Man. d. Bewässerung in 4 Regionen erarbeiten und dokumentieren (Anden, Sahel, Südostasien, östl./südl. Afrika);
- 3.2 Diskussionspapiere zum DL-orientierten Man. für 4 Regionen erstellen;
- 3.3 Workshops zum Man. d. Bewässerung in 4 Regionen durchführen;
- 3.4 Rahmenkonzept und Instrumente regionenspezifisch konkretisieren;
- 3.5 Zwei kommentierte, projektbezogene Fallbeispiele erarbeiten und dokumentieren;
- 3.6 Ausgewählte Instrumente bei Workshops/Prüfungen/PFK's testen;
- 4.1 Info über DMB-Entwicklung an AMA's u. a. weitergeben;

- 4.2 Themenbezogene Mitarbeit von AMA's anregen;
- 4.3 AMA's an Regionalworkshops beteiligen;
- 4.4 Abschluß-Workshop mit AMA's durchführen;
- 5.1 Zielgruppen der Maßnahme als DL-Abnehmer einbeziehen;
- 5.2 Die erarbeiteten Ergebnisse benutzerfreundlich dokumentieren (regionale Arbeitsmappen);
- 5.3 Grundlagenpapier in zwei unterschiedlichen Versionen für verschiedene Zielgruppen erstellen;
- 5.4 Vorschläge für Fortbildungsangebote in DMB anbieten;
- 5.5 PR-Maßnahmen zu DMB durchführen;
- 5.6 Prozesse zur Verankerung und Weiterentwicklung der DMB-Konzepte einleiten.