

TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN

Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre, Umweltökonomie und Agrarpolitik

Systemische Analyse von Problemen in Projekten der Entwicklungszusammenarbeit und Erarbeitung von Lösungsansätzen anhand einer neu entwickelten Projektmanagementmethode

Robert Karl Gick

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.) genehmigten Dissertation.

Vorsitzender: Univ.-Prof. Dr. M. Moog

Prüfer der Dissertation:

1. Univ.-Prof. Dr. K. Salhofer

2. apl. Prof. Dr. H. Stubbe, Universität zu Köln

Die Dissertation wurde am 21.03.2011 bei der Technischen Universität München eingereicht und durch die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften am 29.06.2011 angenommen.

Zusammenfassung

In der Entwicklungszusammenarbeit finden wir komplexe Situationen vor, welche das Projektmanagement vor große Herausforderungen stellt. Deshalb wurde in den letzten Jahrzehnten versucht, das Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit so zu verbessern, dass es den Anforderungen von Projekten vor Ort gerecht wird. Demgegenüber steht jedoch nach wie vor eine große Anzahl von Entwicklungshilfeprojekten, die nicht erfolgreich waren und die Situation in den Entwicklungsländern nicht verbessern konnten. In dieser Arbeit wird der Fragestellung nachgegangen, wo genau die Probleme im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit bestehen und wie eine effizientere und bessere, an den komplexen Gegebenheiten der Entwicklungszusammenarbeit angepasste Projektmanagement Methode, aussehen könnte. Aufbauend auf einem theoretischen Abriss über den Stand der Wissenschaft, werden Verbesserungsvorschläge für das Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit abgeleitet. Basierend auf den theoretisch erarbeiteten Lösungsansatz wird ein neues Projektmanagement Instrument entwickelt, mit dem die vorherrschenden lokalen Managementfähigkeiten, sowie Probleme und Stärken bei der Zielgruppe und der Partnerorganisation, erfasst werden können. Das neue Projektmanagement Instrument „Potentialanalyse“ wurde anhand einer Fallstudie in der Entwicklungszusammenarbeit empirisch angewendet und ausgewertet. Außerdem erfolgt eine Darstellung, wie sich die Potentialanalyse in eine neue Projektmanagement Methode, genannt „Potential Analysed Participative Project“ (PAPP) integrieren lässt. Die Resultate der Potentialanalyse demonstrieren die Praktikabilität des entwickelten Analysetools und leisten einen wesentlichen Beitrag dazu, derzeitige Probleme im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit in detaillierter und systemischer Form aufzuzeigen. Mit der neu entwickelten PAPP Methode steht der Entwicklungszusammenarbeit ein neuer Projektmanagementansatz zur Verfügung, der die Kenntnisse des lokalen Managementwissens, die lokalen und kulturellen Gegebenheiten und vorherrschende Probleme und Stärken deutlich besser im Projekt-aufbau und bei der Projektdurchführung berücksichtigt und integriert.

Danksagung

Die Arbeit motiviert sich aus vielfältigen Erfahrungen, bereichernden Diskussionen und Ergebnissen aus meiner Arbeit in der freien Wirtschaft und beim Deutschen Entwicklungsdienst. Zuerst möchte ich mich bei Prof. Dr. Salhofer für die Freiheit zum wissenschaftlichen Arbeiten und für die hilfreiche Betreuung der vorliegenden Arbeit bedanken. Mein Dank gilt auch Herrn Prof. Dr. Stubbe für dessen Anregungen, die zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben, und schließlich für die Übernahme des Zweitgutachtens. Nicht zuletzt bedanke ich mich bei meiner Frau Alex, die mich motiviert hat, meinen Weg einzuschlagen und bei meinen Kindern Moritz, Lukia, und Lion für die Geduld, die sie während der Erstellung dieser Arbeit mit mir hatten.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	8
Tabellenverzeichnis	10
Abkürzungsverzeichnis	12
1. Einstieg in das Thema	14
1.1 Einleitung und Problemstellung.....	14
1.2 Zur Zielsetzung der Arbeit.....	16
1.3 Vorgehensweise und Organisation der Arbeit	17
2. Projektmanagement.....	20
2.1 Zum Begriff Projekt	20
2.2 Projektarten	24
2.3 Historische Entwicklung des Projektmanagements	26
2.4 Definition und Begriff.....	28
2.5 Projektmanagement-Phasen.....	31
2.5.1 Projektdefinition	33
2.5.2 Projektplanung.....	33
2.5.3 Projektdurchführung und -kontrolle	35
2.5.4 Projektabschluss.....	37
2.6 Projektmanagement-Organisation.....	38
2.6.1 Reine Projektorganisation	41
2.6.2 Einfluss- (Stab-) Projektorganisation	42
2.6.3 Matrix-Projektorganisation	43
2.6.4 Auswahl der geeigneten Organisationsform.....	44
2.7 Projektmanagement-Instrumente	45
3. Entwicklungszusammenarbeit allgemein.....	48
3.1 Grundsätze und Ziele der Entwicklungszusammenarbeit.....	48
3.2 Akteure in der Entwicklungszusammenarbeit.....	51
3.3 Formen der Entwicklungszusammenarbeit	55
3.4 Strukturen und Prozesse in der Entwicklungszusammenarbeit	56
3.5 Partizipation	59
3.5.1 Zur Klärung des Partizipationsbegriffes.....	59
3.5.2 Einführung des Partizipationsprinzips in der Entwicklungszusammenarbeit	60
3.5.3 Instrumente der partizipativen Entwicklungszusammenarbeit	62
3.6 Nachhaltigkeit	63

4. Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit	65
4.1 Project Cycle Management (PCM).....	65
4.1.1 Das Project Cycle Management der Europäischen Union	66
4.1.1.1 Logical Framework Approach (LFA).....	69
4.1.2 Das Project Cycle Management der GTZ.....	73
4.1.2.1 Monitoring.....	74
4.1.2.2 Projektfortschrittskontrolle (PFK).....	75
4.1.2.3 Zielorientierte Projekt Planung (ZOPP)	77
4.1.3 Zusammenfassung und Vergleich des Project Cycle Management der EU und der GTZ	82
4.2 Participatory Project Cycle Management (PPCM).....	83
4.2.1 Entstehung und Bedeutung.....	83
4.2.2 Prinzipien des PPCM	85
4.2.3 Participatory Rural Appraisal (PRA)	88
4.2.3.1 Entstehung und Bedeutung.....	88
4.2.3.2 PRA-Toolbox	91
4.2.3.3 Gefahren von PRA.....	95
4.2.3.4 Einsatzmöglichkeiten der PRA Methode im Projektmanagement	96
4.2.4 PPCM Prozess	98
4.2.5 Zukünftige Herausforderungen.....	99
4.3 Evaluierung.....	100
5. Vergleich des Projektmanagement der Marktwirtschaft und der Entwicklungszusammenarbeit.....	104
5.1 Projekte	104
5.2 Projektmanagement.....	105
5.2.1 Projektmanagement-Methoden	106
5.2.2 Projektmanagement-Organisation.....	108
5.2.3 Projektmanagement-Phasen.....	110
6. Probleme im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit	112
7. Verbesserungsansätze im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit	117
8. Vorstellung der Potentialanalyse.....	122
8.1 Vorstellung und Durchführungsschritte der Potentialanalyse	123
8.1.1 Auswahl der Referenzprojekte	124
8.1.2 Auswahl der Interviewpartner.....	124

8.1.3 Auswahl der Erhebungsmethodik.....	125
8.1.4 Projektkontextbeschreibung.....	125
8.1.5 Problem- und Stärkenanalyse.....	129
8.1.5.1 Problemanalyse.....	130
8.1.5.2 Stärkenanalyse.....	133
8.1.6 Auswertungsphase.....	134
8.1.6.1 Auswertung der Projektkontextbeschreibung.....	134
8.1.6.2 Auswertung der Problem- und Stärkenanalyse.....	135
9. Beschreibung der Fallstudie.....	136
9.1 Rahmenbedingungen.....	136
9.1.1 Beschreibung der Region.....	136
9.1.2 Beschreibung der Partnerorganisation.....	141
9.1.3 Beschreibung der Projektrahmenbedingungen und Ziele.....	145
9.2 Methodik und Design der Fallstudie.....	147
9.2.1 Auswahl der Referenzprojekte.....	147
9.2.2 Auswahl Interviewpartner.....	149
9.2.3 Auswahl Erhebungsmethodik.....	150
9.2.4 Pretest.....	152
9.2.5 Interviewdurchführungen.....	153
9.2.6 Auswertungen.....	153
10. Ergebnisse der Potentialanalyse.....	154
10.1 Partnerorganisation.....	154
10.1.1 Auswertung der Projektkontextbeschreibung.....	154
10.1.2 Auswertung der Problem- und Stärkenanalyse.....	159
10.1.2.1 Problemanalyse.....	159
10.1.2.2 Stärkenanalyse.....	171
10.2 Zielgruppe.....	178
10.2.1 Auswertung der Projektkontextbeschreibung.....	178
10.2.2 Auswertung der Problem- und Stärkenanalyse.....	180
10.2.2.1 Problemanalyse.....	180
10.2.2.2 Stärkenanalyse.....	188
11. Vergleich der Ergebnisse zwischen Partnerorganisation und Zielgruppe.....	193
12. Ergebnisse der Potentialanalyse und Rückschlüsse für zukünftige Projekte.....	201
12.1 Ergebnisse der Projektkontextbeschreibungen und Rückschlüsse für zukünftige Projekte.....	201

12.2 Identifizierte Probleme und Rückschlüsse für zukünftige Projekte.....	203
12.3 Identifizierte Stärken und Rückschlüsse für zukünftige Projekte.....	207
13. Integration der Potentialanalyse in ein Projektmanagementmodell PAPP (Potential Analysed Participative Project)	209
13.1 Modellbeschreibung	211
13.2 Anwendung.....	213
14. Schlussbetrachtung	216
14.1 Erkenntnisse aus der Forschungsarbeit.....	218
14.1.1 Potentialanalyse.....	218
14.1.2 Projektmanagementmodell PAPP (Potential Analysed Participative Project) .	230
14.2 Ausblick	233
Anhang	234
Literaturverzeichnis.....	263
Erklärung	271

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beobachtungsobjekte im Projektmanagement.....	29
Abbildung 2: PM-Aufgaben im Projektablauf.....	32
Abbildung 3: Prinzip der Projektsteuerung	36
Abbildung 4: Die Rolle des Projektabschluss	38
Abbildung 5: Projektbeteiligte.....	39
Abbildung 6: Reine Projektorganisation	41
Abbildung 7: Einfluss- (Stab-) Projektorganisation	42
Abbildung 8: Matrix-Projektorganisation.....	43
Abbildung 9: EZ-Organisationen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit	53
Abbildung 10: Kundendreieck	54
Abbildung 11: Grundschemata der Kooperation in der Entwicklungszusammenarbeit ...	56
Abbildung 12: Kooperationsbeziehungen und Leistungsprozess	57
Abbildung 13: Die sechs Phasen des Projektzyklus der EU.....	67
Abbildung 14: Die zwei Hauptphasen des LFA	70
Abbildung 15: Verknüpfung zwischen Logframe, Aktivitäten- und Ressourcenplanung	71
Abbildung 16: Grundschemata der Aktivitätenplanung.....	72
Abbildung 17: Projektzyklus Modell der GTZ	73
Abbildung 18: Untersuchungsbereiche einer Projektfortschrittskontrolle	76
Abbildung 19: Partizipation und Dialog im PPCM Prozess.....	85
Abbildung 20: Projektzyklus im PPCM Prozess.	86
Abbildung 21: Participatory Project Cycle Management Modell	98
Abbildung 22: Durchführungsschritte der Potentialanalyse.	123
Abbildung 23: Mögliche Dimensionen für die Projektkontextbeschreibung im Projektmanagement der Partnerorganisation und der Zielgruppe.	127
Abbildung 24: Analyseraster für Partizipation und Nachhaltigkeit im Projektverlauf. .	128
Abbildung 25: Wirkungszusammenhang von Problemperspektiven.	130
Abbildung 26: Schritte der Problemanalyse	132
Abbildung 27: Schritte der Stärkenanalyse	133
Abbildung 28: Schritte der Problem- und Stärkenauswertungsphase.....	135
Abbildung 29: Landkarte Brasiliens.	137
Abbildung 30: Topographische Landkarte Sertão	138
Abbildung 31: Lage der Partnerorganisation CAATINGA.....	141

Abbildung 32: Organigramm der Institution CAATINGA – Programm zur Einkommensschaffung der Kleinbauern.....	143
Abbildung 33: Aussagen der Zielgruppe innerhalb des Projektes	179
Abbildung 34: Potential Analysed Participative Project (PAPP).....	212
Abbildung 35: Integrationschritte der Potentialanalyse in das PAPP Konzept.	213

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einteilung nach Projektarten anhand verschiedener Merkmale	24
Tabelle 2: Projektplanungsübersicht	80
Tabelle 3: Darstellung der Empirie-Phasen der Potentialanalyse	147
Tabelle 4: Allgemeine Projektkontextbeschreibung – Projektphasen - Partnerorganisation	155
Tabelle 5: Projektkontextbeschreibung – Vorgehensweisen Projektphasen - Partnerorganisation	157
Tabelle 6: Genannte Merkmale pro Projekt – Problemsystem Partnerorganisation...	159
Tabelle 7: Problemtypen – Analyse Partnerorganisation.....	161
Tabelle 8: Ursachentypen – Analyse Partnerorganisation.....	163
Tabelle 9: Urhebertypen – Analyse Partnerorganisation	166
Tabelle 10: Auswirkungstypen – Analyse Partnerorganisation.....	167
Tabelle 11: Bewältigungsstrategie-Typen – Analyse Partnerorganisation.....	169
Tabelle 12: Ergebnistypen – Analyse Partnerorganisation.....	169
Tabelle 13: Verbesserungsvorschlagstypen – Analyse Partnerorganisation	170
Tabelle 14: Genannte Merkmale pro Projekt – Stärkensystem Partnerorganisation..	171
Tabelle 15: Stärkentypen – Analyse Partnerorganisation.....	173
Tabelle 16: Basistypen – Analyse Partnerorganisation	174
Tabelle 17: Urhebertypen – Analyse Partnerorganisation	176
Tabelle 18: Auswirkungstypen – Analyse Partnerorganisation.....	177
Tabelle 19: Genannte Merkmale Projekt 3 – Problemsystem Zielgruppe	180
Tabelle 20: Problemtypen – Analyse Zielgruppe.....	181
Tabelle 21: Ursachentypen – Analyse Zielgruppe.....	183
Tabelle 22: Urhebertypen – Analyse Zielgruppe	184
Tabelle 23: Auswirkungstypen – Analyse Zielgruppe	185
Tabelle 24: Bewältigungsstrategietypen – Analyse Zielgruppe	186
Tabelle 25: Ergebnistypen – Analyse Zielgruppe	187
Tabelle 26: Verbesserungsvorschlagstypen – Analyse Zielgruppe	187
Tabelle 27: Genannte Merkmale pro Projekt – Stärkensystem Zielgruppe.....	188
Tabelle 28: Stärkentypen pro Projekt – Analyse Zielgruppe.....	189
Tabelle 29: Basistypen pro Projekt – Analyse Zielgruppe	190
Tabelle 30: Urhebertypen pro Projekt – Analyse Zielgruppe	191
Tabelle 31: Auswirkungen pro Projekt – Analyse Zielgruppe	192
Tabelle 32: Gegenüberstellung Probleme in Partnerorganisation und Zielgruppe.....	193

Tabelle 33: Gegenüberstellung Ursachen in Partnerorganisation und Zielgruppe	195
Tabelle 34: Gegenüberstellung Urheber in Partnerorganisation und Zielgruppe	196
Tabelle 35: Gegenüberstellung Auswirkungen in Partnerorganisation und	196
Tabelle 36: Gegenüberstellung Ergebnisse in Partnerorganisation und Zielgruppe ..	197
Tabelle 37: Verbesserungsvorschläge – Analyse Zielgruppe	197
Tabelle 38: Verbesserungsvorschläge – Analyse Partnerorganisation	198
Tabelle 39: Gegenüberstellung Stärken in Partnerorganisation und Ziel-.....	199
Tabelle 40: Gegenüberstellung Basistypen in Partnerorganisation und Zielgruppe...	199
Tabelle 41: Gegenüberstellung Urheber in Partnerorganisation und Zielgruppe	200
Tabelle 42: Gegenüberstellung Auswirkungen in Partnerorganisation und	200

Abkürzungsverzeichnis

ASA	Articulacao Semi-Arido
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit
CAATINGA	Centro de Tecnologias Alternativas de Ouricuri
DED	Deutscher Entwicklungsdienst
DEG	Deutsche Entwicklungsgenossenschaft
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development
EU	Europäische Union
EZ-Organisationen	Entwicklungszusammenarbeits-Organisationen
FAO	Welternährungs- und Landwirtschaftsorganisation
GPM	Gesellschaft für Projektmanagement
GTZ	Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit
ICD	Integrated Community Development
IPMA	International Project Management Association
IPMA	International Project Management Association
LFA	Logical Framework Approach
MDGs	Millennium Development Goals
NGO	Non Governmental Organisation
NRO	Nichtregierungsorganisationen
OPR	Overall Performance Rating
PCM	Project Cycle Management
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PFK	Projektfortschrittskontrolle
PLA	Participatory Learning and Action
PMI	Project Management Institute
PO	Partnerorganisation
PPCM	Participatory Project Cycle Management
PPM	Project Planning Matrix
PPÜ	Projektplanungsübersicht
PRA	Participatory Rural Appraisal
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TIP	Transition Impact Potencial
ToRs	Terms of References
VN	Vereinte Nationen

WBS	Work Breakdown Structure
WHO	Weltgesundheitsorganisation
ZG	Zielgruppe
ZOPP	Ziel Orientierte Projekt Planung

1. Einstieg in das Thema

1.1 Einleitung und Problemstellung

Weltweit müssen über eine Milliarde Menschen mit einem Dollar pro Tag auskommen. Holz, 1997 führt auf, dass häufig die Entwicklungspolitik bzw. die Entwicklungshilfe als adäquates Mittel betrachtet wird, um zentrale Entwicklungsprobleme zu lösen. Laut Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) haben die Maßnahmen der technischen Zusammenarbeit das Ziel, das Leistungsvermögen von Menschen und Organisationen in der dritten Welt zu verbessern. Die Entwicklungszusammenarbeit vermittelt dazu technische, wirtschaftliche und organisatorische Kenntnisse und Fähigkeiten, um die Lebensbedingungen vor Ort zu verbessern. „Die hierfür eingesetzten Maßnahmen in Form materieller und immaterieller Transferleistungen können sich sowohl auf die Beseitigung aktueller Mängel, als auch auf die Steigerung der Problemlösungskapazität an sich beziehen, um die Partnerorganisation oder Zielgruppe in die Lage zu versetzen, ihre Entwicklungsprobleme langfristig selbstständig, d.h. ohne ausländische Hilfe bearbeiten zu können.“ (Stockmann, 1995, S. 68)

Laut BMZ ist die Entwicklungszusammenarbeit ein Teilbereich der Entwicklungspolitik, welcher dazu geschaffen wurde, die Strategien der Entwicklungspolitik umzusetzen. Die Entwicklungszusammenarbeit benutzt dafür Instrumentarien wie Projekte und Programme. Die Aufgabe der Entwicklungszusammenarbeit ist es, die Entwicklungsprozesse in den Entwicklungsländern zu fördern und damit die Armut zu mindern. Unter Entwicklung versteht man zunehmend das Erreichen von Wandel, wobei dieses Konzept die älteren Ziele wie etwa Entwicklung durch Wissenstransfer oder Entwicklung durch die Übertragung fortgeschrittener Technologien ersetzt. In der Entwicklungszusammenarbeit finden wir Situationen vor, in denen mehrere Organisationen an einem Projekt mitwirken und verschiedene Kulturen aufeinander prallen. Dabei sind Projektbeteiligte, wie z.B. die Zielgruppen und die Partnerorganisationen nicht homogen,

sondern verfolgen oft unterschiedliche Ziele und vertreten teilweise gegensätzliche Interessen. Lösungen für die Komplexität dieser Situation zu finden, wird als hauptsächliche Herausforderung des Projektmanagements in der Entwicklungszusammenarbeit angesehen. Die Entwicklungshilfe hat angesichts dieser komplexen Struktur spezielle Projektmanagementmethoden entwickelt, die helfen sollen Projekte in der Entwicklungszusammenarbeit erfolgreicher durchführen zu können. Die Entwicklungszusammenarbeit entfernt sich dabei von der starren Planung von Managementkonzepten und versucht ihre Vorgehensweisen so anzupassen, dass kulturelle und lokale Rahmenbedingungen in das Projektvorhaben mit einfließen. Ein Beispiel hierfür ist das Project Cycle Management (PCM) der GTZ (Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit), welches entwickelt wurde, um angesichts der komplexen Strukturen in Entwicklungshilfeprojekten ein adäquates Projektmanagement zur Verfügung zu haben. Demgegenüber steht jedoch eine große Anzahl von Entwicklungshilfeprojekten, die alles andere als erfolgreich waren und die Situation in den Entwicklungsländern nicht wesentlich verbessern konnten. „Ein Rückblick auf die letzten 30 Jahre lässt die Geschichte der Entwicklungszusammenarbeit als eine Abfolge von Krisen erscheinen, die in zyklischen Abständen immer wieder thematisiert werden. Dabei haben sich zwei gegenüberstehende Lager herausgebildet: Die Fundamental-Kritiker, die von der Schädlichkeit bestenfalls Nutzlosigkeit der Zusammenarbeit überzeugt sind, und die Reformisten, die (noch) daran glauben, dass mit Hilfe wirtschaftliche und soziale Veränderungen herbeigeführt werden können und sich die Wirksamkeit und der Nutzen der Entwicklungszusammenarbeit verbessern lässt.“ (Stockmann, 1995, S. 4)

Dies wirft die logische Frage auf, warum trotz etablierter Projektmanagementmethoden viele Entwicklungsprojekte scheitern. Betrachtet man die gängige Literatur zu diesem Thema, wird klar, dass sich viele Autoren und Organisationen vor allem damit beschäftigen, wie man innerhalb eines Projektes adäquate Methoden anwendet, um Projekte in der Entwicklungszusammenarbeit erfolgreich zu gestalten. Die wenigsten Autoren haben sich jedoch mit der Problematik auseinandergesetzt, warum Projekte in der Entwicklungszusammenarbeit scheitern. Es stellt sich somit die große Frage, ob das zahlreiche Scheitern von

Entwicklungshilfeprojekten nicht auf das Unwissen von den tatsächlich in Projekten auftretenden Problemen beruht und ob es nicht für die entwicklungspolitische Praxis von großer Bedeutung sein könnte, das Wissen über Probleme in Projekten zu intensivieren und verfügbar zu machen. Mit diesem intensivierten Wissen könnten in zukünftigen Projekten auftretende Probleme besser verstanden oder sogar antizipiert werden und damit Projekte erfolgreicher gestaltet werden. Es besteht der dringende Bedarf eine detaillierte Erhebung durchzuführen, anhand der herausgefunden wird, wo genau Probleme in Projekten in der Entwicklungszusammenarbeit entstehen und diese Resultate für zukünftige Projekte nutzbar zu machen, um eine erfolgreichere Entwicklungszusammenarbeit zu gewährleisten.

1.2 Zur Zielsetzung der Arbeit

Probleme in Projekten der Entwicklungszusammenarbeit zu evaluieren ist ein notwendiger und wichtiger Schritt und wurde bisher nur am Rande gestreift. Das Hauptziel dieser Arbeit ist es systemisch zu evaluieren und darzustellen, wo genau Probleme im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit liegen und wie eine effizientere und bessere, an den komplexen Gegebenheiten der Entwicklungszusammenarbeit angepasste Projektmanagement Methode aufgebaut sein könnte. In dieser vorliegenden Arbeit werden Probleme in Projekten der Entwicklungszusammenarbeit systematisch untersucht. Dabei sollen alle Ereignisse, Situationen, Zustände und Entwicklungen, die sich negativ auf Projekte auswirken, aufgezeigt werden. Während der Auseinandersetzung mit der Thematik der Ursachen des Scheiterns von Entwicklungshilfeprojekten fanden sich in der gängigen Literatur keine oder nur am Rande aufgeführten Erklärungen und nur eine wirklich detaillierte Arbeit (Wildförster & Wingen, 2001) über die Probleme im Projektmanagement. Das Konzept von Wildförster & Wingen wurde entwickelt, um gezielt in Projekten der Begleitforschung und in der Organisationsberatung Probleme in Projekten der freien Wirtschaft zu beschreiben und zu analysieren. Für die gezielte Untersuchung von Problemen und deren Ursachen in Entwicklungshilfeprojekten wurde ein auf dieser Arbeit aufsetzen-

des Instrument für die Bedürfnisse des Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit weiter entwickelt. Ziel ist es hierbei, die Kenntnisse des lokalen Managements anhand von Projekten in der Vergangenheit zu analysieren und dabei vorherrschende Probleme und Stärken zu evaluieren und diese zusammen mit der Partnerorganisation und der Zielgruppe anhand von Wirkungszusammenhängen klar herauszustellen. Weiteres Ziel ist es anhand dieser Analyse, Erklärungen für die Probleme in der Entwicklungszusammenarbeit zu liefern. Zudem sollen sich daraus Verständnisse für Probleme und deren Zusammenhänge in der Entwicklungszusammenarbeit ableiten lassen, um beim Planen und Neuorientieren zukünftiger Projekte zu helfen. Auch sollen sich auf Basis dieser Arbeit Erkenntnisse gewinnen lassen, die sich präventiv auf die Entstehung von Problemen für anstehende Projektaufgaben auswirken. Aufbauend auf den evaluierten Problemen und Stärken sollen passende Lösungen gefunden werden, um Partizipation und Nachhaltigkeit von Projekten zu gewährleisten. Am Ende dieser Arbeit wird dargestellt, inwieweit es möglich ist die Analyse von Problemen und Stärken, die anhand der Potentialanalyse aufgezeigt wurden, in eine derzeit in der Entwicklungszusammenarbeit angewandte Projektmanagementmethode zu integrieren. Die Erforschung einer neuen Methodik im Projektmanagement in Hinblick auf Einbeziehung von lokalem Wissen und örtlichen Gegebenheiten ermöglicht eine nachhaltigere und effizientere Projektplanung und Durchführung. Probleme und Stärken in Entwicklungshilfeprojekten, sei es bei den Entwicklungshelfern oder bei den Trägerorganisationen zu evaluieren und zu systematisieren, hilft gültige Rückschlüsse zu ziehen, welche in der Praxis umgesetzt werden können. Die Untersuchung wurde während meiner Tätigkeit als Entwicklungshelfer für den DED (Deutscher Entwicklungsdienst) als Bestandteil der Projektarbeit vor Ort angewandt.

1.3 Vorgehensweise und Organisation der Arbeit

In Kapitel 2 wird die Entwicklung des Projektmanagements anhand der einschlägigen Literatur beschrieben. Zuerst erfolgt eine Einführung zu dem Begriff „Projekt“. Dabei werden die Begriffsdefinition und verschiedene Projektarten be-

trachtet. Weiterhin werden in diesem Kapitel Projekte in gängige Projektarten unterteilt. In Folge wird die historische Entwicklung des Projektmanagements aufgezeigt. Hier soll eine Vorstellung vermittelt werden, wo das Projektmanagement seinen Ursprung hat und wie es sich entwickelt hat, um ein Grundverständnis von der Philosophie und der Anwendbarkeit des Projektmanagements zu erhalten. Neben der Begriffsbestimmung des Projektmanagements werden die Projektphasen und die Organisation eines Projektes beschrieben. Kapitel 3 ist eine Beschreibung der Aktivitäten und Tätigkeitsfelder der Entwicklungszusammenarbeit. In Kapitel 4 wird das Projektmanagement in der Entwicklungshilfe betrachtet. Besonderheiten und Schwerpunkte im Management von Entwicklungshilfeprojekten und die daraus resultierenden Projektmanagementsysteme liegen dabei im Zentrum der Untersuchung. Hier werden dem Leser die Entwicklung und die aktuelle Anwendung der Projektmanagementsysteme in der Entwicklungszusammenarbeit erklärt. Im fünften Kapitel werden die Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Projektmanagement der Marktwirtschaft im Vergleich zum Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit herausgearbeitet. Gegenstand des Kapitels 6 ist die differenzierte Auseinandersetzung mit Problemen und dem Scheitern von Projekten. Insbesondere im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit werden Schwächen der Projektarbeit und der derzeit angewandten Projektmanagementtools aufgezeigt. Dieser Block dient als Hinführung zum eigentlichen Schwerpunkt der Arbeit, der Analyse von Problemen in der Entwicklungszusammenarbeit anhand eines neuen Projektmanagementinstrumentes und dessen Anwendung. Im Kapitel 7 werden Verbesserungsansätze im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit, die in der Literatur beschrieben sind, herausgearbeitet. Im Kapitel 8 wird das für diese Arbeit entwickelte Projektmanagementinstrument (Potentialanalyse) erklärt und die Vorgehensweise der Fallstudie definiert. Kapitel 9 und 10 beinhalten die Beschreibung der methodischen Vorgehensweise und die Durchführung der Fallstudie sowie die systematische Darstellung der Ergebnisse der Erhebung. In Kapitel 11 wird untersucht, inwieweit die Befunde innerhalb der Partnerorganisation und der Zielgruppe Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede aufweisen. In Kapitel 12 werden die Ergebnisse der Potentialanalyse auf Rückschlüsse für

zukünftige Projekte hin geprüft. In Kapitel 13 wird ein Modell beschrieben, welches die Potentialanalyse in ein neues Projektmanagementmodell, genannt PAPP (Potential Analysed Participative Project), integriert. In Kapitel 14, der Schlussfolgerung, werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und die Bedeutung für das Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit abgeleitet.

2. Projektmanagement

Ziel dieses Kapitels ist es ausgehend von den Ursprüngen des Projektmanagements die Entwicklung bis hin zur projektorientierten Gesellschaft zu beschreiben. Weiteres Ziel dieses Kapitels ist es das Wesen, die Philosophie und die Entwicklung des Projektmanagements anhand seiner Entstehungsgeschichte zu beschreiben. Darüber hinaus soll gezeigt werden, wie dieses neue Managementkonzept eingeführt wurde und warum es eine rasche Anwendung in vielen öffentlichen und wirtschaftlichen Einrichtungen erfuhr. Danach soll dem Leser anhand einschlägiger Literaturangaben eine Vorstellung vom Begriff Projektmanagement gegeben werden. Nachdem die verschiedenen Begriffsdefinitionen von Projektmanagement dargestellt wurden, wird auf die verschiedenen Phasen eines Projektzyklus eingegangen, um diese detailliert zu beschreiben. Weiterhin werden in diesem Kapitel die verschiedenen Organisationsformen von Projektmanagement dargestellt und einige wichtige Methoden zur Durchführung vermittelt.

2.1 Zum Begriff Projekt

„Der Projektbegriff gehört zu jenen Termini, die jedermann versteht, und genau zu kennen glaubt, deren präzise merkmalsmäßige Festlegung jedoch unerwartete Schwierigkeiten erkennen lässt.“ Diese Äußerung von Dülfer, 1982, S. 4 lässt bereits darauf schließen, dass die Definition des Projektbegriffes nicht gerade einheitlich erfolgt und es sowohl in der Praxis als auch in der Literatur verschiedene Anschauungen zu diesem Begriff gibt. In den folgenden Zeilen soll dem Leser ein Ausschnitt aus den in der Literatur gängigen Definitionen und Beschreibungen zum Begriff „Projekt“ aufgezeigt werden. Weiterhin dient dieses Kapitel zur Festlegung einer Projekt-Definition, auf der sich das Projektmanagementmodell dieser Arbeit stützt.

Gaddis (1959) definiert ein Projekt als Organisationseinheit, in der die Durchführung einer Aufgabe unter restriktiven Bedingungen (Zeitlimit, Budget, Leistungsvorgabe) möglich ist. Burghardt (1999) beschreibt ein Projekt anhand von Grundparameter. Bei der Durchführung von Projekten wird insbesondere, die geforderte Leistung, das beanspruchte Einsatzmittel und die benötigte Zeit berücksichtigt. Diese Grundparameter stehen als Zielgröße in gegenseitiger Wechselwirkung. Madauss, 1991, S. 38 geht bei seiner Projektdefinition auf die interdisziplinäre Struktur von Projekten in Unternehmen ein, welche meist organisatorische Veränderungen mit sich bringen: „Projekte sind Vorhaben mit definierten Anfang und Abschluss, die durch die Merkmale zeitliche Befristung, Einmaligkeit, Komplexität und Neuartigkeit gekennzeichnet sind und wegen ihres interdisziplinären Querschnittcharakters eine vorübergehende organisatorische Veränderung und damit verbunden auch eine Neufestlegung der Aufgabenbereiche im Betrieb bewirken können.“

Eine weitere sehr oft zitierte Definition zum Projektbegriff stammt von Martino, 1964, S. 17: “A project is any task which has a definable beginning and a definable end and requires the expenditure of one or more resources in each of the separate but interrelated and interdependent activities which must be completed to achieve the objectives for which the task was instituted.“

Im Hinblick auf eine inhaltliche Definition des Begriffs empfiehlt Schelle, 1989 den Bezug auf die einschlägige DIN-Norm. Nach DIN 69901 wird ein Projekt als ein Vorhaben beschrieben, das wesentlich gekennzeichnet wird durch:

- die Einmaligkeit der Realisationsbedingungen
- eine Zielvorgabe
- Begrenzungen zeitlicher, finanzieller, personeller Ressourcen
- eine Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben
- eine spezifische Organisation.

Rüsberg, 1972 orientiert sich bei der Begriffsdefinition an den Aufgaben innerhalb eines Projekts. Unter dem Begriff Projekt sollen folglich ungewöhnliche Vorhaben verstanden werden, die durch

- einmalige (azyklische) Abläufe
- definierbare Anfangs- und Endzeitpunkte
- Aufgabenstellung und Zielsetzung
- die Beteiligung mehrerer oder zahlreicher Menschen, Arbeitsgruppen, Unternehmen oder Institutionen und
- Komplexität

gekennzeichnet sind.

Führt man sich die oben genannten Autoren und deren Aussagen und Definitionen zu dem Begriff Projekt nochmals vor Augen, so gibt es dabei folgende gemeinsame Sichtweise:

- Projekte sind Vorhaben mit einer komplexen Struktur (Rüsberg, 1972; Madauss, 1991).
- Projekte bringen die Notwendigkeit mit sich temporäre Organisationsstrukturen für die Durchführung des Projekts einzurichten (Madauss, 1991; DIN 69901; Gaddis, 1959).
- Projekte sind einmalige Abläufe mit definierbarem Projektbeginn und Projektende (Rüsberg, 1972; DIN 69901; Madauss, 1991).
- Projekte werden unter restriktiven Bedingungen der Grundparameter Zeit, Einsatzmittel und Leistungsvorgabe (welche als Zielgrößen in gegenseitiger Wechselwirkung stehen) durchgeführt (Burghardt, 1999; DIN 69901; Martino 1964; Gaddis, 1959).

Für diese Arbeit, gerade in Hinblick auf die Durchführung von Projekten in der Entwicklungszusammenarbeit, welche durch äußerst komplexe Umgebungen (Mitwirkung verschiedener Organisationen und unterschiedlicher Kulturen) geprägt sind, wird aus den dargestellten Begriffsbestimmungen folgende Projektdefinition abgeleitet:

Projekte sind komplexe, einmalige Vorhaben, mit definierbaren Beginn und Ende, welche unter restriktiven Bedingungen (Zeit, Einsatzmittel und Leistungsvorgabe) in eigens dafür geschaffenen, temporären Organisationsstrukturen durchgeführt werden.

2.2 Projektarten

Projekte können nach Arten eingeteilt werden und anhand verschiedener Merkmale differenziert werden. Je Projektart können spezifische Herausforderungen für das Projektmanagement entstehen. Gareis (1999) teilt dabei die Projekte nach Branche, Projektstandort, Projektziele, Konkretisierungsgrad, Wiederholungsgrad, Auftraggeber, Komplexität und Bezug zu Unternehmensprozessen ein.

Tabelle 1: Einteilung nach Projektarten anhand verschiedener Merkmale

Merkmale	Projektart
Branche	z.B. Bauprojekte, IT-Projekte
Projektstandort	Inlands-, Auslandsprojekt
Projektziele	z.B. Auftrags-, Organisations-, Marketingprojekt
Konkretisierungsgrad	z.B. Angebots-, und Auftragsprojekt, Konzeptions-, und Realisierungsprojekt
Wiederholungsgrad	Einmalige und repetitive Projekte
Auftraggeber	Interne und externe Projekte
Komplexität	Hohe und mittlere Komplexität
Bezug zu Unternehmensprozessen	Projekte zur Durchführung von Primär-, Sekundär- und Tertiärprozessen

Quelle: Gareis, 1999, S. 10

Projekte lassen sich weiterhin unterscheiden nach dem Gegenstand, bzw. dem Objektinhalt des Projektes:

- Investitionsprojekt
- Forschungs- und Entwicklungsprojekt
- Organisationsprojekt
- Softwareprojekt (Bernecker, Eckrich, 2003).

Im Gegensatz dazu legt Patzak, 1997 das Hauptaugenmerk vornehmlich auf die Struktur im und außerhalb des Unternehmens. Demnach können Projekte anhand der unterschiedlichen Beteiligung von Organisationseinheiten in abteilungsinterne, abteilungsübergreifende und unternehmensübergreifende Projekte unterschieden werden.

Die vorangegangenen Betrachtungen zum Begriff Projekt und zu seinen Anwendungsarten bilden die Grundlage für die folgenden Abhandlungen über Projektmanagement, in dem die unterschiedlichen Wahrnehmungen von Projekten in verschiedenen Projektmanagementansätzen münden.

2.3 Historische Entwicklung des Projektmanagements

Im Industrialisierungsprozess der letzten Jahrhunderte, geprägt durch die Skaleneffekte einer Massenanfertigung, wurden insbesondere die Arbeitsgänge rationalisiert. Das Durchführen komplexer Vorhaben bestimmt in den letzten Jahrzehnten die Realität vieler Unternehmen. Diese Aktivitäten können nur durch die Zusammenarbeit von verschiedenen Fachleuten und Bereichen gewährleistet werden. Diese Zusammenarbeit stellt große Anforderungen an die Koordination der verschiedenen Fachbereiche, Abteilungen und Mitarbeiter, welche mit herkömmlichen Leistungsstrukturen und Methoden nicht mehr gewährleistet werden kann. „Für diese einmalig durchzuführenden Vorhaben, die durch zeitliche Befristung, besondere Komplexität und eine interdisziplinäre Aufgabenstellung zu beschreiben sind, entstand eine neue Führungskonzeption, die Konzeption des Projektmanagements.“ (Madauss, 1991, S. 38)

Der Ursprung des Projektmanagements stammt aus den USA. Anlass für die Einführung des Projektmanagements bildete der Zweite Weltkrieg, wo unter hohem Zeitdruck komplizierte Waffensysteme geschaffen werden mussten. Webb, 1969 beschreibt, dass sich die Mehrheit der bis dahin benutzten und bekannten Managementsysteme als problematisch erwiesen hat. Für diese neuen Herausforderungen wurden entweder unabhängige Organisationseinheiten gebildet oder die Aufgabe wurde als autonome Operation innerhalb einer bereits bestehenden Organisationseinheit durchgeführt. Insbesondere Institutionen wie die NASA, die US-Navy und die US-Airforce können als die Vorreiter des Projektmanagements eingestuft werden. Die Weiterentwicklung des Projektmanagements wurde z.B. im Rahmen des Polaris-Missile-Program der US-Navy durchgeführt. Hier wurde das netzplantechnische Verfahren PERT¹ sowie Grundkonzepte zur systematischen Projektstrukturierung, wie Work Breakdown Structu-

¹ Program Evaluation and Review Technique (PERT) wurde 1958 im Rahmen des Polaris-Projektes entwickelt. In diesem Projekt mussten viele Teilkomponenten von Zuliefererfirmen hergestellt werden. Jeder Zulieferer wurde deshalb gebeten, den Zeitbedarf und das notwendige Budget zu schätzen. Die Polaris-Rakete konnte durch die Anwendung der PERT-Methode erheblich schneller als angenommen produziert werden.

re² und Work Package³, welche die Grundlagen für die bei uns bekannten Projektmanagement-Methoden (Projektstrukturplan⁴ und Arbeitspaket⁵) bildeten, entwickelt. „Auf der Basis der Erfahrungen der US-Airforce, US-Navy und der NASA entstanden in den sechziger und siebziger Jahren in den USA eine Fülle von Publikationen über Projektmanagement, was dazu beitrug, dass der Projektmanagement-Grundgedanke sich auf viele Industriezweige ausbreitete.“ (Madauss, 1994, S. 13)

Klaus, 1972 führt an, dass die Weiterentwicklung des Projektmanagements in der Waffenindustrie stattfand. Die amerikanische Regierung machte bei öffentlichen Aufträgen die Verwendung von Projektmanagement weitgehend zur Auflage, wobei eine von der US-Luftwaffe herausgegebene Dokumentation „Systems Program Management Procedures“ als Vorbildfunktion diente. Baumgartner, 1963 beschreibt, dass die Tatsache, ob Unternehmen eine Projektorganisation vorweisen konnte oder nicht, zu einem entscheidenden Auswahlkriterium bei der Vergabe von Aufträgen wurde. Dies führte dazu, dass viele Unternehmen das Konzept Projektmanagement einführten.

Auch in Europa setzte sich das Projektmanagement Mitte der 50iger Jahre schnell durch. Den Anfang machten auch in Europa das Militär und die Raumfahrtunternehmungen, welche erkannt hatten, dass Projektmanagement in Hinblick auf die Abwicklung von Vorhaben viele Vorteile mit sich bringt. In Europa wurde der Schwerpunkt des Projektmanagements viel stärker auf organisatorische Aspekte und vor allem auf die Methoden gerichtet. Das Hauptinteresse lag vor allem in der Netzplantechnik⁶, der man sich mit geradezu übertrieben anmutender Euphorie widmete (Madauss, 1994). Wichtig für die Verbreitung in der

² Work Breakdown Structure entspricht dem deutschen Projektstrukturplan.

³ Work Package wird im deutschen Sprachraum als Arbeitspaket bezeichnet.

⁴ Nach DIN 69901 ist der Projektstrukturplan eine Darstellung der Projektstruktur nach Aufbau, Ablauf, Grundbedingungen und sonstigen Gesichtspunkten des Projektes.

⁵ In der DIN 69901 wird das Arbeitspaket als das "kleinste, nicht weiter zergliederte Element im Projektstrukturplan das auf einer beliebigen Projektstrukturebene liegen kann" definiert.

⁶ Nach DIN 69900 umfasst die Netzplantechnik: "Alle Verfahren zur Analyse, Beschreibung, Planung, Steuerung, Überwachung von Abläufen auf der Grundlage der Graphentheorie, wobei Zeit, Kosten, Einsatzmittel und weitere Einflussgrößen berücksichtigt werden können."

freien Wirtschaft und in der Wissenschaft waren die Gründung von Projektmanagement-Vereinigungen wie die Europäische PM-Vereinigung IPMA (International Project Management Association) in Zürich im Jahre 1965. In Deutschland wurde die Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) im Jahre 1990 gegründet, mit dem Ziel Schulungsprogramme im Sinne des Projektmanagements durchzuführen (Madauss, 2000).

Heutzutage wird das Projektmanagement in Unternehmen, in der Forschung und in öffentlichen Einrichtungen eingesetzt. Bernecker und Eckrich, 2003 sehen den Siegeszug des Projektmanagements in der zunehmenden Globalisierung, im gestiegenen Konkurrenzdruck, im technischen Fortschritt und in den gewachsenen Kundenansprüchen. Dies führt dazu, dass in Unternehmen immer mehr Aufgaben als Projekte abgewickelt werden. Für diese Aufgaben steht den Unternehmen mit dem Projektmanagement ein effizientes und geeignetes Instrument zur Verfügung.

2.4 Definition und Begriff

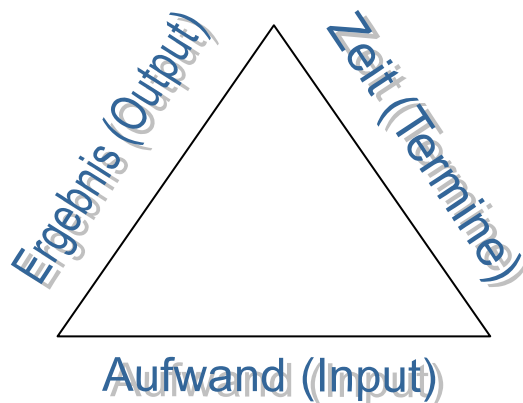
Bernecker und Eckrich, 2003 beschreiben Projektmanagement als eine Führungskonzeption um Projekte effektiv und effizient abzuwickeln. Zu den Aufgaben des Projektmanagements gehören die Projektplanung und die Projektsteuerung, die organisatorische Gestaltung des Projekts, die Führung und Koordination des Projektteams sowie die interne und externe Kommunikation. Rinza, 1998 sieht das Projektmanagement als ein Leitungs- und Organisationskonzept, in dem die vielen und sich teilweise gegenseitig beeinflussenden Projektelemente und -geschehen nicht dem Zufall einzelner Mitarbeiter überlassen werden, sondern gezielt geplant und durchgeführt werden. Ähnliche Ansätze zur Definition von Projektmanagement hat der weltweit größte PM-Verband - Project Management Institute (PMI): "Project Management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet project requirements." Reiß, 1996 hingegen versteht unter Projektmanagement vor allem das Management von Sonderaufgaben bzw. außergewöhnlichen Vorhaben.

Die DIN 69901 definiert Projektmanagement folgendermaßen:

„Projektmanagement ist die Planung, die Überwachung und die Steuerung eines Projektes, also die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisationen, -techniken und -mittel für die Abwicklung sowohl aller Projekte als auch eines einzigen Projektes.“

Laut den obigen Ausführungen wird Projektmanagement als ein Leitungs- und Organisationskonzept verstanden, um die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten mittels bestimmter Fähigkeiten und Techniken zu meistern. Diese Projektaktivitäten werden in der Regel von einem Projektleiter und einem Projektteam gemeinsam durchgeführt. In dieser Arbeit wurden Projekte bereits als komplexe, einmalige Vorhaben, mit definierbaren Beginn und Ende beschrieben, welche unter restriktiven Bedingungen (Zeit, Einsatzmittel und Leistungsvorgabe) in eigens dafür geschaffenen, temporären Organisationsstrukturen durchgeführt werden.

Abbildung 1: Beobachtungsobjekte im Projektmanagement



In Anlehnung an: Hölzle, Grünig 2002, S. 19.

Den Bezug zu den restriktiven Bedingungen eines Projektes stellen Hölzle und Grünig, 2002 her, welche in erster Linie das Erreichen von Ergebnissen in einer definierten Qualität in den Vordergrund des Projektmanagements stellen.

Die drei prozessbeteiligten Größen, Aufwand, Ergebnis und Zeit korrelieren dabei miteinander. Unter Aufwand sind dabei sowohl finanzielle Ressourcen als auch eingesetzte Mitarbeiterleistungen und Sachaufwände zu verstehen. In der Projektplanung müssen alle drei Größen simultan geplant werden. In der Durchführung müssen die drei Größen ständig überwacht und gesteuert werden.

Die konventionelle Projektmanagement-Definition dieser Arbeit setzt sich aus den oben genannten Literaturhinweisen zusammen und lässt sich wie folgt zu Papier bringen:

Projektmanagement ist ein Leitungs- und Organisationskonzept um die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten mittels bestimmter Methoden und Techniken durchzuführen, um Ergebnisse in einer definierten Qualität, durch restriktive Aufwände, in einer bestimmten Zeitspanne, zu erreichen.

In dieser Definition wird einmal die methodenorientierte Perspektive berücksichtigt, die zum Ziel hat, Projektmanagement-Methoden in der Projektplanung und Durchführung unterstützend anzuwenden. Zum anderen wird die organisations-theoretische Perspektive anhand von Organisations- und Leitungskonzepten benannt. Weiterhin wird durch den systemischen Ansatz, in dem ein Projektprozess unter anderem in seine Phasen untergliedert wird, die Abfolge in einem Projekt strukturiert. Diese verschiedenen Perspektiven werden in den folgenden Kapiteln, anhand der gängigen Projektmanagementliteratur detailliert beschrieben. Ich werde dabei insbesondere auf Autoren und Thesen eingehen, welche in Bezug auf das eigentliche Ziel dieser Arbeit, nämlich die Entwicklung eines neuen Projektmanagementansatzes für die Entwicklungszusammenarbeit, hilfreich sind.

2.5 Projektmanagement-Phasen

Bernecker und Eckrich, 2003 gliedern den Projektlebenszyklus in sachlich begründete voneinander getrennte, zeitliche Projektphasen. Dabei ist die Art der Phasengliederung des Projektverlaufs wesentlich von der Art des Projektes und seiner Komplexität bestimmt. Für jedes Projekt sollten noch vor der Projektstrukturierung und der Ablaufplanung als erster Schritt geeignete Phasen festgelegt werden. Laut Bernecker und Eckrich, 2003 gibt es kein allgemein gültiges Phasenmodell. Dennoch werden in der Projektmanagementliteratur (Brand, 1974; Rüsberg, 1976; Litke, 1991) verschiedene Phasenschemata aufgezeigt. Bei den oben genannten Autoren gibt es eine Grundstruktur von drei Grundphasen: die Projektkonzeption, die Projektdefinition und die Projektrealisation. Die Konzeptionsphase beinhaltet das Entwerfen, Analysieren, Prüfen und Freigeben von Projekten. Im nächsten Schritt werden Zielvorgaben detailliert, Aufgaben und Lösungsansätze analysiert. Als Ergebnis der Konzeptionsphase entsteht ein Gesamtkonzept, welches in der Definitionsphase konkretisiert wird. Danach wird das ausgearbeitete Projekt in der Realisierungsphase umgesetzt.

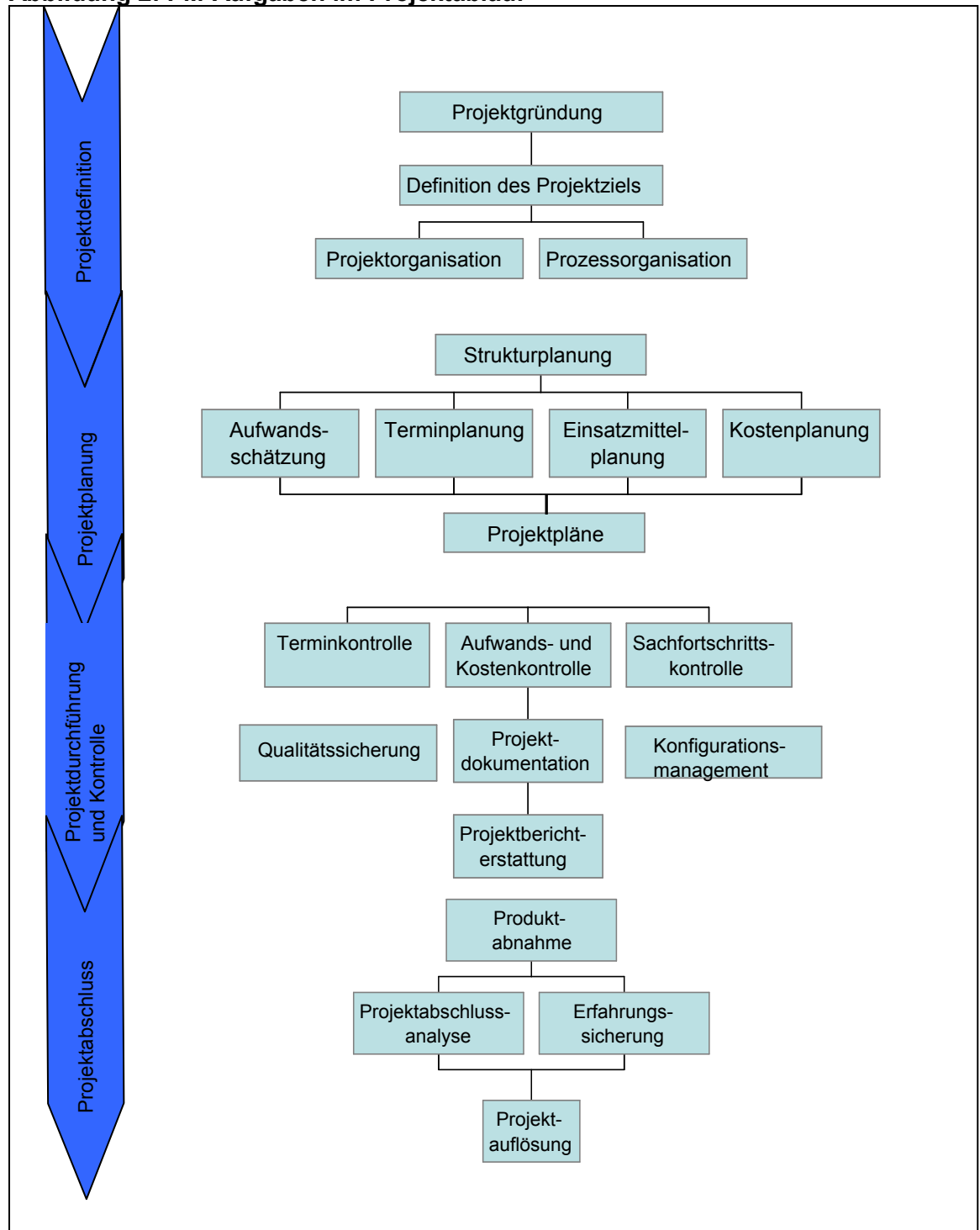
Wie in Abbildung 2 dargestellt, teilt Burghardt, 2002 hingegen den gesamten Projektablauf in vier Hauptabschnitte ein:

- Projektdefinition bzw. Projektinitialisierung
- Projektplanung
- Projektdurchführung und -kontrolle
- Projektabschluss.

Die theoretische Abhandlung des Projektablaufs dieser Arbeit orientiert sich an der Aufteilung von Burghardt, 2002 da wichtige Grundphasen eines Projektes im heutigem Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit wie das Project Cycle Management, um nur ein Beispiel zu nennen, konzeptionell ähnlich aufgebaut sind. Insbesondere die Begriffe Projektplanung und auch der Projektabschluss sind gängige und wichtige Prinzipien des Projektmanagements in der Entwicklungszusammenarbeit und werden in dieser Arbeit mit Hin-

blick auf die Entwicklung eines neuen Projektmanagementkonzepts aufgegriffen. Folgende Abbildung 2 zeigt den Projektablauf nach Burghardt (2002) detailliert.

Abbildung 2: PM-Aufgaben im Projektablauf



Quelle: Burghardt, 2002, S. 16.

2.5.1 Projektdefinition

Bei Burghardt, 2002 werden folgende Schritte bei der Projektdefinition berücksichtigt:

- Gründung des Projektes
- Definition des Projektziels
- Organisation des Projektes
- Organisation des Prozesses.

Am Anfang jedes Projektes steht die Projektgründung indem eine vorhandene Projektidee in eine Definition des Projektziels überführt wird. Im nächsten Schritt müssen der Projektleiter und die weiteren Projektbeteiligten ernannt werden sowie die passende Projektorganisation bestimmt werden. Weiterhin ist die gesamte Ablauforganisation des Projektes zu definieren. Dazu müssen Entwicklungsphasen, Meilensteine, Entwicklungslinien und Tätigkeitsarten definiert werden. In der Projektdefinition werden die Vorgaben für die nachfolgende Projektplanung festgelegt. Fehler in dieser frühen Projektphase können sich durch den gesamten Projektverlauf hindurch fortsetzen und können bereits das Scheitern von Projekten verursachen (Burghard, 2002).

2.5.2 Projektplanung

Die Planung und der Erfolg eines Projektes stehen in unmittelbarem Zusammenhang. In der Projektplanung werden Sollvorgaben bezüglich Arbeitsleistung, Ressourceneinsatz und Kosten aufgeführt. Die Planung ist jedoch im Projektablauf kein einmaliger Vorgang zu Beginn des Projektes, sondern eine mehrfach wiederholte Aktion, die jeweils auf Grundlage neuer oder verlässlicher gewordener Informationen erfolgt (Litke, 1991).

Für Rinza, 1994 ist die Planung eines Projektes aus mehreren Teilaufgaben zusammengesetzt. So ist eine exakte Analyse der Aufgabenstellung eine grundlegende Voraussetzung für eine sinnvolle Planung. Oft werden Projektziele ungenau definiert und vage umrissen. Deshalb sollte eine Aufgabenanalyse durchgeführt werden um den Problemsachverhalt exakt zu untersuchen, zu definieren und abzugrenzen. Danach wird das Projekt strukturiert und seine Teilaufgaben definiert. Die Optimierung der Projektaufgabe wird in drei Teilbereiche getrennt, der Auswahl einer geeigneten Lösungsalternative, der Optimierung des ausgewählten Konzepts und der Optimierung der Bearbeitungsdauer und der Projektkosten.

Um das Risiko des Scheiterns eines Projektes zu minimieren stellt Rinza, 1994 drei Möglichkeiten zur Verfügung: die Durchführung einer Risikoanalyse, die phasenweise Untersuchung des Projektablaufs zur Erkennung von Nichtdurchführbarkeiten von Projekten und die Anwendung der Methoden der Qualitätssicherung.

Zur Planung des Projektablaufs stehen verschiedene Methoden zur Verfügung, um die Planung zu erleichtern und zu strukturieren. Der Projektleiter wird für alle Aufgaben, die für das Projekt nötig sind, Teilaufträge zur Durchführung an die einzelnen Abteilungen vergeben. Die Vergabe der Aufträge erfolgt in Form von Teilaufträgen und Teilzielen. Besonders treffend erscheint eine Definition der Planung nach Gehringer, der die Planung als ein gedankliches Modell zukünftiger Abwicklungen darstellt, um die Anforderungen an das Projekt und die zur Verfügung stehenden Mittel so aufeinander abzustimmen, „dass sich das geistige Konzept des Vorhabens als machbare, schriftlich festgelegte Ordnung beschließen und rationell verwirklichen lässt.“ (Gehringer, 1980, zitiert nach Madauss, 1994, S. 178)

Die Projektplanung bereitet die Projektdurchführung so gut wie möglich vor und muss auf unlösbare Planabweichungen in der Projektdurchführung mit entsprechender Um- und Neuplanung reagieren.

2.5.3 Projektdurchführung und -kontrolle

Nach der Planungsphase beginnt die Projektdurchführung, die von der Projektkontrolle begleitet wird. In der Literatur wird neben dem Begriff der Projektkontrolle auch die Projektsteuerung genannt. Im Sinne von Bernecker und Eckrich, 2003 hat die Projektsteuerung die Aufgabe, das Projekt planmäßig durchzuführen und durch geeignete Maßnahmen die Ist-Werte an die geplanten Werte anzugleichen. Bernecker und Eckrich (2003) betonen dabei, dass unter bestimmten Umständen auch die Planwerte neu festgelegt werden müssen. In Hinblick auf Änderungen in der Projektdurchführung lassen sich drei Kategorien unterscheiden: Normale Änderungen, welche aufgrund von neuen Erkenntnissen in der Projektdurchführung basieren und Fehler, welche bei der Planung bzw. bei der Durchführung begangen worden sind. Weiterhin können Änderungen auf unverschuldete Veränderungen gründen, welche z.B. auf nachträgliche, neue Kundenwünsche zurückzuführen sind. Um diese Abweichungen von den geplanten Werten frühzeitig zu erkennen, bedarf es der Projektkontrolle. Laut Litke, 1991 darf die Projektleitung den geplanten Projektablauf nicht sich selbst überlassen, sondern muss ihn aktiv steuern. Der Projektstrukturplan mit seinen Arbeitspaketen sowie Netzpläne sind laufend anzupassen. Beweggründe für eine Anpassung können aus neuen Erkenntnissen aus der Systemplanung und aus der Projektüberwachung basieren. Die Systemführung und die Projektführung müssen dabei eng miteinander korrelieren. Als Konsequenz fordert Schelle, 1999 die Anwendung eines formalen Berichtssystems, das durch EDV-Systeme unterstützt wird, um drohende Risiken frühzeitig zu erkennen und um schnell auf Projektstörungen reagieren zu können.

Für Burghardt, 2002 ist eine elementare und zeitschnelle Projektkontrolle die Voraussetzung für eine effiziente Projektsteuerung. Die Projektkontrolle umfasst folgende Aufgabenbereiche:

- Terminkontrolle
- Aufwands- und Kostenkontrolle

2.5.4 Projektabschluss

Der Projektabschluss umfasst laut Burghardt, 2002 folgende Schritte:

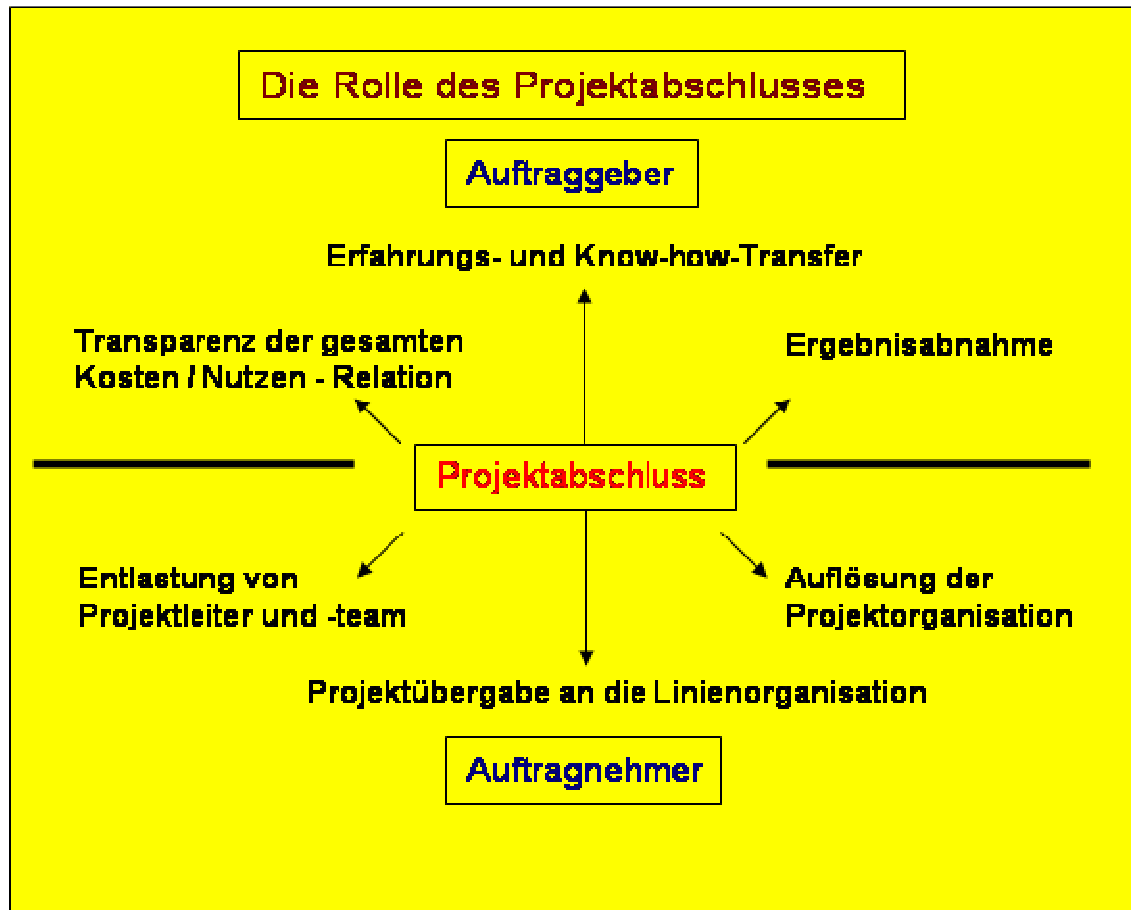
- Produktabnahme
- Projektabschlussanalyse
- Erfahrungssicherung
- Projektauflösung.

Am Ende einer Produktentwicklung steht die Produktabnahme seitens des Auftraggebers, welche in einem Produktabnahmebericht festgehalten wird. In der Projektabschlussanalyse werden geplante Werte mit denen des erreichten Produktes verglichen. Abweichungen, unter Nennung ihrer Ursachen, sind in einer Abweichungsanalyse zu untersuchen und in einem Abschlussbericht zu beschreiben. Außerdem sollten die im Projekt gemachten Erfahrungen gesichert werden. Als letzten Schritt im Projektablauf wird die Projektauflösung durchgeführt, wobei das Projektpersonal und weitere im Projekt gebundenen Ressourcen neuen Aufgaben zugeteilt werden (Burghardt, 2002). Die Rolle des Projektabschlusses im Gesamtverlauf des Projektes wird in Abbildung 4 in Anlehnung an Bernecker und Eckrich, 2003 dargestellt. Für den Auftraggeber dient der Projektabschluss zur Abnahme der Ergebnisse, zur Sicherstellung der Projekterfahrung und zur Aufführung tatsächlich entstandener Kosten und der Gegenüberstellung des Projektnutzens. Für das Projektteam ist der Projektabschluss zur Entlastung, Auflösung und Übergabe an die Linienorganisation wichtig.

Die Wichtigkeit eines Projektabschluss steht im Widerspruch zur tatsächlichen Berücksichtigung in der Projektmanagementrealität. So wird in der Praxis wenig Zeit für den Abschluss eines Projektes verwendet. Dies liegt vor allem daran, dass die Mitarbeiter meist schon neue Aufgaben übernommen haben und wenig Wert auf einen gründlichen Projektabschluss gelegt wird. „Dabei sind eine gründliche Prüfung eines abgeschlossenen Vorhabens und ein systematischer

Abschluss für das Projekt selbst und auch für zukünftige Projekte von großer Bedeutung.“ (Schelle, 1999, S. 211)

Abbildung 4: Die Rolle des Projektabschluss



Quelle: Bernecker und Eckrich 2003, S. 435.

2.6 Projektmanagement-Organisation

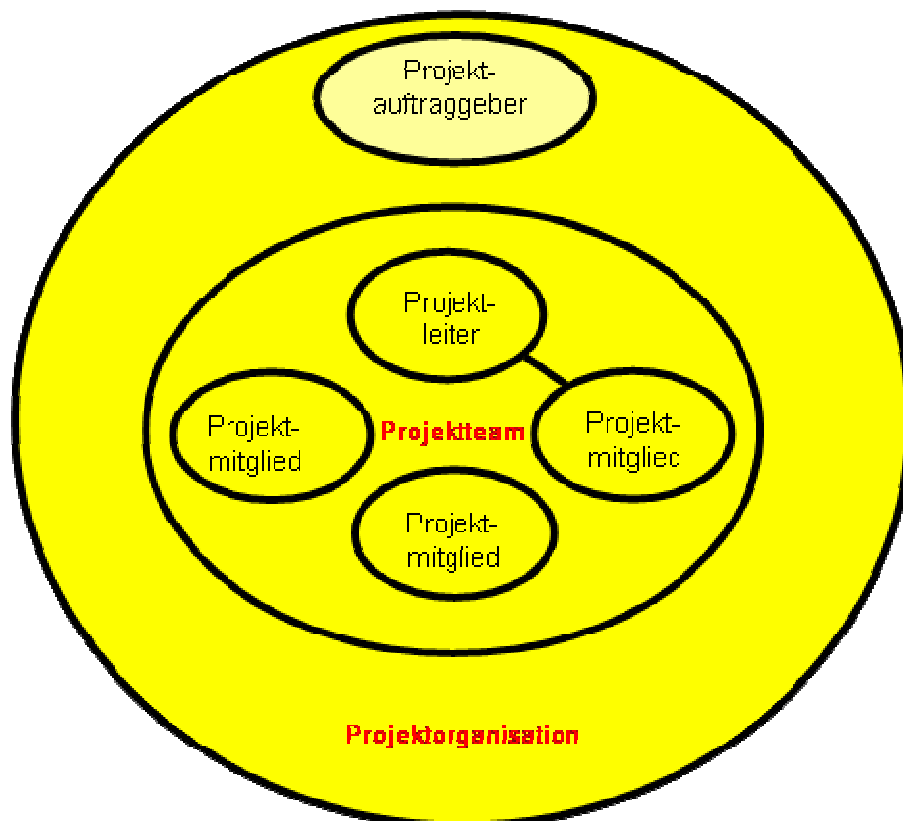
Die Projektarbeit erfordert meist eine intensive Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Fachabteilungen. Dies erweist sich in der Praxis als eine komplexe Aufgabe, insbesondere in Hinblick auf die Führung des Projektteams. „Die Lösung solcher Konflikte mit herkömmlichen Linienorganisationen würde eine Konfliktbeseitigung auf hoher Führungsebene voraussetzen. Dies würde zu einer Überlastung der Führungskräfte und zu einer Projektverzögerung führen. Um derartigen Problemen aus dem Weg zu gehen bietet sich die Schaffung ei-

ner speziellen Organisation für Projekte an, der so genannten Projektorganisation.“(Litke, 1991, S. 43)

Folgendes Schaubild stellt mögliche Beteiligte eines Projektes dar und unterscheidet dabei zwischen Projektteam und Projektorganisation.

Grundsätzlich ist das Projektmanagement als ein Leitungs- und Organisationskonzept zu verstehen. In einem Projekt sind kurze Abstimmungswege wichtig und das Mitwirken einer leitenden Institution, der Projektleitung. Diese Projektleitung plant, überwacht und steuert das Projekt. Bei größeren Projekten koordiniert der Projektleiter das Projektteam. Burghardt, 2002 betont, dass die Stellung des Projektleiters vor Projektbeginn bezüglich Kompetenz und Weisungs-

Abbildung 5: Projektbeteiligte



Quelle: Rinza, 1985, S. 5.

befugnis klar definiert sein muss. Weiterhin müssen alle Projektbeteiligte in die Struktur der Projektorganisation eingebunden werden, wobei die Organisation auf die Bedürfnisse und Besonderheiten des Projektes abgestimmt werden soll. Huemann, 2002 geht dabei nicht nur auf die Organisationsform eines Projektes

ein, sondern auch auf die Organisationskultur und auf die Kommunikationswege innerhalb eines Projektes. Demnach ist die Definition projektspezifischer Rollen, die Entwicklung spezifischer Kommunikationsstrukturen und die Einführung einer spezifischen Projektkultur Voraussetzung einer guten Organisationsform eines Projektes.

Bei einem zeitlich begrenzten Projekt werden in der Regel Fachkräfte aus mehreren Abteilungen zusammengebracht. Bestehende Linienorganisationen zeigten sich als zu starr und unbeweglich. Aus diesem Grunde sind beim Management von Projekten eigene Formen von Projektorganisationen entstanden, deren Lebensdauer denen des durchzuführenden Projektes entspricht. Die Projektorganisation hat dabei folgende Aufgaben:

- Ergebnis- und sachorientierte Festlegung der Funktionsstruktur des Projektes
- Klare Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen
- Effektive Zusammenarbeit und Abstimmung der am Projekt beteiligten Personen
- Schnelle Anpassung der Projektorganisation an geänderte Ziele und Rahmenbedingungen (Litke, 1991).

Die Literatur bietet eine Vielzahl von Organisationsformen an. Wobei jedoch drei Organisationsformen besonders häufig behandelt werden:

- Reine Projektorganisation
- Einfluss- (Stab-) Projektorganisation
- Matrix-Projektorganisation

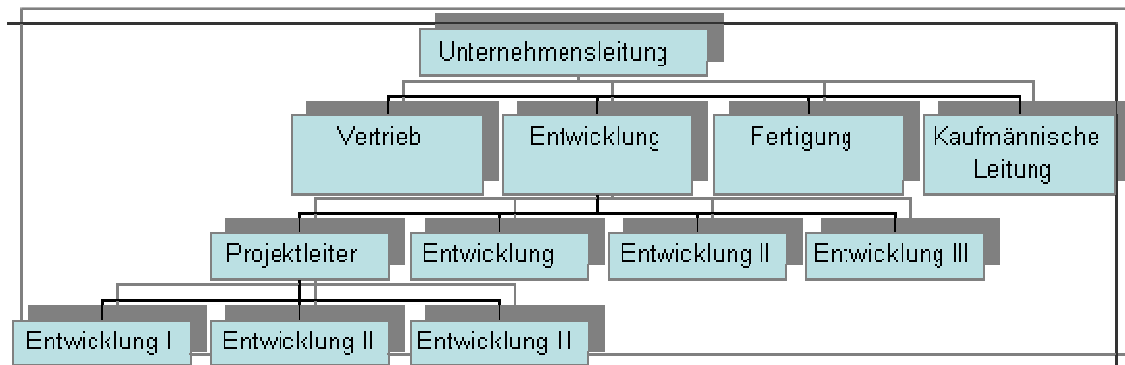
(Burghardt, 2002; Bernecker, Eckrich, 2003; Corsten, 2000; Walder, Patzak, 1997; Litke, 1991; Frese, 1998; Mörsdorf, 1998).

2.6.1 Reine Projektorganisation

Kennzeichen der reinen Projektorganisation ist die Gründung einer eigenständigen Abteilung für die Planung und Durchführung eines Projektes. Der Projektleiter hat dabei alleinige Weisungs- und Entscheidungsbefugnis in einem Projekt und trägt damit die komplette Verantwortung. Nach Projektende löst sich diese Projektorganisation wieder auf und die Projektmitarbeiter übernehmen wieder ihre ursprünglichen Tätigkeiten in der Linienorganisation (Burghardt, 2002).

Die Unsicherheit über die Tätigkeiten und Rollen der Mitarbeiter nach Projektende bezeichnet Frese, 1998 als einen Nachteil dieser Organisationsform, da diese Unsicherheit unter anderem zu Motivationsproblemen der Mitarbeiter führen kann. Auch Walder und Patzak, 1997 sehen in der Mitarbeiterbereitstellung aus den verschiedenen Abteilungen des Unternehmens und deren spätere

Abbildung 6: Reine Projektorganisation



Quelle: Burghardt, 2002, S. 91.

Rückgliederung, in die Stammorganisation, die Nachteile der reinen Projektorganisation. Probleme können bei dieser Organisationsform bei der kontinuierlichen Auslastung der Projektteammitglieder sowie bei der parallelen Weiterführung der Abteilungsaufgaben während der Projektzeit entstehen.

Als wesentlichen Vorteil der reinen Projektorganisation bezeichnet Linke, 1991 die volle Konzentration der Beteiligten auf die Projektziele. Weiterhin existiert in

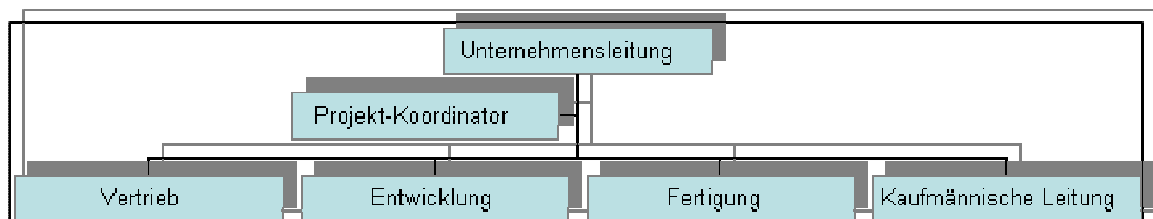
dieser Organisationsform eine eindeutige Weisungsbefugnis in der schnell auf Störungen reagiert werden kann.

2.6.2 Einfluss- (Stab-) Projektorganisation

Die Einfluss-Projektorganisation, auch Stab-Projektorganisation genannt, ist eine schlanke, minimale Organisation eines Projektes. Die „Mutterorganisation“ bleibt in ihrer Struktur und Hierarchie bestehen, wobei sie nur durch eine Stabstelle, dem Projektkoordinator ergänzt wird (Litke, 1991; Frese, 1998).

Wie in Abbildung 7 ersichtlich gibt es bei der Einfluss (Stab)-Projektorganisation keinen echten Projektleiter, sondern einen Projektkoordinator, der ausschließlich koordinierende Funktionen hat.

Abbildung 7: Einfluss- (Stab-) Projektorganisation



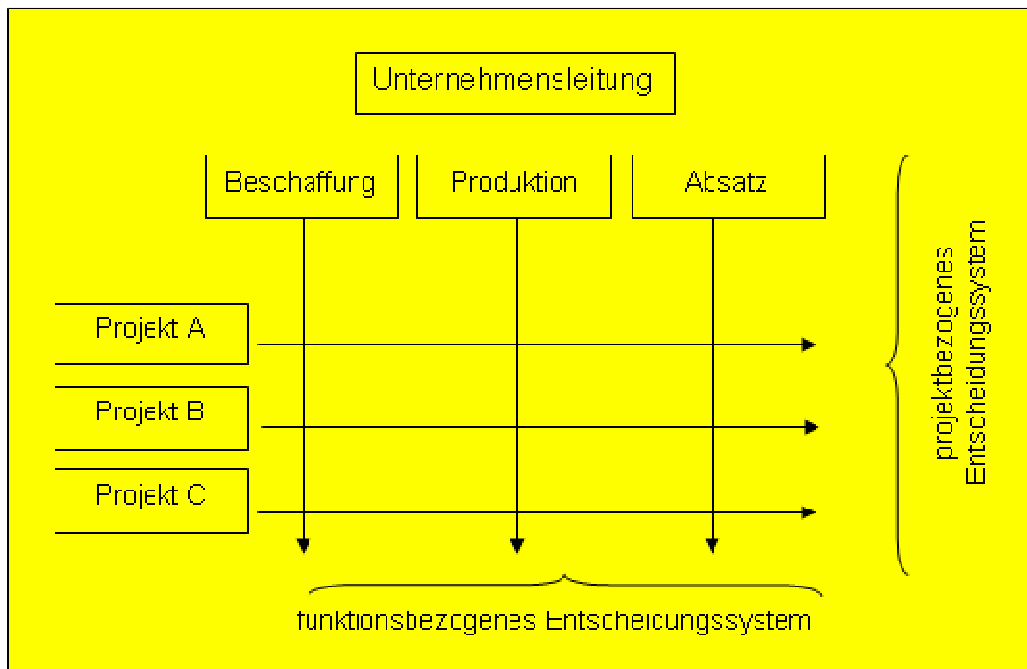
Quelle: Burghardt, 2002, S. 92.

Als Vorteil dieser Organisationform kann laut Litke, 1991 das hohe Maß an Flexibilität hinsichtlich des Personaleinsatzes genannt werden, da ein gleichzeitiger Einsatz der Mitarbeiter in verschiedenen Projekten ohne organisatorische Schwierigkeiten möglich ist. Walder und Patzak, 1997 sehen den Nachteil der Einfluss-Projektorganisation in der Trennung von Entscheidungsvorbereitung (Projektkoordinator) und Entscheidungsdurchsetzung (Linienvorgesetzter).

2.6.3 Matrix-Projektorganisation

In einer Matrixorganisation trägt der Projektleiter die alleinige Verantwortung für das Projekt, hat aber andererseits nicht die volle Weisungsbefugnis für die am Projekt beteiligten Mitarbeiter. Gerade diesen Sachverhalt sieht Burghardt, 2002 als Nachteil der Matrix-Projektorganisation. Weitere Nachteile nach Walder und Patzak, 1997 ergeben sich durch die hohen Anforderungen an das Organisationsverständnis der Projektbeteiligten, dem hohen Kommunikationsbedarf und durch die Gefahr von Kompetenzüberschreitungen. Andererseits liegen die Vorteile der Matrix-Projektorganisation im flexiblen Personaleinsatz und in der Koordination der Spezialisten aus den funktionalen Abteilungen durch den Projektleiter. Wie in Abbildung 8 dargestellt können die Spezialisten während des Projektverlaufs in ihren Abteilungen (z.B. Beschaffung, Produktion, Absatz) weiterarbeiten und sind je nach Bedarf in verschiedenen Projekten (hier Projekt A, B, C) einbezogen.

Abbildung 8: Matrix-Projektorganisation



Quelle: Corsten 2000, S. 57.

2.6.4 Auswahl der geeigneten Organisationsform

In der Literatur (Gareis, 1991; Mörsdorf, 1998) wird die Matrix-Projektorganisation als die häufigste angewandte Projektorganisation beschrieben. Die Gründe dafür liegen einerseits in der grundsätzlichen Knappheit der Ressourcen in Unternehmen und andererseits in der engen Beziehung zwischen den Projekt- und den Routineaufgaben. Walder und Patzak, 1997 betonen, dass sich die Stab-Projektorganisation nur für Projekte mit geringer Komplexität und niedrigem Risiko eignen. Für große, bedeutende, längerfristige, einmalige Projekte schlägt die Literatur (Corsten, 2000; Burghardt, 2002; Frese, 1998) verstärkt die Reine Projektorganisationen vor.

Autoren wie Litke, 1991 benutzen Situationsmerkmale die für die Anwendung bestimmter Organisationsformen sprechen:

- Struktur der bereits vorhandenen Organisationsform,
- Größe und Dauer des Projektes,
- Geschäftspolitische Bedeutung,
- Notwendigkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Bereichen,
- Risiko, bezogen auf die Erreichung des Projektergebnisses sowie auf die Einhaltung von Terminen und Kostenvorgaben,
- Verfügbarkeit der Ressourcen,
- Erfahrungen mit Projektorganisationen und
- Zahl der Projekte, die in einem Bereich gleichzeitig abgewickelt werden.

Beck, 1996 hingegen bestreitet die Annahme, dass die Auswahl von Projektorganisationen aufgrund von oben beschriebenen Situationsmerkmalen und Grundsätzen gelöst werden könnte. Für ihn können solche Entscheidungen, wenn überhaupt, nur mittels komplexer Entwurfsvorgänge gefällt werden.

2.7 Projektmanagement-Instrumente

Ziel dieses Kapitels ist es nicht sämtliche Instrumente, Techniken und Methoden des Projektmanagements detailliert darzustellen. Dies würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Es sollen vielmehr gängige Projektmanagement Instrumente kurz angerissen werden, welche dem eigentlichen Ziel dieser Arbeit, der Entwicklung und Anwendung eines neuen Projektmanagement Ansatzes in der Entwicklungszusammenarbeit als Basisinstrumente dienen könnten. In diesem Abschnitt werden gängige Instrumente kurz abgesteckt, welche im Projektmanagement bei der Planung, Kontrolle und Projektsteuerung zur Verfügung stehen. Laut Corsten, 2002 beziehen sich die Instrumente des Projektmanagements auf die Strukturen, die Termine, die Kapazitäten und auf die Kosten. Madauss, 2000 unterteilt die Planungsinstrumente des Projektmanagements in:

- Projektstrukturplan
- Termin und Ablaufplanung
- Personaleinsatz- und Kostenplanung.

Die DIN 69901 (66) definiert die Projektstruktur als die „Gesamtheit der wesentlichen Beziehungen zwischen den Elementen eines Projekts“. Corsten, 2002 und Reschke/Svoboda, 1983 beschreiben den Projektstrukturplan als einen wesentlichen Teil der Projektstartphase, der während der Projektplanung erstellt wird. Im Projektstrukturplan wird dabei ein Projekt in leistungsbezogene Teilbereiche zerlegt, um eine grobe Ermittlung der benötigten Ressourcen zu gewährleisten. Laut Walder und Patzak, 1997 werden dabei die zu erfüllenden Projektleistungen bzw. Projektaufgaben dargestellt und gegliedert. „Als Arbeitspaket wird die Gesamtheit mehrerer Tätigkeiten bezeichnet, die in sich abgeschlossen sein müssen, um ein überprüfbares Resultat zu erhalten. Für jedes Arbeitspaket wird ein Arbeitspaketverantwortlicher bestimmt. Eine geschickt gewählte Arbeitspaketstruktur (work breakdown structure, WBS) schafft Übersicht und ermöglicht eine einfache Zuordnung der Verantwortlichkeiten“ (Kuster et al, 2006, S. 110). Der Projektstrukturplan ist die Basis für die Ablauf- und

Terminplanung. Reschke und Svoboda, 1983 betonen, dass fast alle nachkommenden Planungs- und Steuerungsaufgaben des Projektmanagements auf den Strukturplan aufbauen.

Burghardt, 2007 unterscheidet grundsätzlich drei Arten von Projektstrukturplänen:

- Objektorientierter Projektstrukturplan
- Funktionsorientierter Projektstrukturplan
- Ablauforientierter Projektstrukturplan.

Beim objektorientierten Projektstrukturplan richtet sich wie der Name bereits ausdrückt die Definition der Projektaktivitäten nach der technischen Struktur des zu entwickelnden Objekts. Objekte sind hier typischerweise Produkte, Systeme, Anlagen, etc. Im funktionsorientierten Projektstrukturplan werden die Projektaktivitäten den einzelnen involvierten Funktionsbereichen (z.B. Produktion, Logistik, Marketing) zugeordnet. Burghardt, 2007 bezeichnet diese Aufbauform des Projektstrukturplans als die am häufigsten benutzte Zuteilung von Projektaktivitäten in der Projektpraxis. Eine weitere Einteilungsform eines Projektstrukturplans bezieht sich auf dem Ablauf im Projekt. Hier werden die Projektaktivitäten in Hinblick auf den Entwicklungsprozess, wie Planung, Entwicklung, Produktion zugeordnet.

„Die Termin- und Ablaufplanung ist ein sehr wichtiges Instrument zur Projektsteuerung, da bei gründlicher Planung in ihr die zeitlich aufeinander abgestimmten Einzeltätigkeiten übersichtlich und kontrollfähig zusammengefasst sind.“ (Madauss, 2000, S. 202) Die Termin- und Ablaufplanung besteht im Wesentlichen aus dem Meilensteinplan, dem Balkenplan und dem Netzplan. Im Projektmeilensteinplan werden wichtige Projektereignisse und deren Termine aufgeführt, wobei Projektbeginn und Projektende immer als wichtige Meilensteine zu kennzeichnen sind. Der Balkenplan wird von Burghardt, 2002 als das älteste und am meisten verbreitete graphische Hilfsmittel für planerische Aufgaben bezeichnet. Der Balkenplan ist eine graphische Darstellung der Terminliste,

aus dem die terminlichen Zeitfenster und die Dauer ersichtlich werden. Die Vorgänge sind als zeitproportionale Balken dargestellt (Walder und Patzak, 1997). Die DIN 69900 definiert die Netzplantechnik als „Verfahren zur Analyse, Beschreibung, Planung, Steuerung, Überwachung von Abläufen auf der Grundlage der Graphentheorie, wobei Zeit, Kosten, Einsatzmittel und weitere Einflussgrößen berücksichtigt werden können“ Die Netzplantechnik dient dabei als Hilfsmittel zum Analysieren, Beschreiben, Planen, Kontrollieren und Steuern von Projektabläufen (Burghardt, 2002). Der Netzplan ist eine grafische Darstellung des Projekts bzw. eines Projektteils, in dem alle Aktionen und deren technologische Beziehung zueinander aufgezeigt werden (Walder und Patzak, 1997). Elemente eines Netzplanes sind Vorgänge, Ereignisse und Anordnungen, auf deren Grundlage sich dann die Vorgangsknotennetze, die Vorgangspfeilnetze und die Ereignisknotennetze definieren lassen (Corsten, 2000).

Die Kosten und die notwendigen Ressourcen, welches ein Projekt benötigt, stellen wichtige Kriterien für die Durchführung eines Projektes dar. Der Projektkostenplan und der Personaleinsatzplan sind deshalb entscheidende Instrumente um einmal die notwendigen Ressourcen und Kosten so früh wie möglich zu ermitteln und um eine Entscheidung über Durchführung oder Einstellung eines Projekts fällen zu können. Im Personaleinsatzplan wird laut Burghardt, 2002 in tabellarischer Form der Personalbedarf für das Projekt aufgegliedert und es wird dabei aufgrund unterschiedlicher Qualifikationen nach Personalkategorien unterschieden (z.B. Projektleiter, Projektmitglied, Externer). Im Projektkostenplan werden die Projektkosten dokumentiert. Dies dient zur Planung und dem Controlling der Projektkosten (Gareis, 1991). Mittels des Projektstrukturplans ist für jede Projektphase ein detaillierter Kostenplan auf Ebene der Arbeitspakete zu erstellen, der dann als Grundlage für die spätere Kostenkontrolle dient (Madauss, 2000).

3. Entwicklungszusammenarbeit allgemein

Folgende Einführung in die Entwicklungszusammenarbeit soll einen kurzen Überblick über Schwerpunkte, Ziele und beteiligte Akteure in der Entwicklungszusammenarbeit geben. Des Weiteren werden zwei wichtige Grundphilosophien der Entwicklungszusammenarbeit, die Nachhaltigkeit und die Partizipation, beschrieben und diskutiert.

3.1 Grundsätze und Ziele der Entwicklungszusammenarbeit

Entwicklungszusammenarbeit basiert auf politische, wirtschaftliche und soziale Aktivitäten verschiedener Akteure, die auf eine Verbesserung der Lebensbedingungen bedürftiger Länder abzielen. Die GTZ, 1998 definiert Entwicklungszusammenarbeit als einen zu gestaltenden Prozess, weg von einer gegenwärtigen unbefriedigenden Situation und hin zu einer zukünftigen Situation, die als Verbesserung angesehen wird.

Die wichtigsten Abkommen und Verträge, welche die internationale Gemeinschaft festgelegt hat, sind im folgendem aufgeführt. Diese Abkommen bilden den Rahmen für die weltweite Entwicklungszusammenarbeit.

- Die Millenniumsziele – Herausforderungen für die Zukunft
- Der Monterrey-Konsensus – die Finanzierung sichern
- Der Aktionsplan von Johannesburg – Nachhaltigkeit fördern
- Der ODA-Stufenplan – Europas Verpflichtung zur Entwicklungsfinanzierung
- Die Erklärung von Paris – Wirksamkeit der Zusammenarbeit steigern
- Der Millennium+5-Gipfel (BMZ, 2007).

Am 8. September 2000 legte die internationale Staatengemeinschaft dar, wie sie im neuen Jahrtausend den zentralen Problemen auf unseren Planeten begegnen will. Diese Ziele sollen bis 2015 erreicht werden. Ursache dafür war die erschreckende Bilanz die während der 55. UN-Generalversammlung („Millennium-Gipfel“) präsentiert wurde. Zu diesem Zeitpunkt lebten über eine Milliarde Menschen in absoluter Armut. Damit muss jeder fünfte Mensch auf der Welt mit weniger als einem Dollar pro Tag auskommen; mehr als 700 Millionen Menschen hungern und sind unterernährt.

Die acht Millenniumsentwicklungsziele ("Millennium Development Goals", MDGs) wurden folgendermaßen definiert:

- MDG1: den Anteil der Weltbevölkerung, der unter extremer Armut und Hunger leidet, halbieren
- MDG 2: allen Kindern eine Grundschulausbildung ermöglichen
- MDG 3: die Gleichstellung der Geschlechter fördern und die Rechte von Frauen stärken
- MDG 4: die Kindersterblichkeit verringern
- MDG 5: die Gesundheit der Mütter verbessern
- MDG 6: HIV/AIDS, Malaria und andere übertragbare Krankheiten bekämpfen
- MDG 7: den Schutz der Umwelt verbessern
- MDG 8: eine weltweite Entwicklungspartnerschaft aufbauen.

Jedes Land hat dazu seine eigenen Ziele und Tätigkeiten festgelegt, die sich an den oben genannten Rahmen der internationalen Staatengemeinschaften orientieren. Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), 2007 definiert folgende vier Leitmotive, welche die Arbeit der deutschen Entwicklungspolitik prägen:

- Armut bekämpfen
- Frieden sichern und Demokratie verwirklichen
- Globalisierung gerecht gestalten
- Umwelt schützen.

Die Ziele der deutschen Entwicklungszusammenarbeit sind die Armutsbekämpfung, die Verbesserung der Menschenrechte, die Förderung der Demokratie und der Gleichberechtigung sowie die Friedensentwicklung, die Krisenprävention und die Entschuldung der Entwicklungsländer. Weiterhin werden der Umweltschutz und eine nachhaltige Ressourcennutzung als Schwerpunkt genannt. Des Weiteren fördert die deutsche Bundesregierung die gerechte Entwicklung der Privatwirtschaft und der Finanzsysteme sowie die Entwicklung des Außenhandels und der Welthandelsordnung. Weiterer Handlungsfelder sind die Ernährungssicherung, die Förderung der Landwirtschaft, die Bildungsförderung und die Gesundheitsverbesserung der Menschen in der dritten Welt (BMZ, 2007).

Für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit ist grundsätzlich wichtig, dass ein Vorhaben

- sich am Bedarf der Zielgruppe orientiert;
- die Selbsthilfekräfte der betroffenen Menschen stärkt;
- unter gegebenen Rahmenbedingungen durchführbar ist;
- die Voraussetzung zur Nachhaltigkeit schafft (GTZ, 1998).

Wichtige Querschnittsaufgaben der Entwicklungspolitik sind die Achtung der Menschenrechte, die Rechtsstaatlichkeit und Rechtssicherheit, die Beteiligung

der Bevölkerung am politischen Prozess, die Schaffung einer marktfreundlichen und sozial orientierten Wirtschaftsordnung und die Entwicklungsorientierung staatlichen Handelns. Für eine nachhaltige und erfolgreiche Entwicklung ist die Bereitschaft zu einer verantwortungsvollen Regierungsführung („good governance“) ausschlaggebend. Strukturanpassung auf nationaler Ebene und eine Regulierung des Welthandels sind notwendig, damit die Entwicklungsländer korrekt in den Globalisierungsprozess integriert werden können. In der Strukturpolitik wird aktiv die Globalisierung gestaltet, indem eine Änderung von strukturellen Rahmenbedingungen durchgeführt wird. Die Nachhaltigkeit ist ein wesentlicher Grundsatz der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Ein Beispiel hierfür ist die Sicherung der gemeinsamen, globalen natürlichen Umwelt (GTZ, 2003).

3.2 Akteure in der Entwicklungszusammenarbeit

Die Akteure in der Entwicklungszusammenarbeit sind die Zielgruppen, die Partnerorganisation vor Ort, die Entwicklungszusammenarbeits-Organisationen (EZ-Organisationen) mit den vor Ort tätigen Entwicklungshelfer, welche mit der Durchführung der Entwicklungshilfe beauftragt werden und die Geber selbst, welche die Finanzierung der Vorhaben gewährleisten.

Das BMZ beschreibt die Zielgruppen als den Teil der Bevölkerung, dem der Projektnutzen unmittelbar oder mittelbar zugute kommen soll. Die Zielgruppen sind dabei immer die „Endbegünstigten“ oder "Endnutzer/innen“ (BMZ, 1999). Beim DED, 2003 wird der Zielgruppenbegriff in zweifacher Hinsicht verwendet. Zum einen sind für den DED die Partnerorganisationen die direkte Zielgruppe und zum anderen sind Personen oder soziale Gruppen, denen die Arbeit der direkten Zielgruppen gilt, als indirekte Zielgruppe definiert. Beispiele hierfür sind lokale Organisationen wie die Dorfgemeinschaft, die Kirchengemeinde oder eine lokale Kooperative um nur einige zu nennen (VENRO, 2002).

Die Partnerorganisation ist die Einheit vor Ort, welche für die Projektdurchführung verantwortlich ist. Die Partnerorganisation ist dabei nicht direkter Nutznießer der Hilfe, sondern hilft mit, dass die eigentliche Zielgruppe, die Basisorganisationen bei ihren Problemen unterstützt werden. Die Partnerorganisationen haben dabei einen indirekten Nutzen, indem sie ihre Infrastruktur verbessern und wirtschaftliche Sicherheit erhalten (VENRO, 2002). Das BMZ bezeichnet die Partnerorganisationen als Mittler, welcher die Leistungen der Entwicklungszusammenarbeit in den Entwicklungsländern an die Zielgruppen vermitteln. Hier können einheimische Fachkräfte, Nichtregierungsorganisationen, Multiplikatoren/innen, staatliche Organisationen und Stellen, Unternehmen, der Projektträger und die Menschen dieser Organisationen Mittler sein (BMZ 1999).

Die EZ-Organisationen können in staatliche und nichtstaatliche Organisationen unterschieden werden. Die nichtstaatliche Entwicklungszusammenarbeit wird von Nichtregierungsorganisationen (NROs) durchgeführt. Staatliche EZ-Organisationen können wiederum in nationale und internationale Institutionen unterschieden werden.

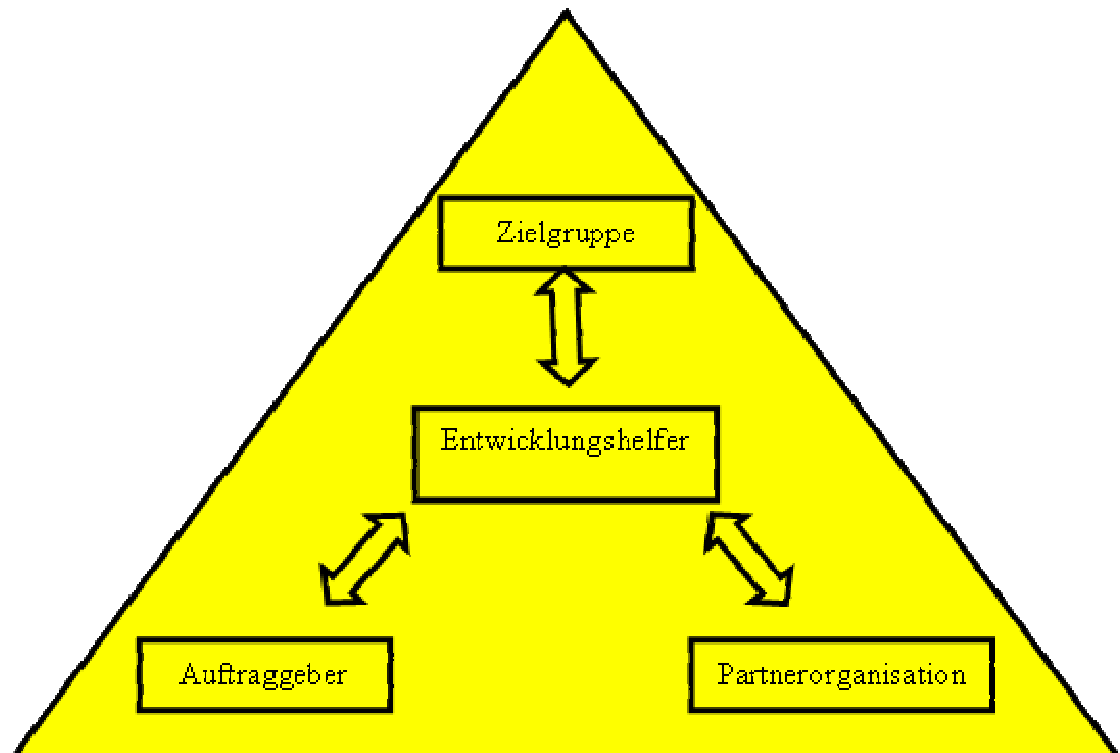
Folgende Abbildung führt einige deutsche EZ-Organisationen auf:

Abbildung 9: EZ-Organisationen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit

- Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ)
- Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)
- Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG)
- Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE)
- Deutscher Entwicklungsdienst (DED)
- Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (InWEnt)
- Kirchliche Hilfsorganisationen, z.B. Brot für die Welt, Misereor, EZE
- Parteien mit ihren politischen Stiftungen: Heinrich-Böll-Stiftung (HBS), Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS), Hanns-Seidel-Stiftung (HSS), Friedrich-Naumann-Stiftung der FDP (FNS), Rosa-Luxemburg-Stiftung der PDS
- Nichtregierungsorganisationen (NRO), z.B. Welthungerhilfe, Weltfriedensdienst

Quelle: Eigene Erstellung.

Die Entwicklungshelfer bewegen sich während ihrer Tätigkeit im „Kundendreieck“ zwischen dem Auftraggeber, der für die Auftragsvergabe und die Projektfinanzierung zuständig ist (in Deutschland ist das in der Regel das BMZ), der Partnerorganisation als Abnehmer der Beratungsleistungen und den Zielgruppen, bei denen die Wirkungen des Projektvorhabens zu einer direkten oder indirekten Verbesserung der Lebensbedingungen führen sollen (GTZ, 1998).

Abbildung 10: Kundendreieck

Quelle: GTZ, 1998.

Geberinstitutionen sind Institutionen der Geberländer und internationaler Organisationen, welche Finanzmittel für die Entwicklungszusammenarbeit zur Verfügung stellen. Zu den Geberinstitutionen zählen beispielsweise das BMZ, die Europäische Union (EU), die Welternährungs- und Landwirtschaftsorganisation (FAO), die Vereinten Nationen (VN), die Weltgesundheitsorganisation (WHO) oder die Weltbank.

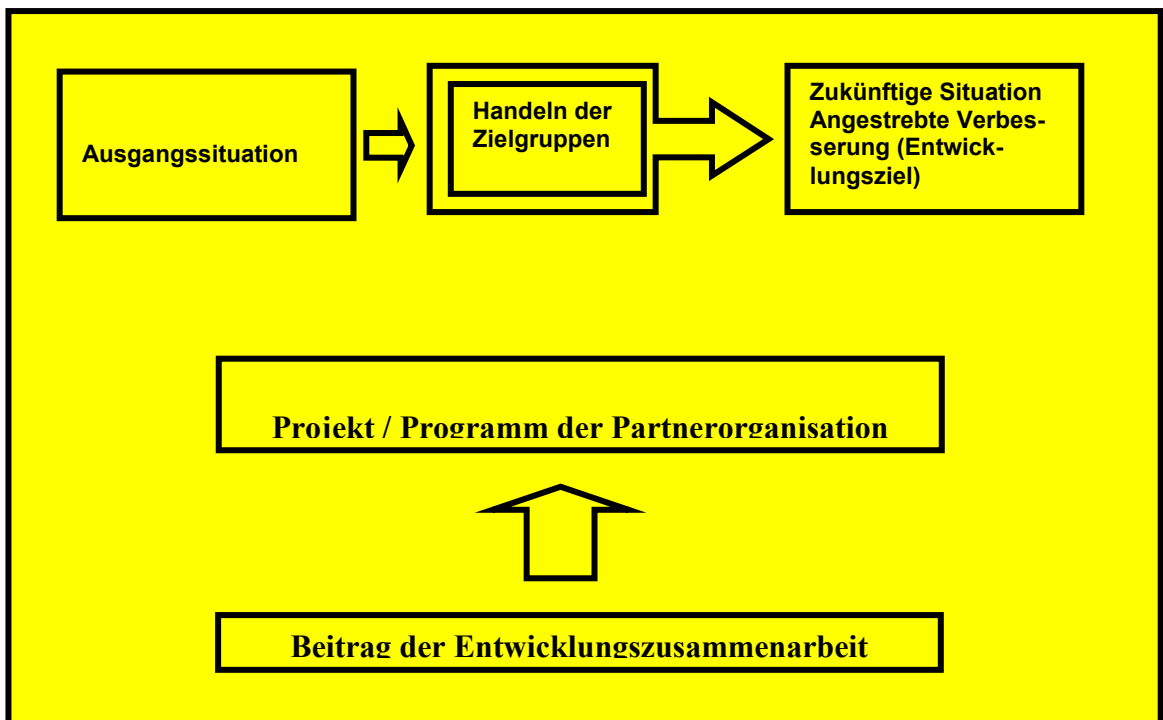
3.3 Formen der Entwicklungszusammenarbeit

In der bilateralen Zusammenarbeit leistet die Bundesregierung ihre Beiträge unmittelbar an ein Partnerland und schließt mit ihm völkerrechtlich verbindliche Abkommen. Die bilaterale staatliche Entwicklungszusammenarbeit besteht hauptsächlich aus der finanziellen und der technischen Zusammenarbeit. Daneben gibt es noch einige Sonderformen der bilateralen Zusammenarbeit wie die Bildungszusammenarbeit, die personelle Zusammenarbeit und die Fördermaßnahmen für rückkehrende Fachkräfte. Neben der bilateralen Zusammenarbeit existieren die Entwicklungszusammenarbeit der Europäischen Union und die multilaterale Zusammenarbeit. Die Regierung delegiert die Aufgaben an das Bundesministerium für Entwicklung und Zusammenarbeit (BMZ) weiter, welche selbst wieder andere Organisationen wie die Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ), den Deutschen Entwicklungsdienst (DED), die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) mit der Durchführung der Entwicklungshilfe beauftragt. Diese wiederum beauftragen Unterauftragnehmer, bzw. arbeiten mit lokalen Partnerorganisationen zusammen um letztendlich die Zielgruppe mit Maßnahmen zu unterstützen. Bilaterale staatliche finanzielle Zusammenarbeit wird von der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) gewährleistet während die GTZ für die bilaterale staatliche technische Zusammenarbeit in Deutschland zuständig ist. Die Vielfalt der Durchführungsorganisationen ist eine Besonderheit der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, welche zu einer hohen Spezialisierung der einzelnen Durchführungsorganisationen geführt hat.

3.4 Strukturen und Prozesse in der Entwicklungszusammenarbeit

Die Grundstruktur der Kooperationsbeziehungen in der technischen Zusammenarbeit der Bundesrepublik Deutschland ist im folgenden Schaubild dargestellt.

Abbildung 11: Grundschemata der Kooperation in der Entwicklungszusammenarbeit



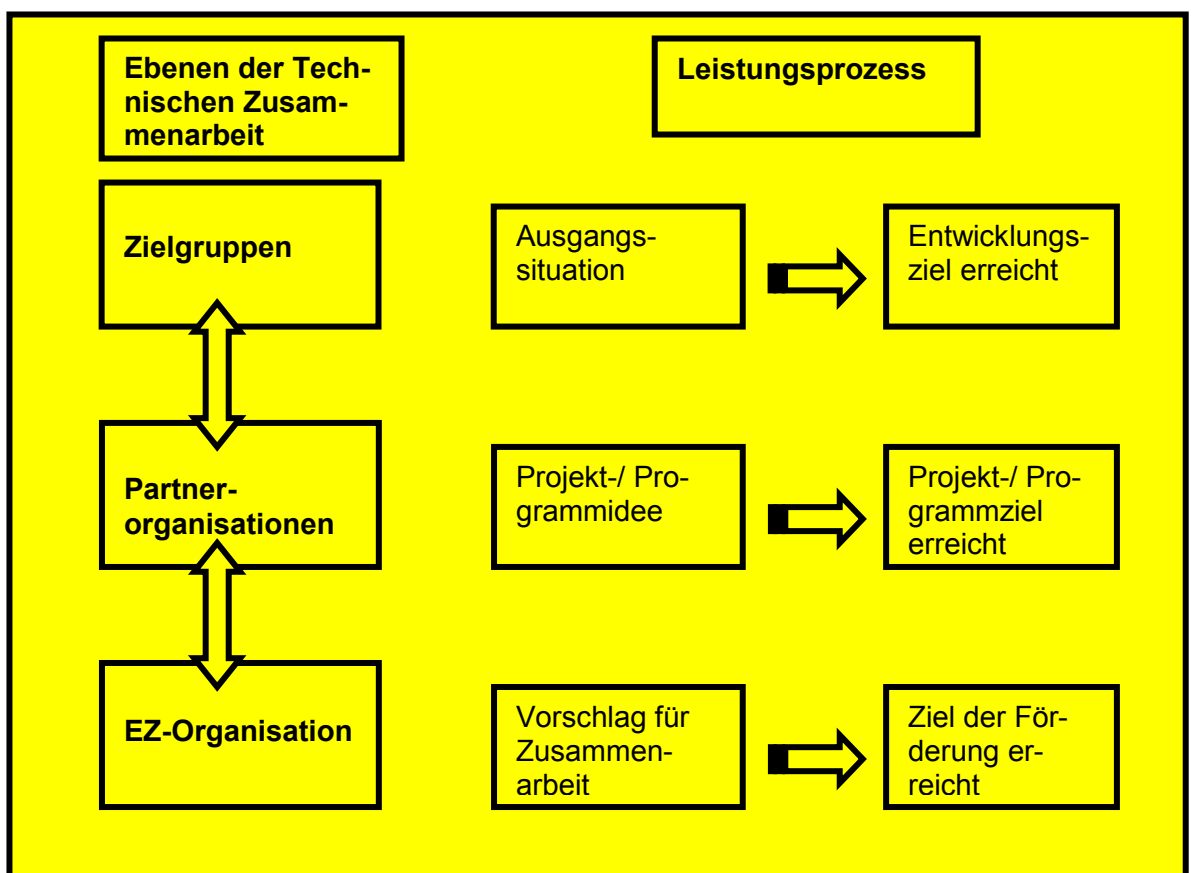
Quelle: GTZ, Ziel Orientierte Planung - ZOPP, 1997, S. 4.

Alle drei Akteure, die EZ-Organisation, der Partner vor Ort und die Zielgruppe sind für das Gestalten und Durchführen der eigenen Leistungsprozesse verantwortlich. Gemeinsamer Bezugspunkt ist das Entwicklungsziel. Die EZ-Organisation muss über Bedürfnisse und Aktivitäten in beiden Ebenen - Partnerorganisation und Zielgruppe – informiert sein, um ihrerseits die Leistungen, welche sie in das Vorhaben einbringen will, definieren zu können. Die Partnerorganisation muss ihre Leistungen auf die Bedürfnisse der Zielgruppe ausrichten, um die Selbsthilfefähigkeiten der Zielgruppe zu stärken. Die Zielgruppe braucht Verständnis für die Entwicklungsziele und entscheidet, welche Aufgaben sie dabei übernehmen wird. Wichtig ist es, dass die verschiedenen Ebenen

zweckgerichtet miteinander verknüpft werden, damit das Entwicklungsziel erreicht wird. Die EZ-Organisation unterstützt eine oder mehrere Partnerorganisationen bei der Planung und Durchführung eines Projektes, mit dem Prozesse der Selbsthilfe gefördert werden sollen. Die Partnerorganisationen können dabei staatlich oder privat sein (GTZ, 1997).

Schaubild 12 erklärt die Ebenen der technischen Zusammenarbeit der GTZ und beschreibt die Leistungsprozesse der beteiligten Partner. Der Erfolg von Leistungen bildet sich jeweils auf der nächst höheren Ebene ab.

Abbildung 12: Kooperationsbeziehungen und Leistungsprozess



Quelle: GTZ, Das Project Cycle Management (PCM) der GTZ, 1998.

Grundsätzlich unterscheidet man in der Entwicklungszusammenarbeit zwischen Projekt-, Ober- und Entwicklungszielen. Projektziele beziehen sich auf die Betriebsebene des Vorhabens und „beschreiben die mit der Nutzung der Projekt-

kapazität angestrebte nachhaltige und effiziente Produktion, Marktversorgung und Versorgung bestimmter Zielgruppen mit Gütern und Diensten und bilden insofern die unmittelbar angestrebte Hauptwirkung des Vorhabens.“ (Hemmer, 2005, S. 12) Bei den Oberzielen eines Projektes tritt die Verwendungsebene eines Vorhabens in den Vordergrund. Sie beschreiben die entwicklungspolitischen Wirkungen, welche durch die Projektziele erreicht werden (KfW 1999). Entwicklungsziele sind Ziele, welche die Zielgruppen selbst anstreben. Das Entwicklungsziel muss dabei den Wünschen und Absichten der Zielgruppen entsprechen und sich an ihren Fähigkeiten orientieren (GTZ, 1997). Um die Erreichung von Zielen und Ergebnissen zu messen bedient man sich der Indikatoren. Indikatoren legen dabei den Anspruch der Zielerreichung eines definierten Zieles fest. Indikatoren müssen objektiv nachprüfbar sein, stellen wichtige Zielinhalte heraus und bilden die Grundlage für das Monitoring und die Evaluierung.

3.5 Partizipation

Die Partizipation ist seit Beginn der 1990er Jahre eines der wichtigsten Prinzipien in der Entwicklungszusammenarbeit. Große Entwicklungsorganisationen wie die GTZ, USAID, Weltbank oder die FAO wenden das Prinzip der Partizipation in ihrer Praxis an. Der Begriff wird sowohl in der Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Bildung als auch im alltäglichen Sprachgebrauch verwendet und ist zu einem Allgemeingut geworden. Trotzdem ist der Begriff Partizipation ein sehr „wackeliger“ Begriff, der nicht immer eindeutig definiert ist (Beckmann, 1997).

3.5.1 Zur Klärung des Partizipationsbegriffes

Das Wort Partizipation leitet sich aus dem Lateinischen *participare* ab und bedeutet soviel wie teilnehmen. Folgende Zitate verschiedener Organisationen sollen einen Überblick über den Begriff der Partizipation geben.

„Participation means that people are closely involved in the economic, social, cultural and political processes that affect their lives. [...] The important thing is that people have constant access to decision-making and power.” (UNDP, 1993, S. 21)

„Partizipation ist der Schlüssel zu einer nachhaltigen und selbstbestimmten Entwicklung. Konsequenterweise in der personellen Entwicklungszusammenarbeit angewandt bedeutet Partizipation, dass Partnerorganisationen und Zielgruppen an allen Phasen eines Projektes teilnehmen, sie aktiv mitgestalten und über sie entscheiden.“ (DED, 1998, S. 2)

„Participation is a process through which stakeholders influence and share control over development initiatives and the decisions and resources which affect them.” (Weltbank, 1996, S. 3)

Das BMZ (1999) definiert Partizipation als einen Prozess, in dem die Zielgruppen während eines Projektablaufs über Aktivitäten und das Fortschreiten des Projektes informiert und auch aktiv um ihre Meinung gebeten werden. Die Meinungen und Anregungen der Zielgruppen werden stets in den Projektzyklus miteinbezogen um ein Mitwirken der lokalen Bevölkerung zu gewährleisten. Die Mitentscheidung der Zielgruppen während des Projektablaufs ist eine wichtige Voraussetzung für die Partizipation. Gegen den Willen der Zielgruppe werden in einem partizipativen Entwicklungsprojekt keine Maßnahmen durchgeführt. Die Zielgruppen führen eigenständig geplante Maßnahmen selbst durch oder sie schlagen Gebern die Durchführung von gewünschten Aktivitäten vor.

Die Partizipations-Definition dieser Arbeit leitet sich aus den genannten Definitionen und Erklärungen zur Partizipation ab und lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Partizipation bedeutet, dass Partnerorganisationen und Zielgruppen an allen Projektphasen aktiv teilnehmen und dabei konstant über Ziele, Aktivitäten und Ressourcen eines Vorhabens selbst entscheiden und mitwirken, um eine nachhaltige Entwicklung zu gewährleisten.

3.5.2 Einführung des Partizipationsprinzips in der Entwicklungszusammenarbeit

Ausschlaggebend für die Einführung des Partizipationsprinzips in der Entwicklungszusammenarbeit war die Erkenntnis, dass die Nachhaltigkeit von Projekten ohne eine aktive Beteiligung der lokalen Bevölkerung nicht möglich ist. Anfang der 90er Jahre wurde von der Weltbank der Begriff des so genannten „Stakeholder-Ansatzes“ entwickelt, welcher die verschiedenen Sichtweisen der Projektbeteiligten in der Entwicklungszusammenarbeit berücksichtigen sollte. „Stakeholder“ sind jene Personen, welche von der Projektmaßnahme beeinflusst werden, bzw. jene Personen und Organisationen welche in Projektmaß-

nahmen mitwirken, d.h. neben der Zielgruppe auch Regierungsvertreter und Vertreter von Nichtregierungsorganisationen (BMZ, 1999).

Vor der Einführung der Partizipation wurden in der Entwicklungszusammenarbeit z.B. Produktionssysteme in den lokalen Strukturen eingeführt, ohne die kulturellen und gesellschaftlichen Gegebenheiten, bzw. ohne die Interessen der lokalen Bevölkerung zu berücksichtigen. Diese Vorhaben waren zwar wirtschaftlich wohlgemeint und technisch korrekt geplant, jedoch erreichte der überwiegende Teil der Maßnahmen ihr entwicklungspolitisches Ziel nicht. Sie liefen an den Bedürfnissen der Zielgruppen vorbei (Bliss, 2001). Das Partizipationsprinzip soll nun dazu beitragen, dass sich die Zielgruppen aktiv an der Planung und Durchführung von EZ-Maßnahmen beteiligen und dabei ihre kulturellen Wertvorstellungen und ihre Interessen in die jeweiligen Projekte einbringen können.

In den letzten Jahren wird die frühzeitige Partizipation der lokalen Projektbeteiligten an den Projekten der Entwicklungszusammenarbeit hervorgehoben. In zwei übersektoralen Konzepten des BMZ „Soziokulturelle Kriterien für die EZ“ (1992) sowie „Zielgruppen“ (1996) wurden wesentliche Elemente der partizipativen Entwicklungszusammenarbeit behandelt und die Partizipation wurde zu einem wichtigen Grundprinzip der deutschen Entwicklungszusammenarbeit definiert (BMZ, 1999). Auch Schönhuth, 1996 schreibt von einem kaum vorhersehbaren Aufschwung der Partizipation in der Entwicklungszusammenarbeit, der sich in den verschiedenen partizipativen Ansätzen und Methoden, welche entwickelt wurden, widerspiegelt.

Das Ziel der Partizipation in der Entwicklungszusammenarbeit ist es die Zielgruppen an der politischen, wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung teilhaben zu lassen und dadurch die Zusammenarbeit und den Projekterfolg zu verbessern. Um dieses Ziel zu erreichen müssen entsprechende institutionelle und rechtliche Rahmenbedingungen in den Bereichen Politik, öffentliche Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft geschaffen werden. Daneben sollte die lokale

Bevölkerung diese Partizipationsmöglichkeiten auch nutzen können. Diese Tatsache findet im Begriff „Empowerment“ seinen Ausdruck. Ziel muss es sein, dass alle Projektbeteiligte den Partizipationsgedanken mittragen (BMZ, 1999).

3.5.3 Instrumente der partizipativen Entwicklungszusammenarbeit

Ab Mitte der 80er Jahre wurden verschiedene Projektmanagementmethoden entwickelt, mit denen versucht wurde die Zielgruppen bei der Projektplanung und -durchführung stärker einzubeziehen. Partizipative Methoden werden dabei in der Analysephase (Erfassung von Daten, Meinungen und Interessen, Problemen und Lösungsansätze), in der Planung (z.B. partizipative Planungsverfahren) und Durchführung (z.B. partizipative Entscheidungsverfahren, Fortschrittskontrolle) sowie in der Evaluierung (Einbeziehung der Beteiligten vor Ort in das Evaluierungsverfahren) eingesetzt. Partizipative und geschlechterspezifische Zielgruppen- und Trägeranalysen sollen frühzeitig im Projektablauf durchgeführt werden. Flexiblere Management- und Kooperationsrahmen bieten die Möglichkeit die Interessen und Prioritäten der Beteiligten zeitig und flexibel in die Planung einzubringen. Voraussetzung für die Anwendung dieser Instrumente und der partizipativen Methoden im Allgemeinen „ist eine Auswahl von Fachkräften in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, welche die erforderlichen Kompetenzen für den sozial-, politik-, verwaltungs- und kulturwissenschaftlichen Bedarf einer partizipativen Arbeitsweise mitbringen.“ (BMZ, 1999, S. 12 f)

Die wichtigsten derzeitigen Methoden der partizipativen Entwicklungszusammenarbeit, insbesondere im Projektmanagement, werden in den Kapiteln über ZOPP (Zielorientierte Planung), PCM (Project Cycle Management), PRA (Participatory Rural Appraisal) und dem PPCM (Participatory Project Cycle Management) in dieser Arbeit erläutert.

3.6 Nachhaltigkeit

Der Ausdruck „Nachhaltigkeit“ stammt aus der Forstwirtschaft und bedeutet in diesem Kontext nur so viele Bäume zu fällen, wie in dem jeweiligen Ressort wieder nachwachsen können. Grundsätzlich bedeutet der Begriff „nachhaltig“ soviel wie „anhaltend“, „lange nachwirkend“ und „dauernd“ mit dem Ziel „weiter zu wirken“. In der Entwicklungszusammenarbeit nimmt dieser Begriff eine zentrale Stellung ein. Im Folgenden werden einige Definitionen aus der deutschen Entwicklungszusammenarbeit aufgeführt.

Die Idee der nachhaltigen Entwicklung (sustainable development) hatte ihren Durchbruch auf der „Rio-Konferenz über Umwelt und Entwicklung“ (1992), die die Erkenntnisse des Brundtland-Berichtes (1987) aufgriff und eine so genannte „Agenda 21“ aufstellte. Nachhaltige Entwicklung soll die arme Bevölkerung in die Lage versetzen, eigenständig die eigenen Lebensbedingungen zu verbessern, ohne sich an Standards in anderen Ländern zu messen.

Die KfW definiert Nachhaltigkeit als ein Vorhaben indem die Projektträger und oder die Zielgruppen in der Lage sind nach Beendigung der externen finanziellen, organisatorischen und/oder technischen Unterstützung die Projektaktivitäten selbständig über einen angemessenen Zeitraum weiterzuführen und dabei die Projekt- und Oberziele weiterhin erreicht werden (Hemmer, 2005).

Das BMZ, 1990, S. 7 definiert Nachhaltigkeit folgendermaßen: „Unter Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten wird hier verstanden, dass die positive Wirkung eines Projekts, d.h. die Erreichung der Projektziele und Oberziele, nach Rückzug der externen Unterstützung wenigstens mittelfristig Bestand hat. Dies gilt insbesondere für die Fähigkeit der Bevölkerung und der Institutionen, die sich aus ständig wechselnden Rahmenbedingungen immer erneut ergebenden Probleme eigenständig zu lösen ...“

Die GTZ, 1994 beschreibt die nachhaltige Wirkung von Projekten, wenn die erreichten Innovationen nach Ende der deutschen Leistungen von Projektpartnern

und Zielgruppen ohne fremde Hilfe weitergeführt werden und die dadurch erzielten Situationsverbesserungen andauern.

Zusammenfassend treten aus den einzelnen Definitionen drei Ebenen hervor, welche die Nachhaltigkeit von Projekten beschreiben. In der ersten Dimension der Nachhaltigkeit von Projekten geht es um die Eigenständigkeit der Fortführung der Projektaktivitäten nach dem Rückzug der externen Hilfen. In der zweiten Ebene wird auf die „Quantität und Qualität“, welche durch Ziele definiert sind, eingegangen. In der dritten Ebene steht die Zeitdimension im Vordergrund, d.h. über welchem Zeitraum ein Vorhaben erfolgreich fortgesetzt werden muss, um als nachhaltig zu gelten. Die Nachhaltigkeitsdefinition dieser Arbeit besteht aus diesen drei Ebenen und lautet wie folgt:

Die Projektbeteiligten vor Ort (Projektpartner und oder Zielgruppen) können eigenständig, nach Beendigung der externen Hilfen die gemeinsam definierten Ziele über einen angemessenen Zeitraum weiterhin erreichen und dadurch die erzielten Situationsverbesserungen andauernd erhalten bzw. erweitern.

4. Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit

Ziel der folgenden Erläuterungen soll es sein, dem Leser einen Überblick über die derzeit gängigen Modelle, sowie ergänzende Instrumente im Projektmanagement der GTZ und der Europäischen Union zu geben, um auf den Schwerpunkt dieser Arbeit, der Konzipierung und Anwendung eines erweiterten Projektmanagementansatzes in der Entwicklungshilfe, der sich auf grundlegende Bausteine der folgenden Modelle und Instrumente stützt, hinzuleiten. Es werden explizit zwei Grundmodelle der Entwicklungszusammenarbeit, das Project Cycle Management (PCM) und das Participatory Project Cycle Management (PPCM) aufgeführt. Zudem werden begleitende Methoden wie die Zielorientierte Projektplanung (ZOPP), das Logical Framework (LFA) sowie die Participatory Appraisal (PRA) beschrieben. Am Ende des Kapitels wird der Evaluierung in der EZ ein eigenes Kapitel gewidmet.

4.1 Project Cycle Management (PCM)

In diesem Kapitel werden die Project Cycle Management Grundmodelle der GTZ und der EU beschrieben. Die GTZ sieht das Project Cycle Management vor allem als ein Denkmodell, um die Zusammenarbeit mit den beteiligten Partnern in einem Projekt erfolgreich verlaufen zu lassen und die Partizipation der im Prozess Beteiligten zu fördern (GTZ, 1995). Die Neuigkeit in der Anwendung der PCM Methode sind die Qualitätsstandards, welche bei der Planung benutzt werden. Für die konkrete Durchführung von der Planung gibt es keine vordefinierten Verfahren und Methoden mehr. „Unter dem Begriff Project Cycle Management wurden die Philosophie, Verfahren und Instrumente sowie Konzepte für das Management der Entwicklungszusammenarbeit zusammengefasst. Neu daran waren die Akzentuierung der Klärung der Kooperationsbeziehungen (Rollen und Verantwortungen). Das Planungsverfahren wurde nun flexibler gestal-

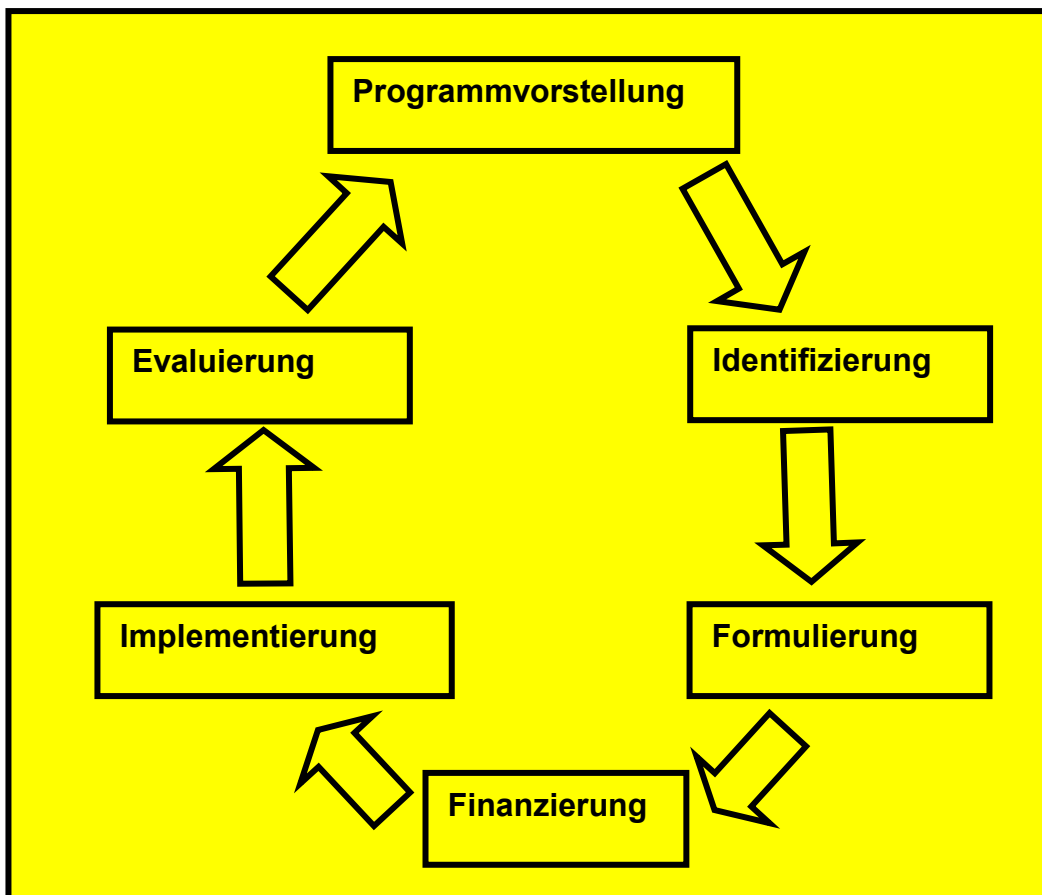
tet, wobei die Gestaltung der Beziehungsebene und der Kommunikation eine wichtige Rolle spielt.“ (Schäfer, 2000, S. 40 f) Grundsätzlich sind die Mechanismen des Project Cycle Management Prozesses die Gleichen, unabhängig davon, ob das Projekt in entwickelten oder in entwicklungsbedürftigen Ländern stattfindet. Sämtliche nationale oder regionale EU Entwicklungsprojekte werden von der Methode des Project Cycle Management begleitet. Bezüglich der Anwendbarkeit von Project Cycle Management in der Entwicklungszusammenarbeit beruft sich Eggers, 2000, S. 6 insbesondere auf die partizipative Ausrichtung des Ansatzes: „The „traditional“ top-down command structures and mentalities in development cooperation, as well as in public administration in general, have failed, as practical experiences has consistently demonstrated. If donors tell recipients, and if administrators tell citizens what’s good for them, there may be transfer of goods and services but there will be no development. In practical PCM application, this implies, for instance, that citizens or „clients“ concerned, the intended beneficiaries take the leading role in the analysis of their situation and in the determination of the benefits that should be created, since that is what they know best.“

4.1.1 Das Project Cycle Management der Europäischen Union

In der EU wurde der PCM Ansatz im Jahre 1990 nach einer groß angelegten Evaluierung der vergangenen Projekte eingeführt. Die Probleme im Projektmanagement der EU zu dieser Zeit waren ähnlich derer, mit welchen die GTZ oder andere Entwicklungshilfeorganisationen konfrontiert waren (Eggers, 2000). Die Europäische Union sieht das Project Cycle Management als einen Begriff, um Management Aktivitäten während eines Projektzyklus zu beschreiben. Das PCM hilft dabei die Ziele der EU und der Partner zu erreichen. Weiterhin stellt das PCM sicher, dass die Projekte die vereinbarte Strategie und die wirklichen Probleme der Zielgruppen verfolgen. Die Ziele können dabei realistisch innerhalb der Projektumwelt und Gegebenheiten erreicht werden und sind in ihrer Wirkung nachhaltig (EU, 2004).

Wie in Abbildung 13 dargestellt, sieht die EU den PCM Prozess in sechs Phasen aufgeteilt. In der Programmvorstellung werden die generellen Voraussetzungen und Prinzipien für die Zusammenarbeit mit der EU festgelegt. Diese beinhalten die sektoralen und thematischen Schwerpunkte der Hilfsprojekte der EU in einem Land oder einer Region. In der Identifizierungsphase werden die ersten Formulierungen bezüglich einer Projektidee mit Ergebnissen und Aktivi-

Abbildung 13: Die sechs Phasen des Projektzyklus der EU



Quelle: EU, Manual Project Cycle Management, 1993.

täten aufgezeigt. In der Formulierungsphase werden alle Details eines Projekts auf der Basis einer Durchführbarkeitsstudie spezifiziert. In der Finanzierungsphase wird ein Entwurf für eine Projektfinanzierung zu Papier gebracht. Die EU entscheidet über die Finanzierung des Projekts und bei positiver Bewilligung wird das Finanzierungsabkommen unterschrieben. Die eigentliche Projektdurchführung findet während der Implementierungsphase statt, um die geplan-

ten Projektziele zu erreichen. In der Evaluierungsphase werden die Ergebnisse und der Nutzen des Projektes kontrolliert und ein Rückschluss mit Empfehlungen für zukünftige ähnliche Projekte gezogen (EU, 1993).

Innerhalb des PCM der EU gibt es drei fundamentale Prinzipien: die Ausrichtung der Ziele auf den Nutzen der Zielgruppe, die Erfüllung der wichtigsten Projektkriterien und die operationale Leitung der Entscheidungsprozesse während eines Projektablaufs. Daneben gibt es drei Methoden, welche sich aus dem „Basic Format“, dem „Format of Phases and Decisions“ und der „Logical Framework Matrix“ zusammensetzen und so den Aufbau und die logische Abfolge des Projektes definieren.

Die erste Methode, das „Basic Format“, ist eine Auflistung der wichtigsten Projektkriterien, welche den kompletten Projektablauf begleiten. Die zweite Methode, das „Format of Phases and Decisions“, begleitet Entscheidungsprozesse anhand einer strukturierten und systematischen Fragestellung. Die dritte Methode, die „Logical Framework Matrix (LFA)“, ist ein Tool, um die Struktur und Logik des Projekts übersichtlich, strukturiert und systematisch zu beschreiben. In der EU ist der Logical Framework mit seinen Methoden in das Project Cycle Management integriert und bildet das Rückgrat des PCM Ansatzes der EU und wird in seinen Grundfunktionen im folgendem kurz dargestellt.

4.1.1.1 Logical Framework Approach (LFA)

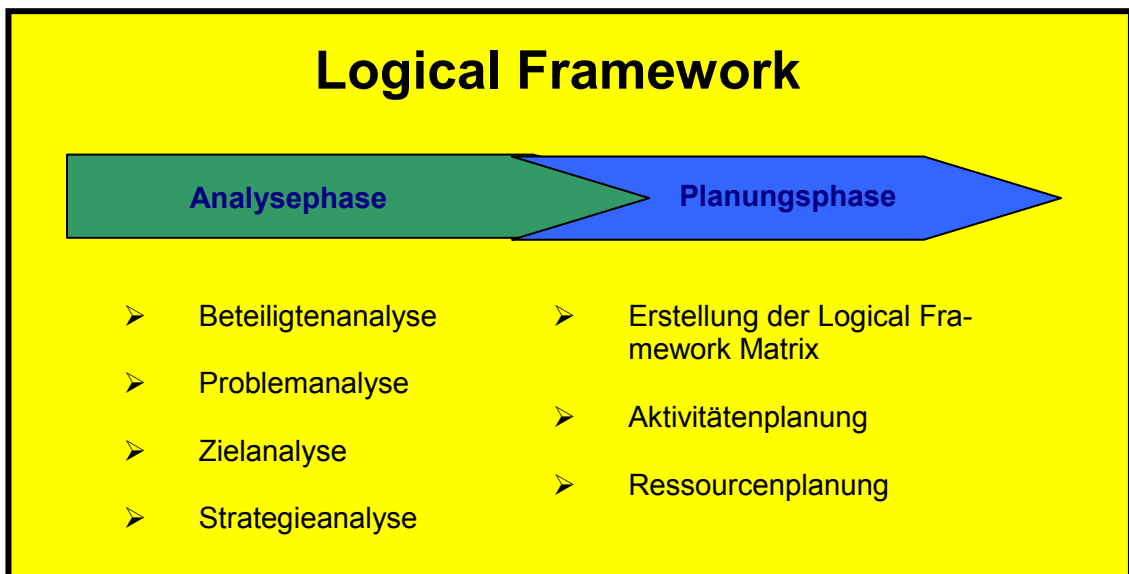
In diesem Kapitel wird der Logical Framework Approach (LFA) der Europäischen Union, der eng an die von der GTZ entwickelten zielorientierten Projektplanung (ZOPP) angelehnt wurde (GTZ, 1997) dargestellt. Insbesondere die Aktivitäten- und die Ressourcenplanung, welche im LFA der Europäischen Union hervorgehoben werden, sollen in folgender Ausführung, auch in Hinblick auf das daraufhin folgende Kapitel über das Project Cycle Management (PCM), in der die ZOPP und auch die LFA Methode eine der zentralen Methoden innerhalb des PCM der EU und der GTZ bilden, erläutert werden.

Die LFA Methode bietet miteinander verknüpfte Konzepte an, welche in einem iterativen Prozess angewandt werden, um in einem Projekt eine strukturierte und systematische Analyse in verschiedenen Bereichen durchzuführen. Wie bereits erwähnt ist die LFA Methode eng an die ZOPP Methode angelehnt, was zur Folge hat, dass auch hier die Zusammenfassung der wichtigsten Elemente eines Projekts, nämlich Ziele, Aktivitäten, Ressourcen und Kostenangaben kurz dargestellt werden, um diese in der Projektdurchführung als Grundlage zu benutzen, um Details in Vertragsvereinbarungen, wie klar definierte Ziele und Verantwortlichkeiten, zu definieren. Des Weiteren dient der LFA als Basis für die detaillierten Durchführungspläne. Die in dem LFA dargestellten Indikatoren unterstützen die Erstellung von detaillierten Monitoring und Evaluierungsplänen. Die Annahmen im LFA gehen direkt in den Risk Management Plan ein. In der Fortschrittskontrolle dienen die Ergebnisse, Indikatoren des LFA als Grundlage, um Soll-Ist-Vergleiche durchzuführen. Während der Evaluierungs- und Auditphase liefert der LFA genaue Angaben darüber welche Ziele zu erreichen waren, wie diese Zielerreichung gemessen werden kann und was die Grundannahmen für die Zielerreichung war. Der LFA unterstützt weiterhin die Erstellung von ToRs (Terms of References) welche bei Evaluierungs- und Performancestudien verwendet werden (EU, 2004).

Der LFA ist ein umfassendes Managementinstrument, das eine Grundlage für die Planung, Implementierung und Evaluierung von Projekten darstellt. Die Logical Framework Matrix (Logframe) besteht aus einer Matrix mit vier Spalten und vier oder mehreren Zeilen, welche die Schlüsselemente eines Projektplans zusammenfassen.

Wie in Abbildung 14 dargestellt wird während der Analysephase der LFA zur Situationsanalyse verwendet. Hierbei werden, wie auch in der ZOPP Methode, die Beteiligtenanalyse mit seinen Hilfsmethoden (Beteiligtenanalyse Matrix, SWOT Analyse, Venn-Diagrammen, Spinnen-Diagrammen) eingesetzt. Weiterhin wird die Problemanalyse anhand eines Problembaums durchgeführt. Im nächsten Schritt werden die Zielanalyse und die Strategieanalyse als methodische Schritte in der Situationsanalyse verfolgt.

Abbildung 14: Die zwei Hauptphasen des LFA

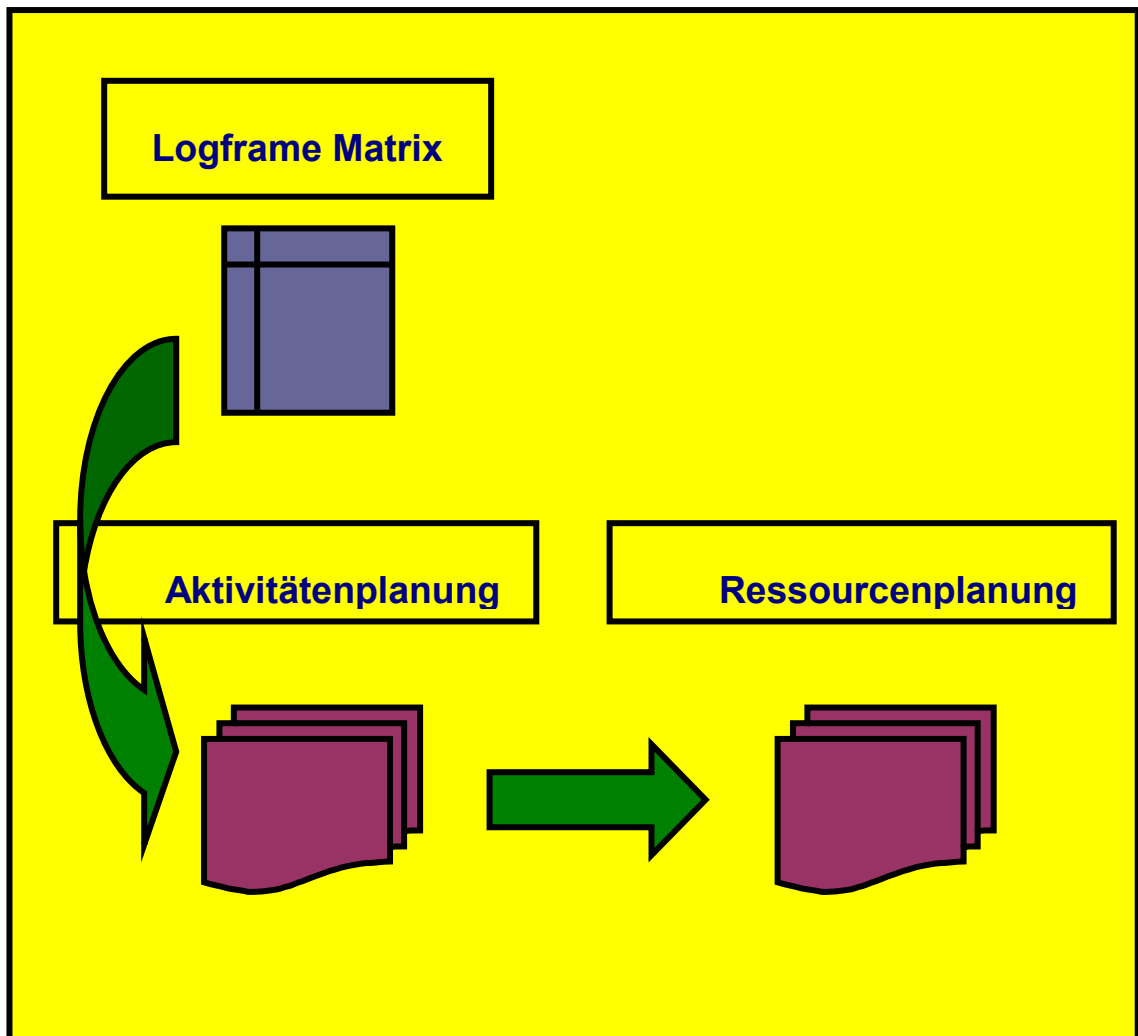


Quelle: EU, Project Cycle Management Guidelines, 2004.

In Abbildung 15 wird die Verknüpfung zwischen Logframe, Aktivitätenplanung und Ressourcenplanung dargestellt. In der Planungsphase wird die Logframe Matrix erstellt und dient dann als Grundlage für die nachfolgende Aktivitäten- und Ressourcenplanung. Die Aktivitätenplanung ist ein Instrument um gra-

phisch die Projektaktivitäten darzustellen. Sie stellt in einer logischen Sequenz alle Aktivitäten mit Zeitangaben in einem Projekt dar und zeigt die Projektverantwortlichkeiten auf. Die Aktivitätenplanung soll im Bezug auf die Zielangaben durchgeführt werden, wie sie in der Logframe Matrix definiert wurden.

Abbildung 15: Verknüpfung zwischen Logframe, Aktivitäten- und Ressourcenplanung



Quelle: EU, Project Cycle Management Guidelines, 2004.

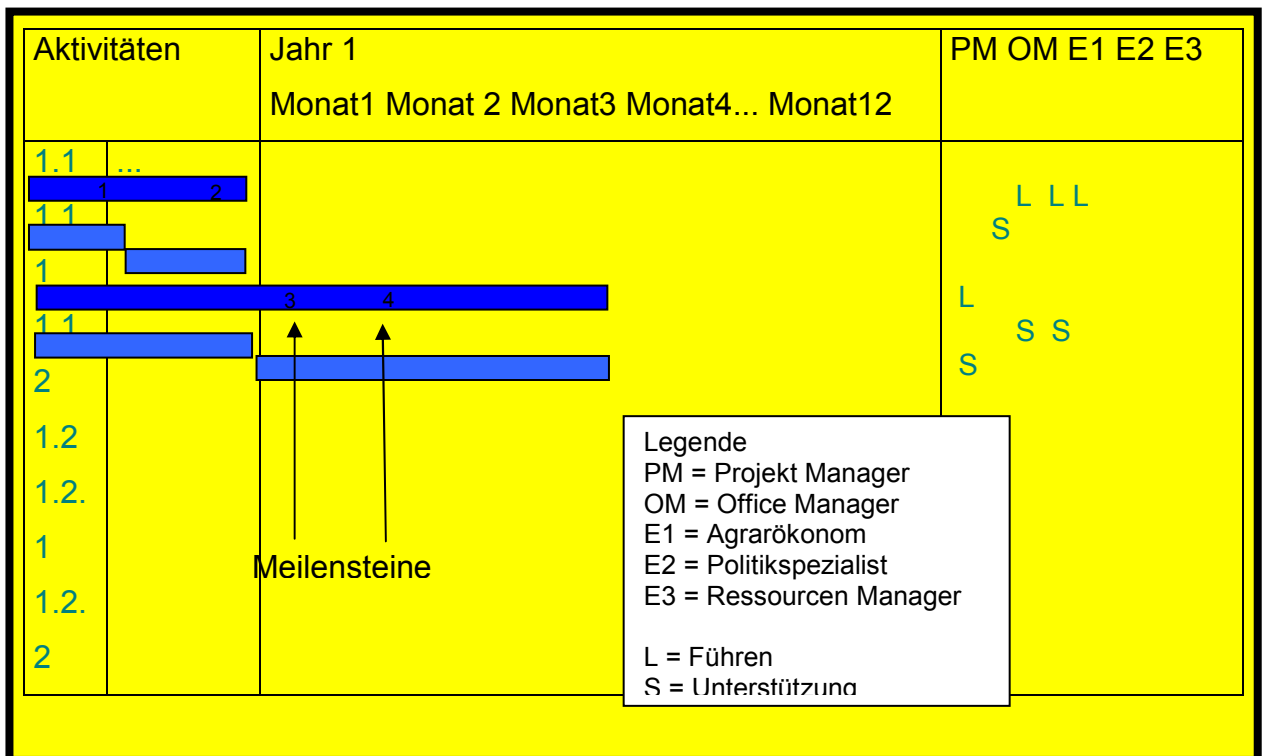
Die Aktivitätenplanung durchläuft dabei folgende Schritte:

- Hauptaktivitäten auflisten
- Aktivitäten in Detailaktionen untergliedern

- Aktivitäten in Sequenzen und Abhängigkeiten darstellen
- Beginn, Dauer und Ende der Aktivitäten definieren
- Aktivitäten zusammenfassen
- Meilensteine definieren
- Nötige Ausbildung/Erfahrung für die Aktivitätendurchführung beschreiben
- Aktivitäten zuteilen (EU, Project Cycle Management Guidelines, 2004).

Die Aktivitätenplanung kann wie in Abbildung 16 in einem Grundschemata abgebildet werden, indem die Aktivitäten auf einer Zeitachse den jeweiligen Mitwirkenden bzw. Verantwortlichen zugeteilt werden.

Abbildung 16: Grundschemata der Aktivitätenplanung



Quelle: EU Project Cycle Management Guidelines, 2004, S. 89.

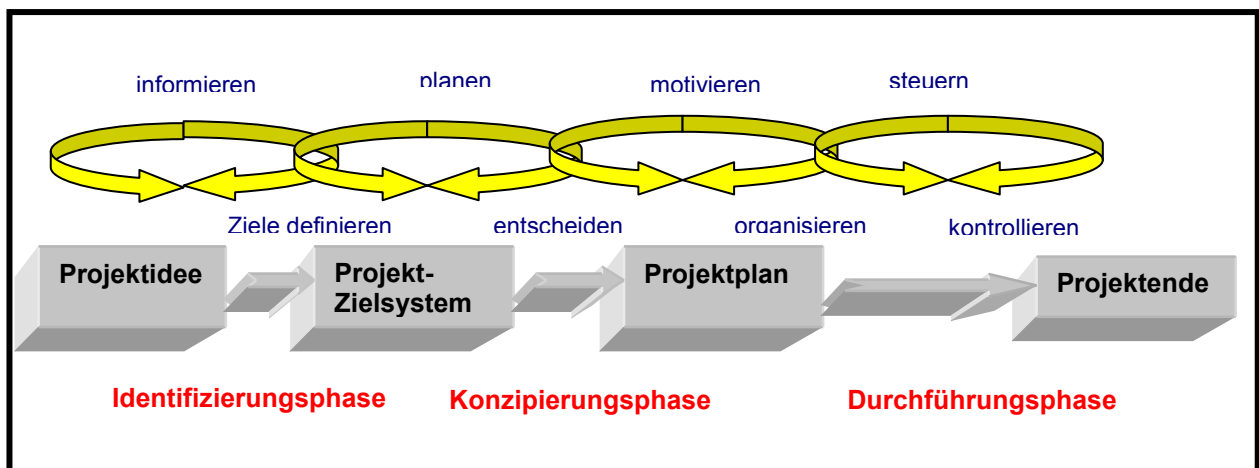
Bei der Erstellung der Ressourcenplanung werden die Aktivitäten aus der Aktivitätenplanung übernommen und diesen werden dann die benötigten Ressourcen zugeteilt und als Kosten dargestellt. Ressourcen und Kostenplanung haben einen großen Einfluss auf die Investitionsentscheidungen und auf die Durchführung des Projektes. Unterstützt werden die beiden Elemente Prinzipien und Me-

thoden des PCM durch drei praktische Anwendungsrichtlinien, welche die Notwendigkeit einer einfachen Anwendung bzw. Vermittlung des Project Cycle Management und die Wichtigkeit einer guten und intensiven Schulung und Begleitung des Projektprozesses in der Praxis unterstreichen (Eggers, 2000).

4.1.2 Das Project Cycle Management der GTZ

Die GTZ wendet folgendes Projektmanagement Modell als Grundlage des PCM Prozesses an, in dem die gängigen Projektzyklen eines Projekts von der Projektidee bis hin zum Projektende beschrieben werden. Der Prozess verläuft nicht linear, sondern er wiederholt sich in vielen Rückkopplungsschleifen, wie in Abbildung 17 ersichtlich wird. Managementfunktionen wie Ziele vereinbaren, planen, entscheiden, motivieren und organisieren sind ständige Begleiter im Projektprozess. Das Projekt durchläuft dabei die Phasen der Identifizierung, der Konzipierung und der Durchführung.

Abbildung 17: Projektzyklus Modell der GTZ



Quelle: GTZ, Das Project Cycle Management der GTZ, 1998.

Die Phasen oder Etappen in einem Projekt bauen dabei aufeinander auf. „Entlang dieses Lebenszyklus muss das Projektmanagement kontinuierliche Aufgaben wahrnehmen, die sich aus seinen oben genannten Funktionen ergeben. So

wird z.B. ein Projekt oder Programm verstanden als sozialer Prozess, der nicht einmal geplant und dann durchgeführt wird, sondern bei dem auch während der Durchführung immer wieder neu geplant werden muss („rollende Planung“ GTZ, 1995, S. 4f). Der Projektprozess verläuft dabei nicht kontinuierlich sondern wird anhand vieler Rückkopplungsschleifen gesteuert. So ist z.B. die Zieldefinition am Anfang eines Projektes nicht abgeschlossen, sondern sie wird im Projektverlauf ständig überprüft und bei Bedarf angepasst, bzw. verändert. Auch alle anderen während eines Projektes festgelegten Entscheidungen müssen im Projekt fortwährend überprüft und eventuell neu definiert werden.

Im Projektmanagement der GTZ dient das PCM als Leitfaden und wird durch die Methoden der Zielorientierten Planung (ZOPP), dem Monitoring und der Projektfortschrittskontrolle (PFK) unterstützt. Diese Methoden werden im Folgenden kurz erläutert.

4.1.2.1 Monitoring

Monitoring ist eine Methode um Mitarbeiter in einem Projekt dabei zu unterstützen ihre Arbeit kontinuierlich auf Ergebnisse und Ziele hin auszurichten und übergeordnete Entscheidungsgremien über den Projektverlauf zu informieren. In der Praxis eines Projektablaufs in der Entwicklungszusammenarbeit trifft man häufig auf komplexe Gegebenheiten, welche an das Projektmanagement an sich und auch an das Monitoring besondere Anforderungen stellen. „In Vorhaben der technischen Zusammenarbeit arbeiten in der Regel viele unterschiedliche Individuen in komplexen Zusammenhängen. Sie legen Ziele und Vorgehensweisen fest, führen das Geplante durch, reagieren auf Ungeplantes, pflegen die Beziehungen zu Zielgruppen und Partnerorganisationen und regeln organisatorische Fragen ... Alle Beteiligten haben ihre eigene „Brille“ durch die sie eine Situation wahrnehmen und bewerten. Ihre unterschiedlichen Denk- und Verhaltensmuster, ihre eigenen Projekterfahrungen, Interessen und Sichtweisen bestimmen die Projektrealität mindestens ebenso sehr wie gemeinsam vereinbarte Ziele und Ergebnisse. Folgt man dieser Einschätzung, erkennt man

schnell, dass ein Projekt sich nicht steuern lässt wie eine Maschine, bei der man nur mechanisch einige Räder und Hebel betätigen muss.“(GTZ, 1998, S. 6) Der Fokus des Monitoring richtet sich daher in Projekten besonders auf die Kommunikation und Konsensbildung, sprich auf das immer neue Verhandeln von Sichtweisen und Einschätzungen. Modernes Monitoring in der technischen Zusammenarbeit beruht weniger auf Situationsbeschreibungen und Fakten, sondern auf einem iterativen Austausch zwischen Evaluierern und allen anderen Projektbeteiligten (Guba E.G., Lincoln Y.S., 1989). Das Monitoring liefert dabei wichtige Informationen zur Bewertung des Projektverlaufs und organisiert geeignete Kommunikations- und Verständigungsprozesse.

Im Projektablauf werden insbesondere folgende Aspekte beobachtet und dienen als Verständigungsthemen für die Projektbeteiligten: die Projektkonzeption (Ziele, Vorgehensweisen, Ressourcen), die Projektorganisation, die Leistungs- und Kooperationsbeziehungen zu den Zielgruppen und die Beziehungen zum Umfeld (GTZ, 1996). Monitoring liefert bei der Beobachtung von Projekten wichtige Informationen zur Bewertung des Projektverlaufs und organisiert geeignete Kommunikations- und Verständigungsprozesse.

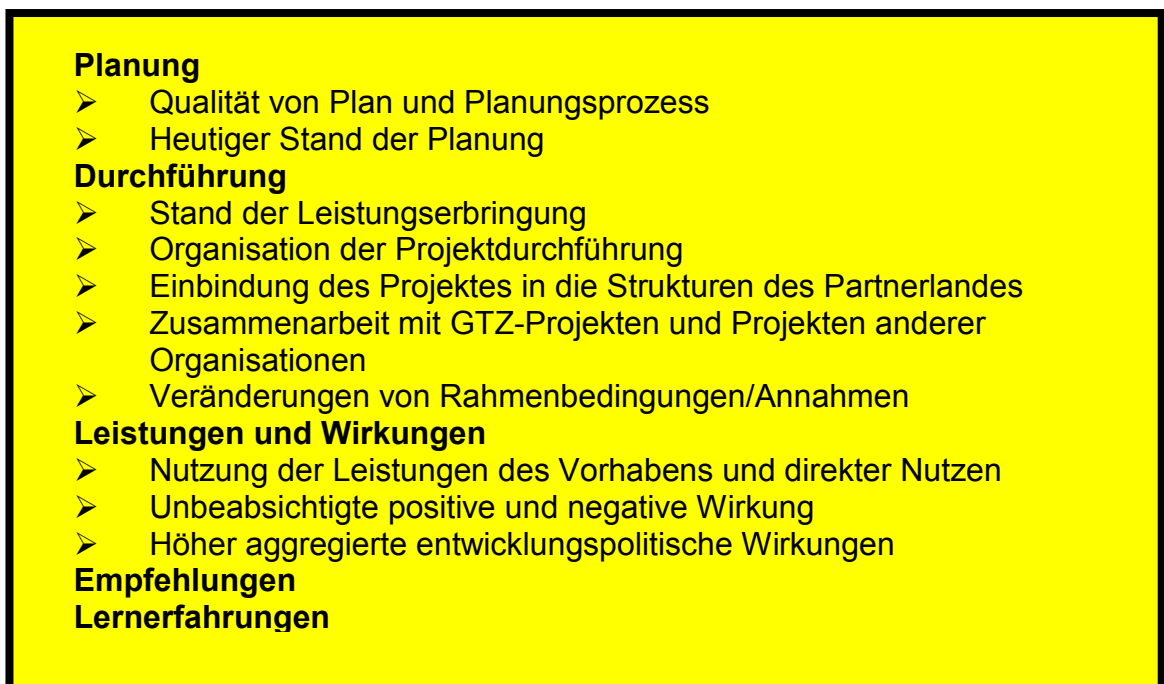
4.1.2.2 Projektfortschrittskontrolle (PFK)

Die PFK ist ein von der GTZ angewandtes Instrument im Projektprozess und erfüllt dabei den Zweck, den Projektstand zu überprüfen und den weiteren Förderbedarf zu klären. In der neueren dezentralen Struktur der GTZ soll die PFK vor allem dazu dienen, den Selbstevaluierungsprozess in den Vorhaben zu unterstützen: hierbei wird das Hauptaugenmerk auf die Leistungen und Entwicklungswirkungen des Projekts gelegt (GTZ, 1999). Die Projektfortschrittskontrolle ist vor allem lernorientiert ausgerichtet und dazu da, Veränderungsprozesse bei den Projektbeteiligten anzuregen. Während einer Projektfortschrittskontrolle wird der Beitrag der GTZ und der Veränderungsprozess beim Partner und bei den Zielgruppen betrachtet. Die PFK macht Aussagen zur Entwicklung der Pla-

nung, zum Verhältnis zwischen tatsächlichen und geplanten Leistungen und Wirkungen des Projekts (GTZ, 1999).

Folgende Abbildung stellt die wichtigsten Untersuchungsbereiche einer Projektfortschrittskontrolle dar.

Abbildung 18: Untersuchungsbereiche einer Projektfortschrittskontrolle



Quelle: GTZ, Wegweiser für die Projektfortschrittskontrolle (PFK), 1999.

4.1.2.3 Zielorientierte Projekt Planung (ZOPP)

4.1.2.3.1 Entstehung und Bedeutung

Als die GTZ 1975 gegründet wurde bestand die Absicht, der technischen Zusammenarbeit eine flexible und effiziente Ausrichtung zu geben. Dazu zählte auch die Einführung moderner Managementsysteme. Die Entscheidung fiel schnell zugunsten des international anerkannten LFA. Die Logical Framework Matrix bildet auch heute noch einen wichtigen Bestandteil in der Zielorientierten Planung und wird als Planungsübersicht (PPÜ) bezeichnet. 1980/81 führte die GTZ eine Pilotphase durch und entwickelte den LFA zur ZOPP weiter. Elemente wie die Beteiligten-, Problem-, und Zielanalyse wurden in den LFA integriert. (GTZ, 1997). Kohnert, 1998 sieht die Einführung und Entwicklung der zielorientierten Planung auch als eine Reaktion auf die in den 70er Jahren zunehmende Kritik an der mangelnden Effektivität der Entwicklungszusammenarbeit. Formal wurde ZOPP 1983 durch eine Organisationseinweisung und 1987 als verbindliches Management Tool bei Projekten der GTZ eingesetzt. „Wie aus einer kürzlich abgeschlossenen umfassenden Querschnittsevaluierung hervorgeht (BMZ 1997), bewirkte die ZOPP, gemessen an den jeweiligen Projektzielen, seit ihrer Einführung einen signifikant erhöhten Wirkungsgrad deutscher TZ-Projekte. Die wesentlichen Schlussfolgerungen der Querschnittsevaluierung lassen sich in zwei Sätzen zusammenfassen. Die große Errungenschaft der ZOPP ist ihr problemorientierter Ansatz und ihre Förderung des partnerschaftlichen Verständigungsprozesses durch interdisziplinäre Teamarbeit und systematische Reduktion von Komplexität. Deswegen sollte die Zielorientierte Planung weiterhin so konsequent wie möglich angewandt werden.“ (Kohnert, 1998, S. 3) Die Wichtigkeit von ZOPP innerhalb der GTZ nahm zu. Die Beherrschung der Zielorientierten Projektplanung wurde zur Voraussetzung von Beförderungen innerhalb der GTZ und nach und nach wurden alle Instrumente des Projektmanagement auf die ZOPP Basis umgestellt. Das Feedback aus den Partnerländern und von den Partnerorganisationen war positiv und selbst diese begannen ihre

interne Arbeitsweise auf ZOPP Basis umzustellen. Andere Akteure in der internationalen Zusammenarbeit wie die EU, die japanische FASID u.a. führten die Methode der Zielorientierten Projektplanung ein. Mittlerweile ist ZOPP an zahlreichen Universitäten zum festen Bestandteil des Lehrplans geworden (GTZ, 1997).

4.1.2.3.2 Definition, Ziele und Methodik

ZOPP stellt ein formalisiertes Verfahren im Projektablauf dar und wurde als erstes von der GTZ eingesetzt. Folgende Darstellung und Erklärungen von ZOPP orientieren sich deshalb an die Leitfäden der GTZ, 1995, 1997.

Die GTZ definiert ZOPP folgendermaßen: „Die Zielorientierte Planung ist eine Methode für die Gestaltung von Planungsprozessen. Sie verleiht diesem Vorgehen nicht nur Systematik, sondern räumt gerade auch den kommunikativen Erfordernissen dabei den notwendigen Stellenwert ein. ZOPP basiert auf einem spezifischen Verständnis von Planung und Planungsqualität.“ (GTZ, 1995, S. 16f)

Die Ziele der Zielorientierten Planung sind die Definition realistischer und eindeutiger Zielvorstellungen und die Verbesserung der Kommunikation und Kooperation zwischen Projekt, Zentrale und der Partnerorganisation durch gemeinsame Planung. Des Weiteren soll ZOPP die Festlegung des Verantwortungsbereiches des Projektteams und die Festlegung von Indikatoren für Monitoring und Evaluierung unterstützen. Die wichtigsten Charakteristika der ZOPP-Methode sind dabei die Partizipation der Betroffenen und aller wichtiger Akteure, ein iteratives Vorgehen und eine flexible Gestaltung des Prozesses. Weiterhin wird bei der ZOPP-Methode eine Konsensorientierung angestrebt und eine Transparenz bei Analyse und Entscheidung vorausgesetzt. Im Folgenden wird dem Leser die Methodik des ZOPP Ansatzes erläutert. Ziel der Beschreibung der Analyseschritte ist auch hier die Hinführung zum eigentlichen Teil der Arbeit, die Konzeption und Anwendung eines neuen Projektmanagementansatzes

in der Entwicklungszusammenarbeit, indem die Analyseschritte der ZOPP Methode eine wichtige Rolle einnehmen.

Folgende Analyseschritte sind Bestandteil der Zielorientierten Planung:

- Beteiligtenanalyse
- Problemanalyse
- Zielanalyse
- Alternativenanalyse.

Die Beteiligtenanalyse soll einen Überblick, über alle Personen, Gruppen und Organisationen, die irgendwie mit dem Projekt in Beziehung stehen, geben. Sie ermittelt dabei die Interessen und Erwartungen der Betroffenen sowie ihre Beziehungen zueinander. Dabei werden wichtige Gruppen und Personen, die mit dem Projekt verbunden oder davon beeinflusst sind, ermittelt und in Kategorien (z.B. Nutznießer, Durchführende etc.) eingeteilt. Die Beteiligten werden dabei charakterisiert und analysiert und es werden Konsequenzen für die Projektarbeit gezogen. Die Problemanalyse dient zur Beschreibung der existierenden Situation, die sich in einem Problemzustand befindet. Dabei werden wichtige Probleme identifiziert und jeweils das Kernproblem der Situation zur Sprache gebracht. Im nächsten Schritt werden die Ursache-/Wirkungsbeziehungen in einem Diagramm festgehalten. Die Zielanalyse beschreibt die gewünschte Situation, die erreicht wird, wenn die Probleme gelöst sind. Dabei werden negative Zustände der Problemhierarchie in positive Zustände, die wünschenswert und realistisch erreichbar sind, umformuliert. In der Zielanalyse wird auch überprüft, ob die gewählten Ziele realistisch erreichbar sind. Die Alternativenanalyse dient zur Identifizierung von alternativen Lösungen, welche für das jeweilige Projekt zutreffend sein könnten. Ziel ist die Bestimmung einer Alternative, welche die beste Projektstrategie beschreibt. Nach der Durchführung der Analyseschritte wird die Projektplanungsübersicht durchgeführt. Für diese Aktivität wurde, wie oben schon erwähnt, die Projektplanungsübersicht in die Zielorientierte Planung integriert. Die Projektplanungsübersicht wie sie als Orientierungsrahmen in Tabelle 2 dargestellt wird, stellt die wesentlichen Elemente eines Plans und ihre

Beziehungen zueinander auf einen Blick dar. Um die Logik eines Projektes zu beschreiben, werden Oberziel, Entwicklungsziel, Projektziele und Aktivitäten, zusammen mit den jeweiligen Indikatoren und Annahmen zusammengefasst und dargestellt.

Tabelle 2: Projektplanungsübersicht

STRATEGIE	INDIKATOREN	ANNAHMEN	INDIKATOREN DER ANNAHMEN
Oberziel: Übergeordnete strategische Ausrichtung des Projekts	Woran man erkennt, ob Ziele, Ergebnisse und Aktivitäten erreicht sind.	Annahmen, die außerhalb des Projekts eintreten müssen, damit das Projektziel erreicht werden kann.	Woran man erkennt, ob die Annahme eingetreten ist.
Entwicklungsziel: Von den Zielgruppen angestrebte Verbesserung ihrer Situation			
Projektziel: Veränderung im Handeln der Leistungsempfänger des Projekts			
Ergebnisse: Produkte und Dienstleistungen, die das Projektmanagement erstellt			
Aktivitäten, um die Ergebnisse zu erreichen			

Quelle: GTZ, Zielorientierte Projektplanung – ZOPP, 1997 modifiziert.

Die Elemente der Projektplanungsübersicht werden in der Planungsphase erarbeitet und je nach Qualität der Erarbeitung lassen sich Risiken und Wirtschaftlichkeit eines Projektes abschätzen und die Entscheidung für die Durchführung eines Vorhabens ableiten.

4.1.2.3.3 Kritik und Weiterentwicklung der ZOPP Methode

Das Für und Wider einer Zielorientierten Planung von Projekten der Technischen Zusammenarbeit ist im letzten Jahrzehnt kontrovers diskutiert worden. Die Kritik zu ZOPP begann in den neunziger Jahren aus dem Umfeld und aus

den inneren Reihen der GTZ. Hauptkritikpunkte zu ZOPP lagen in der ritualisierten Durchführung der ZOPP Seminare, indem die Teilnehmer sich nicht wirklich beteiligt fühlten und die Ergebnisse mehr Tageszufälligkeiten produzierten als wirkliche, realistische Projektpläne. Manche Projektbeteiligte fanden sogar die starke Problemorientierung als einen lähmenden Prozess. Aufgrund der Durchführung der kompletten Projektplanung in den Workshops kamen Stimmungen und Meinungen, insbesondere aus den Reihen der Zielgruppen zu kurz und widersprachen dabei der eigentlichen partizipativen Logik des ZOPP Ansatzes (GTZ, 1997). Die BMZ und die GTZ waren lange Zeit bei der Planung und Durchführung der ZOPP sehr auf die formale Einhaltung der ZOPP Regeln fixiert. Die Zielsetzung und Konzeption der ZOPP-Methode war dabei hauptsächlich an den Interessen und soziokulturellen Verhältnissen der Geber ausgerichtet, ohne wirklich die lokalen Partner genügend zu berücksichtigen (Kohnert, 1998). Daneben wurde durch die Überbetonung formalistischen Denkens die Quellen eigener und fremder Kreativität verschlossen. Die rigide Anwendung der ZOPP in den 80er Jahren aber räumte Arbeitsweisen, die Intuition, Phantasie und Kreativität fördern, zu wenig Raum ein (Högger, 1992).

Die positiven Seiten der ZOPP Methode, wie die Förderung des partnerschaftlichen Verständigungsprozesses durch partizipative Teamarbeit sind in der Anwendung der ZOPP Methode an ihre Grenzen gestoßen. Oft zeigten sich in der Praxis konträre Ergebnisse, die gar nicht im Sinne der ZOPP Methode lagen. Die ZOPP wurde mehr und mehr als eine ritualisierte Methode bei der Projektplanung eingesetzt, indem sich insbesondere die lokalen Teilnehmer nicht wirklich berücksichtigt fühlten. Die Meinungen der Zielgruppen kamen dabei in der Projektplanung zu kurz, da die Zielsetzung und Konzeption der ZOPP-Methode im Westen entwickelt wurde und dabei die logische Denkweise und Vorgehensweise auf die soziokulturellen Verhältnissen der Geber ausgerichtet war. Kohnert 1998, S. 4 hat diese Tatsache sehr treffend beschrieben. „Man ging davon aus, dass die ZOPP-Methode wertfrei sei und unabhängig von den spezifischen soziokulturellen Verhältnissen im Einsatzland universale Gültigkeit beanspruchen könne.“

Die Erfahrungen zeigten, dass die angestrebte Qualität der Partizipation während des ZOPP Prozesses nicht erreicht wurde. Deshalb wurde der ZOPP Ansatz durch geeignete Techniken erweitert, anhand derer Planungs- und Evaluierungsschritte flexibel und angepasst mit den betroffenen Zielgruppen durchgeführt werden konnten. Besonders hervorzuheben in diesem Zusammenhang ist die Participatory Appraisal Technik, welche in Kapitel 4.2.3 dargestellt und diskutiert wird. Aufgrund dieser Fehlentwicklung präziserte die GTZ ihr Verständnis zum Projektmanagement und flexibilisierte die Anwendung der ZOPP Methodik. ZOPP soll weiter in der Praxis angewendet werden, jedoch müsse ZOPP realistischer werden und die sozialen Zusammenhänge vor Ort besser berücksichtigen (GTZ, 1995).

Inzwischen ist die ZOPP Methode weiterentwickelt worden und ist nur noch Teil eines größeren Zusammenhangs in der Planung und Durchführung von Projekten innerhalb des PCM.

4.1.3 Zusammenfassung und Vergleich des Project Cycle Management der EU und der GTZ

Das PCM ist ein Vorgehen um Projekte zu managen, in der das Planen als ein partizipativer Prozess angesehen wird. Das PCM fokussiert dabei auf den Prozess als auch auf „Impacts“. Das PCM besteht aus vordefinierten Phasen, ist offen bezüglich Methoden und Tools und ist ein zyklischer und sich wiederholender Prozess. Innerhalb des Projektmanagementmodells der GTZ dient das Project Cycle Management als Leitfaden und wird neben einem Orientierungsrahmen durch Instrumente und Methoden ergänzt. Gängige Instrumente der GTZ stellen die Zielorientierte Projektplanung (ZOPP), das Monitoring und die Projektfortschrittskontrolle (PFK) dar.

Im Projektmanagement der EU dienen so genannte PCM Operational Guidelines als Grundlagen. Daneben verwendet die EU den Logical LFA, die Organisationsberatung und -förderung (institutional/organisational capacity assess-

ment), das Monitoring und Reporting Tools, die Partizipationsförderung (promoting participation and using group facilitation/training skills) und die Erstellung von ToRs (Terms of References) als unterstützende Anwendungen. Das Project Cycle Management der EU stützt sich auf drei Elemente, welche sich wiederum aus drei Blöcken zusammensetzen. Eggers, 2000 bezeichnet diesen Aufbau auch als „triple triplets“.

4.2 Participatory Project Cycle Management (PPCM)

Dieses Kapitel beruht auf der Darstellung und Konzeption von Rosalie Y. Say, Participatory Project Cycle Management (PPCM), welches bezüglich eines Seminars im Iran im Jahre 2001 für die das „Working Party Meeting on Resource Management and Development Planning for Community Development“ gehalten wurde. Der Inhalt dieser Arbeit ist hauptsächlich aus den Materialien eines Training Kurses, 1999 „Advanced Seminar on Planning Methods for Integrated Local Community Development: PPCM“ von Mohan Dhamotharan, Dr. Ulrich Gaertner und Rosalie Y. Say entnommen. Zudem wird in diesem Kapitel die Methode des Participatory Rural Appraisal (PRA), welche als Methode eng mit dem PPCM Ansatz verbunden ist, beschrieben.

4.2.1 Entstehung und Bedeutung

Das ICD (Integrated Community Development) Programm ist eine Einrichtung um Entwicklungsländer in der Armutsbekämpfung und der Urbanisierung zu unterstützen. Insbesondere die Stärkung der individuellen und organisatorischen Kapazitäten bei den beteiligten Organisationen stehen bei diesem Programm im Vordergrund. Einer der Aktivitäten vom ICD Programm besteht darin Seminare über „Planning for Community Development“ durchzuführen, indem ein Austausch über Planungsmethoden in den Regionen stattfand, mit dem Ziel einen Planungsprozess zu entwickeln der einerseits auf das Project Cycle Management aufbaut und andererseits die Erfahrungen mit partizipativen Methoden integ-

riert. In den Seminaren wurde das Project Cycle Management und die Participatory Rural Appraisal (PRA) Technik als Methoden für die Planung präsentiert. Innerhalb dieser Seminare wurde die neue Methode Participatory Project Cycle Management (PPCM) konzipiert und entwickelt. „From the initial workshop where PRA and PCM were treated separately, the succeeding seminars attempted to integrate the two concepts in a planning exercise in an actual village situation. The insights and learnings generated from the seminars as well as inputs from ... experts lead to the conceptualization and development of the planning method called Participatory Project Cycle Management (PPCM).“

Das Participatory Project Cycle Management (PPCM) ist ein partizipatives, prozessorientiertes Konzept mit dem der komplette Projektablauf während der Analysephase, Planungsphase und Durchführungsphase anhand eines iterativen Management Prozesses durchgeführt werden kann. Dabei werden die Methoden des PRA und PLA (Participatory Learning and Action) Ansatzes, sowie des ZOPP Ansatzes mit der prozessorientierten, systematischen Projektmanagementmethode PCM kombiniert. Ziel der PPCM Methode ist die nachhaltige Entwicklung und die Stärkung der Selbsthilfe in den ländlichen Kommunen, was durch die Teilnahme der lokalen Bevölkerung während des kompletten Projektablaufs gewährleistet wird. Das Vermischen von der PRA und der PCM Methode im Planungsprozess hat stark dazu beigetragen den Beitrag der lokalen Bevölkerung bezüglich Inhalt und Prioritäten des Projekts während der Analysephase und der Planungsphase zu erhöhen. Dies führte zu einer nachhaltigeren, erfolgreicherer Projektarbeit.

4.2.2 Prinzipien des PPCM

Der PPCM Zyklus ist auf acht Prinzipien aufgebaut:

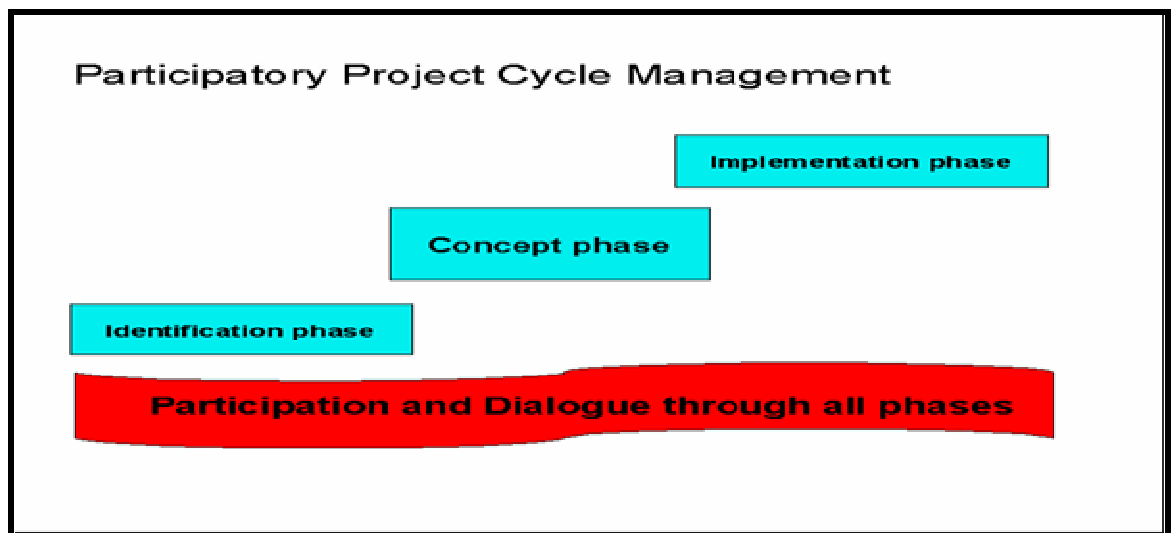
Partizipation aller Projektbeteiligter

Eines der wichtigsten Prinzipien des PPCM ist die Partizipation aller Projektbeteiligten in allen Phasen des Projektablaufs. In einem guten partizipativen Projekt spielt die lokale Bevölkerung die Hauptrolle bei der Analyse, Planung und Entscheidungsführung in einem Management Prozess.

Dialogische Kommunikation

Wie in Abbildung 19 dargestellt fördert das PPCM Modell in einem Projektablauf den Dialog zwischen den Projektbeteiligten um durch einen kontinuierlichen Austausch von Ideen und Interaktionen bessere Lösungen für Problemstellungen zu finden.

Abbildung 19: Partizipation und Dialog im PPCM Prozess



Quelle: Dhamortharan and Gaertner, 1999.

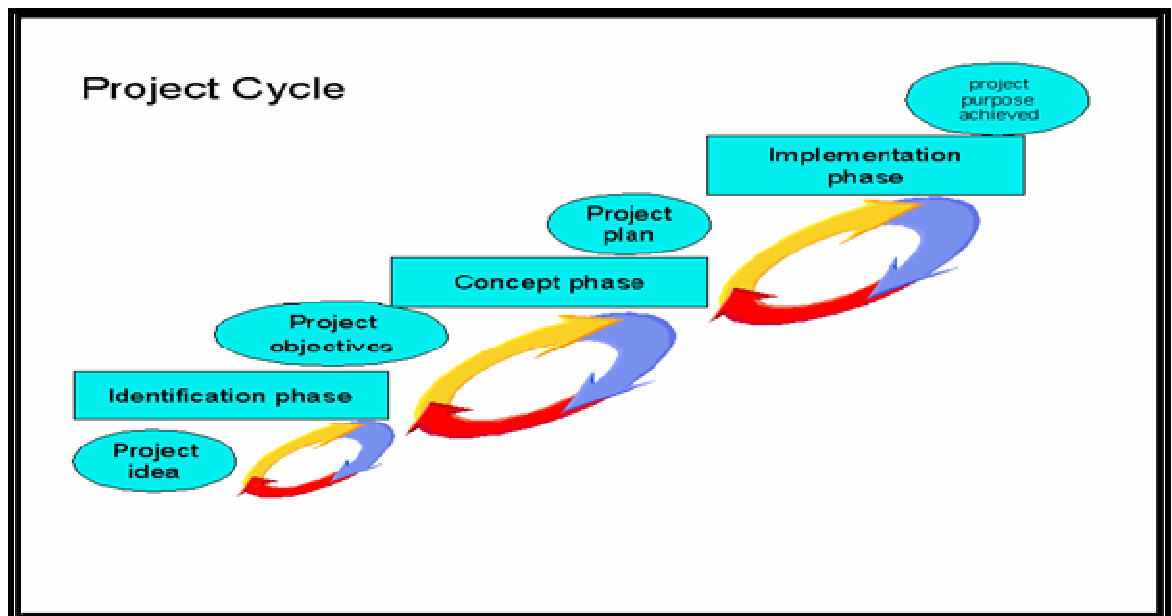
Sequentieller Prozess

Die Ebenen eines Projektzyklus werden nacheinander in einer logischen Reihenfolge durchgeführt. So steht am Anfang des Projektzyklus die Zielfindung und Zieldefinition des Projekts, gefolgt von der Projektplanung und der Projektdurchführung.

Zyklischer Prozess

In Abbildung 20 wird der Ablauf, der im PPCM Prozess über Feedback Schleifen gesteuert wird, um Aktivitäten stets an die neuen im Projekt gewonnenen Erfahrungen anzupassen, erläutert. Es wird während des Projekts ein so genannter „rollender Plan“ angewendet, welcher durch neue Erkenntnisse im Projekt verändert und verbessert wird. “The revision is not due to improper planning but is considered a quality of a flexible planning, which takes into account the cyclic communication and learning process character of planning. In fact, the flexibility in the decisions and plans are regarded as strengths of the PPCM process.” (Dharmotharan and Gaertner, 1999, S.17)

Abbildung 20: Projektzyklus im PPCM Prozess



Quelle: Dharmotharan and Gaertner, 1999.

Systematische Analyse

Die systemische Analyse im PPCM Prozess bezieht alle Aspekte ein, welche das Projekt beeinflussen könnten, um eine überlappende Sicht über das Projekt und seine Umgebung zu erhalten. Ein Projekt ist immer ein Teil eines größeren Systems und muss daher in Bezug auf seine innere und externe Umgebung betrachtet werden.

Kulturelle Sensitivität

Wegen des flexiblen Charakters der PPCM Methode können die einzelnen Tools während der Anwendung selektiert und modifiziert werden, um der soziokulturellen Situation vor Ort gerecht zu werden.

Konsensorientierte Ausrichtung

In einem PPCM Prozess wird eine konsensorientierte Projektdurchführung zwischen den Projektbeteiligten angestrebt und gefördert.

Transparenz

Der offene Kommunikationsprozess, die kontinuierlichen Feedbackschleifen während des Projekts und die Anwendung von Methoden, welche die Mitarbeit der lokalen Bevölkerung anregen, sind eine Grundlage für die Transparenz während eines Projektablaufs.

4.2.3 Participatory Rural Appraisal (PRA)

Da das PPCM eine Kombination aus PCM- und PRA-Methoden darstellt, wird in folgender Ausführung die Philosophie und Methodik der PRA erklärt, bevor die Systematik des PPCM Ansatzes im Detail im nächsten Kapitel erklärt wird.

4.2.3.1 Entstehung und Bedeutung

Bei der PRA handelt es sich um eine Konzeption von verschiedenen Methoden und Techniken, mit der die Zielgruppe ihre Interessen und Bedürfnisse sowie ihr Wissen um die Probleme ihres Lebensraumes in die Planung, Gestaltung und Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen verwirklichen kann (Krummacher, 2004). In den 80er Jahren gewann der Begriff Partizipation in der Entwicklungszusammenarbeit immer mehr an Bedeutung. Auf der Khon Kaen International Conference in Thailand im Jahre 1985 wurde Partizipation erstmals mit dem RRA-Ansatz zusammen diskutiert. Das neue Konzept verbreitete sich sehr schnell unter Nichtregierungsorganisationen und wurde dann auch von den großen EZ-Organisationen aufgenommen und angewendet (Chambers, 1994). Grundlage für die Entwicklung des PRA-Ansatzes war die Rapid Rural Appraisal (RRA), welche noch extraktiven Charakter hatte, das heißt, dass die Analyse und Verwendung der Ergebnisse weiterhin von den externen Beratern durchgeführt wurde. Im Gegensatz dazu betont PRA die ständige aktive Rolle der Zielgruppe während der Analyse-, Durchführungs- und Bewertungsphase (Schönhuth, 1993).

Das Bundesministerium für wirtschaftliche und technische Zusammenarbeit sieht die großen Vorteile der PRA-Methode in der aktiven Beteiligung der Zielgruppe an der Analyse und die Möglichkeit ihre Sicht der Dinge einzubringen. Eine weitere Stärke der PRA Methode ist die Betonung visueller Elemente in der Kommunikation und die „Versetzung des normalerweise stark bestimmen-

den Experten oder der Expertin in eine rein unterstützende (moderierende), möglichst auch lernende Rolle ... Unter der Vielzahl sog. partizipativer Methoden ist der Participatory (Rural) Appraisal die bekannteste und am häufigsten angewandte. Sie wurde in den achtziger Jahren vor allem in Indien, Ghana und Kenia entwickelt und ist seitdem laufend ergänzt und verfeinert worden.“(BMZ, 1997, S. 17)

Die Erhebungsmethoden des PRA Ansatzes basieren auf Sekundärquellenstudium und insbesondere auf halbstrukturierten Interviews mit Schlüsselinformanten. „Interviews ermöglichen neben der Erhebung deskriptiver Informationen das Verstehen von Motivationen und Werten und eignen sich für das kreative Entwickeln von Vorschlägen zu Problemlösungen. Prinzipiell arbeitet die PRA-Methodik sehr häufig mit Visualisierungen, wobei sowohl quantitative als auch qualitative Betrachtungen erfolgen. Bevorzugt werden in der Praxis jedoch qualitative Verfahren.“ (Neubert, 1999, S. 5)

Der PRA-Ansatz basiert auf bestimmten Schlüsselkonzepten, welche den notwendigen Rahmen für die eingesetzten Methoden und Techniken liefern.

- Triangulation
- Angepasste Instrumente
- Iteratives Lernen und Vorgehen
- Visual Sharing
- Vor-Ort-Analysen und Vor-Ort-Präsentationen
- Optimale Ignoranz und angemessene Ungenauigkeit
- Regelmäßige Folgetreffen
- Selbstkritik und Vermeiden von Einseitigkeit.

Die Untersuchung von Problemen und Bedürfnissen der Zielgruppe soll durch möglichst viele Perspektivenwechsel, insbesondere durch Teamzusammensetzung, verwendete Informationsquellen und angewandte Techniken, durchgeführt werden (Schönhuth, 1993). Laut Lamnek, 1993, dient die Triangulation dazu, die Schwächen der jeweiligen Einzelmethoden durch den Einsatz anderer

Methoden zu erkennen und zu kompensieren mit dem Ziel eine breitere und profundere Erkenntnisse sowie eine ganzheitliche Sichtweise zu erzielen.

Das Participatory Rural Appraisal greift bei seiner Ausführung auf eine Vielzahl partizipativer Untersuchungs- und Darstellungsmethoden zurück. Ein wichtiges Prinzip beim Einsatz der PRA-Instrumente ist, dass diese an die spezifischen lokalen Verhältnisse angepasst sein müssen, da sich nicht alle Instrumente universell in verschiedenen kulturellen Kontexten anwenden lassen. Daneben müssen PRA-Instrumente klar, anschaulich, einfach und für jede Veränderung offen sein, welche von der Zielgruppe als wichtig angesehen werden (Schönhuth, 1993).

Während der Durchführung werden die PRA-Instrumente schrittweise nacheinander und miteinander abgestimmt und in einer sinnvollen Sequenz eingesetzt, um das Verständnis für die Probleme zu vertiefen und den Fokus der Untersuchung zu erläutern (Krummacher, 2004).

Mit Hilfe von Bildern, Karten und Diagrammen werden die Ergebnisse einer Untersuchung bildlich festgehalten um die Verständigung zwischen den Teilnehmern zu erleichtern. Eine sprachliche Kompetenz oder Schreib- und Lesefähigkeit ist bei der visuellen Darstellung von Informationen nicht notwendig und Bildungsunterschiede treten somit in den Hintergrund (Schönhuth, 1993).

In täglichen Abschlussbesprechungen werden die Ergebnisse des Tages analysiert und die nächsten Schritte für den kommenden Tag besprochen. Schönhuth, 1993 bekräftigt in seiner Ausführung, dass durch diese wiederholten Analysen das Verständnis und das Wissen für Probleme vertieft werden.

Das Konzept „Optimalignoranz und angemessene Ungenauigkeit“ fordert, dass bei der Datensammlung unnötige Genauigkeit vermieden werden sollte. Innerhalb der PRA-Anwendung sollen Daten und Fakten nur so weit analysiert werden, wie es zum Erkennen von Problemen und Bedürfnissen notwendig ist. „Die

erhobenen Daten müssen nicht einem wissenschaftlich-theoretischen Anspruch genügen, sondern sollten sich vielmehr an der Lösung praktischer Probleme orientieren.“ (Krummacher, 2004, S. 29)

Schönhuth, 1993 beschreibt die PRA-Anwendung als einen lang andauernden Prozess, der nicht mit der Datenanalyse abgeschlossen wird, sondern in regelmäßigen Folgetreffen gemeinsam weitergeplant und entwickelt wird (Schönhuth, 1993).

Das Schlüsselprinzip betont die Bereitschaft zur Selbstkritik innerhalb der Projektbeteiligten. Daneben soll innerhalb des PRA-Teams besonders diejenigen angesprochen werden, welche sich sonst im Hintergrund aufhalten und nicht an der Diskussion teilnehmen, wie z.B. benachteiligte Gruppen an entlegenen Orten (Schönhuth, 1993).

4.2.3.2 PRA-Toolbox

Innerhalb des jeweiligen PRA-Ansatzes müssen geeignete Instrumente für das jeweilige Projekt individuell zusammengestellt werden. In der gängigen Literatur werden zahlreiche Grundmethoden angeführt, von denen einige wichtige hier genannt werden.

Halbstrukturierte Interviews

In halbstrukturierten Interviews wird den Gesprächspartnern die Möglichkeit gegeben Gespräche zu führen, welche einerseits die wichtigen Bereiche abdecken sollen, aber auch Themen zulassen, welche nicht direkt in den Leitfragen festgelegt wurden (BMZ, 1999). Halbstrukturierte Interviews sind eine Form der zielgerichteten Interviewführung, bei der vor Gesprächsbeginn einige Diskussionspunkte definiert werden. Die Fragen sind nicht wie im Fragebogen zeitlich nacheinander zu beantworten, sondern können in ihrer Reihenfolge flexibel angewendet werden. Die eigentlichen Fragen werden während des Interviews

formuliert und beziehen sich in der Regel auf die Antwort des Interviewpartners. Die Interviews werden in einer angenehmen Atmosphäre durchgeführt und ähneln in ihrer Form einer persönlichen Unterhaltung (Dhamotharan, 2003).

Strukturierte Beobachtung

Oft werden im Gespräch Situationen idealisiert oder es kommt nur ein Teil der Wahrheit zu Tage. Die strukturierte Beobachtung ermöglicht die erzählten Fakten mit den tatsächlichen Aktivitäten zu vergleichen und zu vervollständigen (Dhamotharan, 2003). Schönhuth, 1993 unterscheidet zwischen einer direkten und einer teilnehmenden Beobachtung. Bei der direkten Beobachtung wird eine intensive und systematische Aufnahme von Phänomenen und Prozessen in ihrer natürlichen Umgebung durchgeführt. Hierbei werden oft Kameras und Tonbandgeräte als Hilfsmittel benutzt. Bei der teilnehmenden Beobachtung ist das Ziel, durch eine Partizipation an Alltagsprozessen der Zielgruppe, ein Verstehen der lokalen Perspektive zu erreichen.

Ressourcen Kartierung

Die Ressourcen Kartierung ist eines der ersten Anwendungen in einem PRA Prozess. Es hilft der Dorfgemeinschaft und den externen Projektbeteiligten visuell das Umfeld und die Ressourcen innerhalb ihrer Gemeinschaft darzustellen und die örtlichen Gegebenheiten und Ressourcenpotentiale zu verstehen (Dhamotharan, 2003).

Zeittafeln und historische Trends

Diese Methode stellt eine Reflektion wichtiger Ereignisse oder Meilensteine der örtlichen Gemeinschaft über einen längeren Zeitraum in der Vergangenheit dar. Dieses Tool wird verwendet um zu klären, warum in der jetzigen Situation Probleme auftreten und auf welche vergangenen Ereignisse sie beruhen. Die Zeittafeln beziehen sich auf spezifische Fragestellungen, wie z.B. auf das natürliche

Ressourcenmanagement (Dhamotharan, 2003). „Diese historischen Ereignisse und die daraus resultierenden Erfahrungen beeinflussen die aktuellen Entscheidungen der ansässigen Gruppen oft in wesentlicher Weise. Für Außenstehende ist es wichtig, dieses Wissen und diesen Erfahrungshintergrund zu berücksichtigen, wenn sie lokale Entscheidungsprozesse bezüglich gewünschter Aktivitäten verstehen wollen.“ (Schönhuth, 1993, S. 67)

Kartierung der sozialen Struktur

Die soziale Kartierung gibt einen Überblick über die soziale Struktur eines Dorfes in Bezug auf Wohnungsverhältnisse, öffentliche Infrastruktur sowie die soziale Situation der Haushalte. Daneben werden auch Soziodiagramme eingesetzt, anhand derer die Beziehungssysteme bestimmter Personen aufgezeigt werden. Zur Darstellung der Beziehungssysteme werden Flussdiagramme (Diagramme mit Pfeilen) oder sogenannte Venn-Diagramme eingesetzt (Schönhuth, 1993). Dhamotharan, 2003, S. 9 beschreibt den Nutzen der sozialen Kartierung wie folgt: “The social map assists in understanding the settlement and social setting of the village. The social map helps to identify the houses, settlement pattern of the village and location of different social groups. Villagers are able to show outsiders the information on the internal social structure of the community. At the same time the internal social structure becomes clearer for the community members and lays the groundwork for a healthy participation of all the different groups in the community. In Papua New Guinea, for example, understanding the clan structure is very important. In India the caste system is also an important aspect of the social structure.”

Transect

Das BMZ erklärt Transect als Ergebnis eines Rundgangs durch ein Gebiet, bei dem Karten von geographischen Einheiten erstellt werden, die z.B. das Bodenrelief, Bodenqualitäten, Landnutzungen usw. der Vergangenheit und der Gegenwart darstellen (BMZ, 1999). Laut Dhamotharan, 2003 wird Transect einge-

setzt, um die Diversitäten des lokalen Ökosystems zu ermitteln und daraus die örtlichen Probleme und Potentiale abzuleiten und einen Überblick über die örtlichen Gegebenheiten und die menschlichen Aktivitäten in diesem Umfeld zu erhalten.

Saisonale Diagramme

In den saisonalen Diagrammen wird anhand einer Matrix dargestellt, wann welche Arbeiten zu erledigen sind, welche Nahrungsmittelangebote zur Verfügung stehen, wer was zu erledigen hat (Männer, Frauen, Kinder), wie das Klima wahrgenommen wird (Dhamotharan, 2003). Der saisonale Kalender dient dazu komplexe Informationen in einer Matrix darzustellen und monatliche Aktivitätszyklen im Jahresablauf einzuordnen, um daraus wichtige Informationen bezüglich Krankheitshäufungen bei Mensch und Tier, Fruchtfolgen, Preisentwicklungen für cash crops, monatlicher Arbeitsaufwand für Feldarbeit, etc. zu ermitteln (Dhamotharan, 2003; Schönhuth, 1993).

Vision Drawing

Vision Drawing ermuntert die teilnehmende lokale Bevölkerung ihre Vorstellungen und Wünsche für die zukünftige Entwicklung der Gemeinschaft und deren persönliche Entwicklungen darzustellen. Die Ideen werden visuell festgehalten und in einer Gruppenarbeit bezüglich Umsetzbarkeit diskutiert (Dhamotharan, 2003).

Ranking Methoden

Als Ranking versteht man das Aufstellen von Rangfolgen, linear oder innerhalb von Matrizen. Dabei werden Menschen und Gruppen nach ihrem sozialen Status (Wohlstand, materiellen Besitz, Einfluss) in einer Reihenfolge gegliedert (BMZ, 1999). Zu den Ranking-/Rating-/Sorting-Techniken gehören:

- Präferenz-Ranking
- Paarweises Ranking / komplexes Ranking

- Matrix-Ranking
- Wealth-Ranking/Soziale Stratifizierung.

Beim Präferenzranking werden Problembereiche und Zielvorstellungen der lokalen Bevölkerung bestimmt, um daraus Präferenzen für die zukünftigen Aktivitäten zu ermitteln. „Beim paarweisen Ranking werden höchstens fünf oder sechs ausgewählte Typen auf Karten festgehalten und dem Interviewten paarweise zur Präferenzierung (z.B. ist mir lieber / stellt ein größeres Problem dar) vorgelegt, bis alle möglichen Kombinationen durchgespielt sind.“ Innerhalb des Matrix-Ranking werden bestimmte Objekte oder Aktivitäten (z.B. Honig) mit verschiedenen Kriterien (Arbeitszeit, Gewinn, Beständigkeit) verknüpft und bewertet. Das Wealth-Ranking und die soziale Stratifizierung werden angewendet, um Wohlstandgefälle und daraus resultierende Probleme einer Gesellschaft oder Gruppe aufzuzeigen (Schönhuth, 1993, S. 72f).

SWOT Analyse

Die SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) Analyse wird benutzt um z.B. systematisch interne Faktoren in einem Projekt nach Stärken und Schwächen zu untersuchen und die bestehenden Möglichkeiten und Gefahren eines Projektes aufzeigen. Anhand dieser Analyse können Projektaktivitäten auf bestehende Stärken und Möglichkeiten aufbauen und potenzielle Schwächen und Gefahren verringert oder ganz ausgeschaltet werden. Die SWOT Analyse kann als eine wertvolle Methode in einem strategischen Planungsprozess benutzt werden (Dhamotharan, 2003).

4.2.3.3 Gefahren von PRA

Neubert, 1999 beschreibt die Risiken des PRA-Ansatzes in einer allzu starken Differenzierung der Ergebnisse und einer geringen Ergebnisorientierung, was aus dem ursprünglich raschen und zielorientierten Vorgehen ein teures und ineffizientes Verfahren machen könnte. Der Erfolg der PRA-Anwendung ist nicht

von den benutzten Methoden abhängig, sondern fällt und steht mit der inneren Einstellung der externen Berater (Schönhuth, 1993). Krummacher, 2004, S. 34 beschreibt eine Hauptgefahr der PRA Methode im folgendem Zitat sehr treffend: „PRA ist stark in Mode, das Label wird daher in vielen Forschungs- und Projektanträgen verwendet, um die Erwartungen der Geldgeber nach partizipativen Vorgehen in der EZ zu erfüllen. Doch nicht jeder, der PRA sagt, meint auch PRA. So benutzen Entwicklungsexperten das PRA-Label, ohne die Prinzipien und die Konzeption hinter diesem Ansatz zu verinnerlichen und sicherzustellen.“

Ein weiteres Problem versteckt sich hinter dem Ansatz des Vermeidens von Einseitigkeiten. Oft ist es in Entwicklungsländern nicht gerade einfach und sehr zeitraubend abgelegene Orte und Zielgruppen zu besuchen und diese z.B. bei der Projektanalyse zu beteiligen. Weiterhin ist die PRA-Methode nicht immer ein Ersatz für andersartige Erhebungen, insbesondere dort wo eine exakte Datenerhebung eine Grundlage für zukünftige Entscheidungen darstellt (Schönhuth, 1993).

4.2.3.4 Einsatzmöglichkeiten der PRA Methode im Projektmanagement

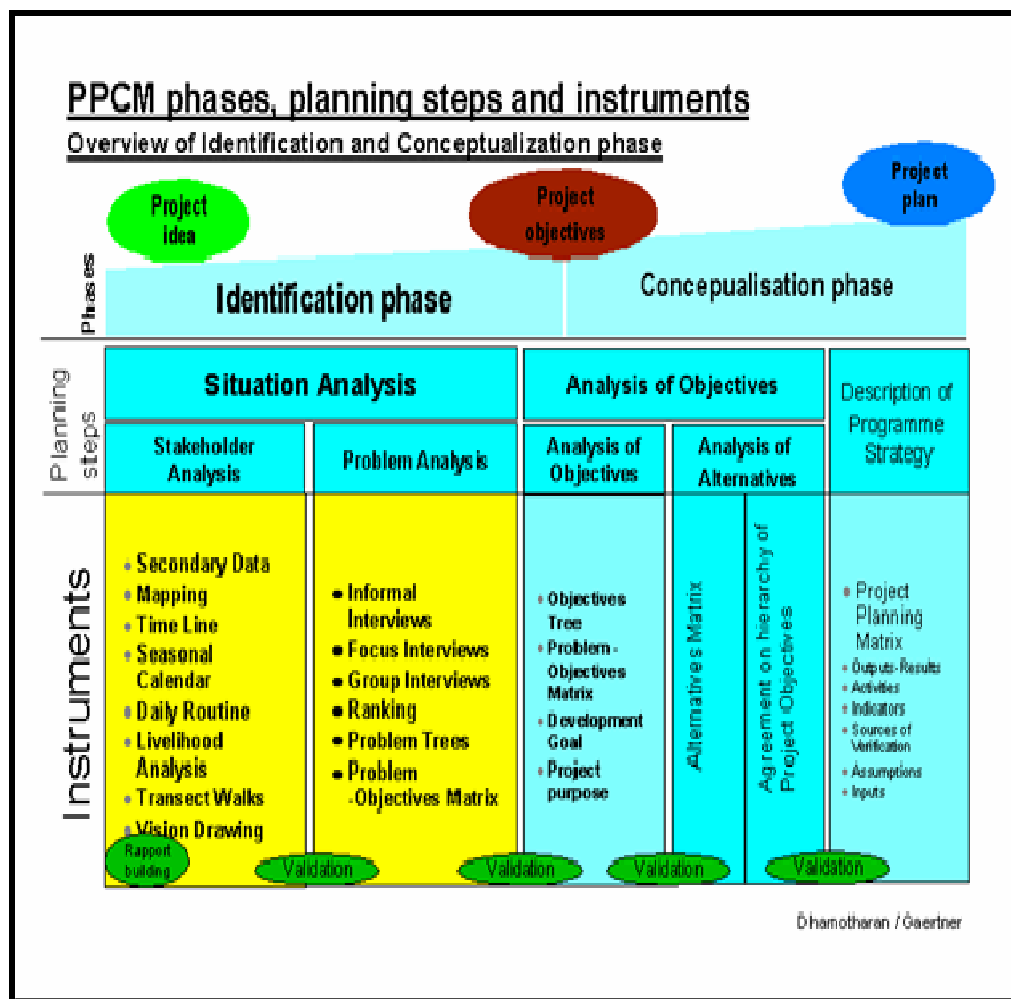
Grundsätzlich wird die PRA Methode hauptsächlich für die Projektplanung angewandt, wird aber auch in erweiterter Form für Monitoring- und Evaluierungszwecke verwendet. „Als Planungsmethode wird PRA in den verschiedensten Phasen des Projekt- und Programmzyklus eingesetzt, so z.B. in der Vorbereitungs-, Implementierungs- und Evaluierungsphase. Die Projekte und Programme reichen dabei vom Management natürlicher Ressourcen über Landwirtschaft bis hin zu Gesundheit und Ernährung. PRA wird auch im Rahmen von Landnutzungs- und Regionalplanung zur partizipativen Dorf- oder Stadtentwicklung verwendet.“ (Krummacher, 2004, S. 33) Der PRA-Ansatz trägt dazu bei das lokale Wissen sowie die Interessen, Prioritäten und Bedürfnisse der Zielgruppe in die Projektplanung einfließen zu lassen. Weiterhin gewinnen die ex-

ternen Berater einen tieferen Einblick in die lokale Wirklichkeit was zu einer besseren und realistischeren Projektplanung beiträgt (Krummacher, 2004). Die PRA Methode wird nicht nur in der Entwicklungszusammenarbeit angewendet, sondern auch in Kommunalentwicklungsprogrammen des Nordens. Die PRA Methode wurde beispielsweise schon erfolgreich in Deutschland, Schottland oder der Schweiz getestet (Schönhuth und Kievelitz, 1993).

4.2.4 PPCM Prozess

Das PPCM Konzept ist eine Planungsmethode und fokussiert dabei auf die ersten beiden Phasen eines Projektes, auf die Analysephase und auf die Planungsphase. Abbildung 21 zeigt die einzelnen Phasen mit den jeweiligen Instrumenten für die Analyse und Planung des Projektes.

Abbildung 21: Participatory Project Cycle Management Modell



Quelle: Dharmotharan and Gaertner, 1999.

In der Analysephase wird das Projektkonzept erstellt. Hauptaktivitäten während dieser Phase sind die Situationsanalyse und die Problemanalyse. In der Situationsanalyse werden anhand der Beteiligtenanalyse die Probleme und Vorstellungen der Projektbeteiligten mittels verschiedener Instrumenten aus der PRA Technik untersucht (vgl. 4.2.3). Ein weiterer Bestandteil der Analysephase ist die Erhebung von Problemen, welche die lokale Bevölkerung wahrnimmt. Auch hier kommen verschiedene PRA Tools zum Einsatz. Nach dem Abschluss der Analysephase kann nun in die Planungsphase übergegangen werden, wobei die Ergebnisse der Analysephase als Grundlage für die Planung benutzt werden. Hauptaufgaben der Planungsphase sind die Definition von Zielen, die Analyse von Alternativen und die Entwicklung eines Projektkonzepts mit Strategien. Um die Ziele zu definieren werden die beiden PRA Tools Zielbaum und Problemzielbaum eingesetzt. Im nächsten Schritt wird eine Alternativenanalyse durchgeführt, in der andere Projektstrategien und Projektkomponenten untersucht werden. In der eigentlichen Planungsphase wird ein Projektplan anhand einer Project Planning Matrix (PPM), vergleichbar mit einer Projektplanungsübersicht (PPÜ), erstellt.

4.2.5 Zukünftige Herausforderungen

Durch seine partizipative Ausrichtung nimmt die Durchführung der PPCM Methode viel Zeit in Anspruch. Vor allem zum Ende eines Projektes hin nimmt die Partizipationslogik an Bedeutung ab und deshalb stellt die stetige Beteiligung der lokalen Bevölkerung über den kompletten Projektzyklus hinweg eine große Herausforderung dar. Die Teilnahme der lokalen Bevölkerung an der Auswertung der Daten in der Analysephase und der Konzeptualisierung des Projekts in der Planungsphase ist erfahrungsgemäß noch niedrig und wird vor allem durch die externen Berater durchgeführt. Eine der Gründe dafür sind die Methode und die Tools der PPCM Methode, welche nicht immer leicht für die lokale Bevölkerung zu verstehen sind. Um die Zielgruppe nicht nur an dem Prozess teilhaben zu lassen, sondern ihnen die dominante Rolle zukommen zu lassen, ist es not-

wendig Methoden und Tools innerhalb des PPCM zu vereinfachen und an lokale Gegebenheiten anzupassen.

4.3 Evaluierung

Die Evaluierung ist ein weiterer wichtiger Bestandteil des Projektmanagements in der Entwicklungszusammenarbeit. Zentrales Element der Evaluierung ist das Gegenüberstellen von Soll- und Ist-Werten zum Zeitpunkt der Evaluierung. Dies wird anhand von tatsächlichen und erwarteten Wirkungen in Bezug auf Projekt- und Oberziele durchgeführt (KfW, 1999). Mertens, 1998 versteht unter der Evaluierung eine systematische Untersuchung des Wertes oder des Nutzens eines Objektes, mit dem Ziel die Unsicherheit in der Entscheidungsfindung zu minimieren. Die KfW, 2002 benützt für die Bewertung der Erfolge von Projekten mehrere Prüfkriterien. Im Effektivitätsaspekt werden die mit dem Vorhaben angestrebten Projekt- und Oberziele geprüft. Im Bereich Relevanz und Signifikanzaspekt werden Projektkonzeption, Projektziele und Wirkungen in Hinblick auf die zu erreichenden Oberziele geprüft. Der Effizienzaspekt gibt Auskunft über den Mitteleinsatz zur Erreichung der Projekt- und Oberziele und bezieht sich dabei auch auf die Nutzung des Projektoutputs. Unter dem Aspekt der unerwünschten Nebenwirkungen werden Auswirkungen im Umwelt- und im soziokulturellen Bereich untersucht und bewertet.

Die Deutsche Entwicklungsgenossenschaft (DEG) verwendet für das Bewerten von Projekten ein geschäftspolitisches Projektrating, welches anhand der vier Kriterien gemessen wird:

- Langfristige Rentabilität
- Entwicklungspolitischen Effekte und Nachhaltigkeiten
- Besondere Rolle der DEG
- Eigenkapitalverzinsung der DEG.

In einem Gesamtindex werden dann die vier Kriterien zusammengefasst und die bewerteten Projekte werden von „sehr gut“ bis „eindeutig unzureichendes

Projekt“ eingestuft. Um die Unabhängigkeit der Evaluierung zu gewährleisten wird die Prüfung von einer unabhängigen Abteilung „Volkswirtschaft und Entwicklungspolitik“ durchgeführt (Braun, 2005).

Die European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) benutzt für eine „Ex-post-Evaluierung“ ein Ratingsystem namens OPR (Overall Performance Rating), welches dem Projektrating der DEG ähnelt. Im Overall Performance Rating werden folgende Kriterien zur Prüfung herangezogen:

- Transition Impact Potencial (TIP)
- Finanzielle Entwicklung des Projektes
- Umwelteffekte
- Bestätigung der Subsidiarität der EBRD-Finanzierung
- Rollenerfüllung der EBRD
- Beitrag zur Eigenkapitalerfüllung der EBRD

(Braun, 2005).

Kritik und Lösungsansätze

Ein Grundproblem der Entwicklungszusammenarbeit und der Evaluierung beschreibt Martens als den durchbrochenen „Feedback-Loop“. Gemeint ist dabei die Tatsache, dass Bürger in den Industrieländern, welche durch Steuern einen Großteil der Entwicklungshilfe finanzieren, keinen direkten Kontakt mit den Menschen der Entwicklungsländer haben. Andersherum haben die Menschen in den Entwicklungsländern kein Wahlrecht in den Geberländern und können somit keinen Einfluss auf die Entwicklungspolitik ausüben (Braun, 2005). Hemmer, 2005, S. 13 sieht ein generelles methodisches Problem von ex-ante und ex-post Beurteilungen einzelner Vorhaben in der eindeutigen Zurechnung der Wirkung zu bestimmten Maßnahmen. „Die Zahl der Faktoren, von denen die Wirkung von Projekten abhängt, ist groß, und diese Faktoren beeinflussen sich gegenseitig. Bei der Erfolgsbewertung ist deshalb zu berücksichtigen, dass die Wirkungen eines Projekts entscheidend von dem System bestimmt sind, in das es eingebettet ist. Andererseits beeinflusst nahezu jedes Projekt auch sein Umfeld und wirkt so auf die projektspezifischen Rahmenbedingungen ein. Isolierte

Projektanalysen, die nicht das projektspezifische Umfeld berücksichtigen, sind deshalb in der Regel nicht aussagekräftig, weil sie zentrale Bestimmungsgrößen der Projektwirksamkeit ausblenden.“

Evaluierungen von Entwicklungshilfeprojekten sind in Deutschland verbreiteter als in allen anderen Bereichen der staatlichen Förderungen. Evaluierungen dienen in der Entwicklungszusammenarbeit nicht nur als Kontrollfunktion, sondern auch als Funktion zur Förderung des institutionellen Lernens und der Rechenschaftsablegung. Dabei betonen Michaelowa und Borrmann, 2005, S. 57f einen klaren Zielkonflikt in den Evaluierungstätigkeiten der Entwicklungszusammenarbeit. „Im Gegensatz zu den als Lösung des Informations- und Kontrollproblems in der Principal-Agent-Literatur üblicherweise diskutierten Mechanismen, bezieht Evaluation in der Praxis der Entwicklungszusammenarbeit typischerweise die Tätigkeit der Auftrag gebenden Institution mit ein. Somit gerät der Evaluator, ganz gleich, ob er aus der eigenen Organisation oder als externer Gutachter herangezogen wird, in einen Zielkonflikt zwischen wahrheitsgetreuer Berichterstattung, die der Kontrolle des Agenten dient und einer positiv verzerrten Beurteilung, die dem Image des Auftraggebers zugute kommt. Wenn er davon ausgehen muss, dass der Auftraggeber auf das imagebezogene Evaluierungsziel besonders großen Wert legt, besitzt er zur Sicherung von Folgeaufträgen (bzw. zur Sicherung der eigenen Stellung innerhalb der eigenen Organisation) einen hohen Anreiz, keine realistische Evaluierung vorzunehmen.“

Stockmann, 2005 widerspricht hier: Es ist nicht richtig, dass von einem Gutachter immer eine positive Bewertung erwartet wird. Denn manchmal werden negative Ergebnisse aus Evaluierungen erwartet, um ein Projekt auslaufen zu lassen bzw. einstellen zu können. Die eigentliche Kunst eines Gutachters besteht darin zu antizipieren, welches Ergebnis dem Evaluierungsauftraggeber passen könnte. Um eine größere Unabhängigkeit von Gutachter und Auftraggeber zu erreichen müssen unabhängige Einrichtung, losgelöst von den Fachabteilungen geschaffen werden. Darüber hinaus fordern Michaelowa K. und Borrmann A.,

2005 eine verstärkte externe Evaluierung von Projekten in der Entwicklungszusammenarbeit.

In der Praxis der Entwicklungszusammenarbeit gibt es bereits mehrere Beispiele die zur Erhöhung der Transparenz von Evaluierungsberichten beitragen. So macht z.B. das BMZ die Evaluierungsberichte der Öffentlichkeit über das Internet zugänglich. Ein weiterer Schritt in eine effizientere Evaluierung wäre eine transparentere Ausschreibung für Gutachter, um den engen Kreis hochgradig spezialisierter Gutachter der Entwicklungszusammenarbeit zu erweitern.

5. Vergleich des Projektmanagement der Marktwirtschaft und der Entwicklungszusammenarbeit

5.1 Projekte

Die GTZ, 1998 definiert ein Projekt als einen zeitlich begrenzten Prozess der Leistungserbringungen. Dabei werden mittels bereit gestellter Ressourcen Aktivitäten durchgeführt und Leistungen (Ergebnisse) erzeugt, um eine vorab definierte Wirkung (Projektziel) zu erreichen. Für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit ist es zudem wichtig, dass sich ein Projekt am Bedarf der Zielgruppe ausrichtet und die Selbsthilfekräfte der beteiligten Menschen stärkt. Vergleicht man diese Ausführung mit der Projektdefinition dieser Arbeit (basierend auf konventionellem Projektmanagement)⁷; so wird offensichtlich, dass für die Projektdefinition in der Entwicklungszusammenarbeit eine Erweiterung in Bezug auf die soziale Komponente stattfinden muss. Der soziale Prozess, mit der Ausrichtung an den Bedürfnissen der Zielgruppe ist ein wesentlicher Bestandteil der Projekte in der Entwicklungszusammenarbeit. Die technische Zusammenarbeit greift dabei in bestehende soziale Prozesse und Interessensgeflechte ein und bezieht die Position der Schwächeren. Alle anderen im konventionellen Projektmanagement definierten Größen eines Projektes wie komplexe, einmalige Vorhaben mit definierbaren Beginn und Ende, als auch die restriktiven Bedingungen wie Zeit, Einsatzmittel und Leistungsvorgabe können in die Definition aufgenommen werden. Bezüglich der Strukturen der Projektdurchführung „die eigens dafür geschaffenen, temporären Organisationen“ muss hier aufgeführt werden, dass sich die Struktur in Projekten in der Entwicklungszusammenarbeit von der der freien Wirtschaft durch die beteiligten Organisationen, wie Entwicklungshilfeorganisation mit ihren Beratern, der Partnerorganisation mit ihren Angestellten und der Zielgruppe mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Menschen und Interessen, stark unterscheiden.

⁷ „Projekte sind komplexe, einmalige Vorhaben, mit definierbaren Beginn und Ende, welche unter restriktiven Bedingungen (Zeit, Einsatzmittel und Leistungsvorgabe) in eigens dafür geschaffenen, temporären Organisationsstrukturen durchgeführt werden.“ (vgl. dazu Seite 23)

Daraus schlussfolgernd setzt sich die Projektdefinition in der Entwicklungszusammenarbeit dieser Arbeit folgendermaßen zusammen:

„Projekte in der Entwicklungszusammenarbeit sind komplexe, einmalige Vorhaben, mit definierbaren Beginn und Ende, welche unter restriktiven Bedingungen (Zeit, Einsatzmittel und Leistungsvorgabe) in eigens dafür geschaffenen, temporären Organisationsstrukturen in Anbetracht einer komplexen, interkulturellen Beteiligungsstruktur durchgeführt werden und sich am Bedarf der Zielgruppe ausrichten, mit dem Ziel die Selbsthilfekräfte dieser Menschen zu stärken.“

5.2 Projektmanagement

Die Entwicklungszusammenarbeit ist geprägt von Situation in der mehrere Organisationen an einem Projekt mitwirken und verschiedene Kulturen aufeinander prallen, wobei das Bildungsniveau der Teilnehmer sehr unterschiedlich sein kann. Weiterhin sind beteiligte Gruppen wie Zielgruppen und Partnerorganisationen nicht homogen, sondern verfolgen oft andere Ziele. Angesichts dieser wesentlich komplexeren Struktur werden an das Management von Entwicklungshilfeprojekten andere Anforderungen als z.B. in der freien Marktwirtschaft gestellt und die Entwicklungshilfe hat hierfür eigene Managementmethoden geschaffen.

Die in dieser Arbeit definierte vorläufige Projektmanagementdefinition, die sich insbesondere auf das konventionelle Projektmanagement in der freien Wirtschaft beruft, lautet wie folgt: „Projektmanagement ist ein Leitungs- und Organisationskonzept um die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten mittels bestimmter Methoden und Techniken durchzuführen, um Ergebnisse in einer definierten Qualität, durch restriktive Aufwände, in einer bestimmten Zeitspanne, zu erreichen.“ (vgl. dazu Seite 30) Hierbei treten drei Ebenen zum Vorschein, welche das konventionelle Projektmanagement beschreiben. Die me-

thodenorientierte Ebene befasst sich mit der Anwendung von Projektmanagement Methoden während des Projektzyklus, die organisatorische Perspektive berücksichtigt Organisations- und Leitungskonzepte und die systemische Ebene untergliedert den Projektprozess in logisch aufeinander folgenden Projektphasen. Um den Vergleich zwischen dem Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit und dem der freien Wirtschaft herzustellen wird an dieser Stelle auf die verschiedenen Ebenen des Projektmanagements eingegangen, um daraus eine erweiterte Projektmanagementdefinition für die Arbeit in der Entwicklungszusammenarbeit zu erstellen.

5.2.1 Projektmanagement-Methoden

Grundsätzlich finden sich im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit gängige Methoden des Projektmanagement der freien Wirtschaft wie der Strukturplan, Meilensteinplan, Balkenplan, Netzplan, Personaleinsatzplan und der Kostenplan um einige zu nennen, in ihrer Grundstruktur und Funktionalität, wenn auch in abgeänderter Form, wieder. Das Ziel wirtschaftlich und technisch gut geplante und realisierte Projekte zu gewährleisten ist natürlich, wie auch im konventionellen Projektmanagement, ein wichtiger Aspekt im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit. Allerdings unterscheiden sich Ausgangssituation und Ziele in den beiden Bereichen stark. Eines der grundlegendsten Anliegen der Methodik im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit ist die Einbeziehung der Zielgruppen, welches durch den Begriff der Partizipation ausgedrückt wird. Laut Definition dieser Arbeit bedeutet Partizipation, dass Partnerorganisationen und Zielgruppen an allen Projektphasen aktiv teilnehmen und dabei konstant und selbständig über Ziele, Aktivitäten und Ressourcen eines Vorhabens selbst entscheiden und mitwirken. (vgl. dazu Seite 60)

Ein weiterer Schwerpunkt für das Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit stellt die Nachhaltigkeit von Projekten dar. Nachhaltigkeit wurde in dieser Arbeit wie folgt zusammengefasst: „Die Projektbeteiligten vor Ort (Pro-

jektpartner und oder Zielgruppen) können eigenständig, nach Beendigung der externen Hilfen die gemeinsam definierten Ziele über einen angemessenen Zeitraum weiterhin erreichen und dadurch die erzielten Situationsverbesserungen andauernd erhalten bzw. erweitern.“ (vgl. dazu Seite 64)

Die beiden Begriffe Partizipation und Nachhaltigkeit nehmen eine zentrale Stellung bei der Konzeption und Durchführung von Projektmanagementmethoden der Entwicklungszusammenarbeit ein.

Wesentliche Unterschiede zwischen dem konventionellen Projektmanagement der freien Wirtschaft und der der Entwicklungszusammenarbeit finden sich demnach in der Verfolgung von Partizipation der örtlichen Zielgruppen und der Nachhaltigkeit des Projekts vor Ort. Natürlich könnte man hier einwenden, dass die Partizipation aller Projektbeteiligter in der freien Wirtschaft und die Nachhaltigkeit von Projekten genauso von großer Bedeutung ist; und das ist auch ohne Frage so; jedoch ist wie oben erwähnt die Ausgangssituation eine völlig andere. Man hat es bei Entwicklungshilfeprojekten mit Projektpartnern zu tun, die aus einer völlig anderen Kultur mit anderen Denkweisen stammen (in der freien Wirtschaft kommt es auch zu international besetzten Projekten, mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen, dem stehen jedoch gemeinsame wirtschaftliche Ziele gegenüber), wobei in Entwicklungsprojekten insbesondere unterschiedliche Bildungsniveaus und Interessen der Projektbeteiligten die gemeinsame Zielfindung sowie Planung und Durchführung erschweren. Bezüglich der Nachhaltigkeit von Projekten unterscheidet sich die Situation in der freien Wirtschaft und der Entwicklungszusammenarbeit durch die Tatsache, dass sich die Weiterführung von Projekten in der freien Wirtschaft in der Regel auf wirtschaftliche Rentabilität stützt, während in der Entwicklungszusammenarbeit die Motivation der Zielgruppen für die Weiterführung „fremd finanzierter“ Projekte erst durch Überzeugung und aktive Beteiligung erworben und umgesetzt werden muss.

5.2.2 Projektmanagement-Organisation

Die Stellung des Entwicklungsberaters in einem Projekt in der Entwicklungszusammenarbeit lässt sich anhand eines Kundendreiecks trefflich beschreiben. Einerseits ist er seinem Auftraggeber verpflichtet, der in der Regel für die Projektfinanzierung zuständig ist, und muss sich in die Struktur der Partnerorganisation integrieren, um letztendlich der eigentlichen Zielgruppe den Projektnutzen zu transferieren. Wie auch in der Projektorganisation der freien Wirtschaft müssen alle Projektbeteiligten in die Struktur der Projektorganisation eingebunden werden, wobei die Organisation auf die Bedürfnisse und Besonderheiten des Projektes abgestimmt werden soll. Die Kompetenzen und Weisungsbefugnisse der Projektbeteiligten müssen auch in Entwicklungsprojekten klar definiert sein, wobei die Stellung des Projektleiters in der Partnerorganisation oder in der Zielgruppe angesiedelt werden sollte. Der Entwicklungsberater nimmt dabei eine beratende Funktion ein. Wie bereits im konventionellen Projektmanagement erwähnt, ist die Definition projektspezifischer Rollen, die Entwicklung spezifischer Kommunikationsstrukturen und die Einführung einer spezifischen Projektkultur Voraussetzung einer guten Organisationsform des Projektes. Auch das trifft für die Entwicklungszusammenarbeit zu, wobei durch die oft sehr unterschiedlichen Projektbeteiligten eine Projektorganisation geschaffen werden muss, indem alle Projektbeteiligte (auch abgelegene Zielgruppen) die Möglichkeit haben an einem kontinuierlichen Austausch von Ideen und Interaktionen mitzuwirken und klar definierte Rollen in einem Projekt einzunehmen.

In der freien Wirtschaft sind Projektorganisationen objektspezifische, hierarchische Anordnung von Mitarbeitern, welche innerhalb des Projektes der Weisungsbefugnis des Projektleiters unterstellt sind. Dabei werden eigens dafür Formen von Projektorganisationen geschaffen, deren Lebensdauer deren des durchzuführenden Projektes entspricht. In der Entwicklungszusammenarbeit ist die Situation ähnlich, wobei die Beziehung zwischen den externen Beratern und den lokalen Mitarbeitern erfahrungsgemäß äußerst empfindlich und konfliktbe-laden ist. Der externen Berater muss in seiner Tätigkeit ein Gleichgewicht zwi-

schen Distanz und Nähe schaffen, um einerseits notwendige Kritik und Verbesserungsvorschläge aus einer externen Sichtweise anbringen zu können und andererseits nah genug in Prozessabläufen integriert sein, um Veränderungsprozesse aktiv mitgestalten zu können. So betonen auch Schwaninger und Körner, 2001, dass man, um dieses Problem von Distanz und Nähe in Entwicklungsprojekten zu lösen, davon ausgehen muss, dass externe Berater und lokale Gruppen unterschiedliche und eigenständige Einheiten darstellen, die nach heutigem Verständnis prinzipiell als selbstbezüglich und operationell geschlossen zu betrachten sind. Die Organisation im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit hat es demzufolge mit drei unterschiedlichen Bezügen zu tun, der Selbst-Bezüglichkeit der Partnerorganisation/Zielgruppe, der Selbst-Bezüglichkeit des externen Beraters, und den Bezügen zwischen Berater und der Partnerorganisation/Zielgruppe.

Grundsätzlich kommen auch für die Projektorganisation in der Entwicklungszusammenarbeit verschiedene Organisationsformen wie die reine Projektorganisation, die Einfluss- (Stab-) Projektorganisation oder die Matrix-Projektorganisation in Frage. Wie bereits beschrieben, hat man es in Projekten der Entwicklungszusammenarbeit mit der Notwendigkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Bereichen, Kulturen und Gruppen zu tun. Bei der Auswahl der Projektorganisationsform sollten kulturelle Rahmenbedingungen unbedingt berücksichtigt werden. So erfordert zum Beispiel die reine Projektorganisation in kollektiven Kulturen einen langwierigen Aufbau eines engen Beziehungsgefüges, während zum Beispiel in Kulturen mit hoher Machtdistanz Doppelunterstellungen in einer Matrix-Projektorganisation ein Gefühl der Orientierungslosigkeit vermitteln können.

Die Auswahl hängt zudem von verschiedenen Parametern ab, wie der Struktur der bereits vorhandenen Organisationsform, der Größe und Dauer des Projektes, der Verfügbarkeit der Ressourcen. Letztendlich müssen die oben genannten Faktoren mit den Rahmenbedingungen vor Ort verglichen werden und die

geeignete Organisationsform zusammen mit den Beteiligten vor Ort definiert werden.

5.2.3 Projektmanagement-Phasen

Eine klassische Einteilung des Projektablaufs findet in der freien Wirtschaft anhand von vier Hauptschritten statt. Diese sind die Projektdefinition bzw. Projektinitialisierung, die Projektplanung, die Projektdurchführung und -kontrolle und der Projektabschluss. Diese Einteilung finden wir auch im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit, wie zum Beispiel im PCM, wieder. Im PCM der GTZ besteht der Prozess aus vier Phasen, der Identifizierungsphase, der Konzipierungsphase, der Durchführungsphase und letztendlich der Evaluierungsphase. Auch im PCM der EU treten diese vier Phasen zum Vorschein, welche durch ablaufspezifische Ebenen, wie die Programmvorstellung und die Finanzierungsphase ergänzt werden. Die wichtigsten Charakteristika eines Projektes in der Entwicklungszusammenarbeit sind dabei die Partizipation der Betroffenen und aller wichtiger Akteure, ein iteratives Vorgehen und eine flexible Gestaltung des Prozesses. Dabei wird ein Projekt als ein sozialer Prozess verstanden, der nicht nur einmal geplant und dann durchgeführt wird, sondern er wiederholt sich in vielen Rückkopplungsschleifen. Als Fazit lässt sich sagen, dass die Phasen in der Entwicklungszusammenarbeit und in der freien Wirtschaft sehr ähnlich ablaufen, jedoch der Prozess der Entwicklungszusammenarbeit durch partizipative Methoden auf die Bedürfnisse, Interessen und soziokulturellen Verhältnissen der Zielgruppen ausgerichtet werden muss. Das Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit fokussiert auf das immer neue Verhandeln von Sichtweisen und Einschätzungen während des gesamten Projektprozess, was zur Folge hat, dass Planung und Durchführung flexibel gehandhabt und anhand von Rückkopplungsschleifen angepasst und geändert werden müssen.

Zusammenfassend führen obige Ausführungen zu folgender Projektmanagement Definition der Entwicklungszusammenarbeit:

Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit ist ein Leitungs- und Organisationskonzept, in der die kulturellen und projektspezifischen organisatorischen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Ziel ist es eine konsensausgerichtete Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten mittels bestimmter vor Ort angepasster Methoden und Techniken, welche die Partizipation und die Nachhaltigkeit von Projekten fördern, durchzuführen, um Ergebnisse in einer definierten Qualität, durch restriktive Aufwände, in einer bestimmten Zeitspanne nachhaltig zu erreichen.

6. Probleme im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit

In diesem Kapitel werden Probleme in der Entwicklungszusammenarbeit in Hinblick auf die unterschiedliche Wahrnehmungen und Handlungsorientierungen der lokalen Bevölkerung und der externen Entwicklungsorganisation in Bezug auf Projekte und Projektmanagement dargestellt. Heinecke, 2003, S. 3f geht in seiner Abhandlung auf die kulturellen Unterschiede in den verschiedenen Gesellschaften der Geber- und Empfängerländer ein. Insbesondere die unterschiedliche Wahrnehmung der Wirklichkeit der jeweiligen Gesellschaften wird hier angesprochen. So wird unsere Wahrnehmung der Wirklichkeit durch unser Wissen über sie determiniert. „Trinkwasser bedeutet etwas anderes für die Bewohner eines Slums in Afrika als für eine Akademikerfamilie in Köln, Freiheit wird anders empfunden von einem Nomaden der Sahelzone als von einem bürgerlichen Wähler in einer deutschen Kleinstadt. Mit unserer Herkunft, unseren Erfahrungen und unserer Sprache konstruieren wir unsere eigene Wirklichkeit. Jedes Individuum hat sein eigenes persönliches Wissen um die Dinge, wird aber auch von der ihn umgebenden Gesellschaft geprägt und gesteuert.“ Grundsätzlich treffen die Geber und die durchführenden Organisationen in den Entwicklungsländern auf andere Gesellschaften mit anderem Wissen. „Es ist ein Irrtum zu glauben das Wissen aller Beteiligten über die Projekte der EZ und ihr Wirken sei einheitlich ... Das Wissen der einheimischen Projektträger, unserer Partner und der Zielgruppen über die Projekte ist kaum mit unserem Wissen vergleichbar. Eine Übereinstimmung dabei ist wahrscheinlich gar nicht möglich, vielleicht nicht einmal wünschenswert.“

Hauptkritikpunkt von Kohnert, 1998 ist dabei der noch ungebrochene Glaube an die Überlegenheit des westlichen Entwicklungsmodells. Dabei wird übersehen, dass für die lokale Bevölkerung der Kontext realer Erfahrungen und Interessen ein anderer ist, als für die externen Berater. Für die lokale Bevölkerung ist der Aufbau sozialer Beziehungen, sowohl als Ziel als auch als Instrument oft

wichtiger als sonstige Ziele, welche im Projekt definiert wurden. Auch Oppen, 1992 unterstreicht in diesem Zusammenhang den unterschiedlichen Kontext realer Erfahrungen und Interessen der lokalen Bevölkerung von denen des externen Beraters.

Ein zentrales Problem im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit liegt bei der Beteiligung der Zielgruppen an der Projektidentifizierung und -planung, welche als entscheidender Faktor für den Erfolg von Projekten herausgestellt werden kann. Leider steht in der Praxis diese Einbeziehung der Zielgruppe hinten an. Gründe liegen oft in der Schwierigkeit, die oft weit entfernten und verstreut lebenden benachteiligten Menschen zusammen an einen Tisch zu bekommen. Ein partizipatives, nachhaltiges Projektmanagement erfordert eine intensive Zielgruppenanalyse, um Werte, Interessen und Fähigkeiten der vor Ort Beteiligten zu ermitteln. Dies bedeutet für die Partnerorganisation, bzw. für die Entwicklungshilfeorganisation einen erheblichen Mehraufwand, den man gerne mit einer internen Auslegung der Probleme und Ziele der Zielgruppen umgeht. Auch während der Planung wird der Beteiligung der Zielgruppen zu wenig Rechnung getragen. Die Gründe hierfür liegen in der Motivation und Qualifikation der Partnerorganisationen, welche eine partizipative und zielgruppenorientierte Projektgestaltung oftmals nicht möglich machen. Weiterhin werden partizipative Methoden, oft von der Entwicklungshilfeorganisation mittels der Entwicklungshelfer eingeführt, welche punktuelle Anwendungen finden aber in einer partizipativen Gesamtausrichtung des kompletten Projektverlaufs nicht eingebettet werden.

Gaertner und Dhamotharan, 1999 beschreiben die Abwicklung in der Entwicklungszusammenarbeit als einen Prozess indem die Visionen der Geberländer in den Vordergrund treten und die Bedürfnisse der lokalen Bevölkerung und die Stärkung der lokalen Potentiale hinten anstehen. Die daraus resultierenden Probleme lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: die Kenntnisse im Projektmanagement der lokalen Bevölkerung werden unterschätzt oder sogar ignoriert, die Zielgruppe wurde in den Planungsprozess nicht genügend mit ein-

bezogen, die Situations- und Problemanalyse reflektierte insbesondere die Einschätzung der externen Berater und weniger die der lokalen Bevölkerung. Die Zielgruppe fühlt sich für die Planung und Durchführung des jeweiligen Projekts nicht oder zu wenig verantwortlich, da sie nicht genügend integriert wurde. Braun, 1992 betont, dass der Zwang zur erfolgreichen Durchführung der Entwicklungshilfeprojekte die Einführung von europäischen Managementmethoden notwendig macht und dieser Zwang drängt damit die Zielgruppe an den Rand des Interesses, die sich eher störend auf den reibungslosen Ablauf des Projekts auswirkt.

Braun geht sogar soweit, dass er den Grund für das Scheitern von Entwicklungsprojekten nicht darin sieht weil sie so schlecht gemacht sind, sondern im Gegenteil weil sie so gut gemacht sind. Kievelitz und Tilmes, 1992 führen in ihrer Ausführung zur interkulturellen Problematik in Entwicklungshilfeprojekten an, dass die Projektmanagementmethoden in der Entwicklungszusammenarbeit im Kontext einer post-industriellen Gesellschaft entstanden sind, die beispielsweise kausale Denkvorgänge, Prozesshaftigkeit der Dimension Zeit, Planbarkeit der Zukunft, Probleme als zentraler Ansatzpunkt für Analysen, als wichtig und bedeutend für den Projekterfolge bewertet, ohne zu berücksichtigen, dass solche Faktoren oft in den Kulturen der Entwicklungsländer anders betrachtet werden. In diesem Kontext betonen auch Kohnert und Preuss, 1989 das z.B. die zielorientierte Projektplanung nicht grundsätzlich und in allen Punkten auf fremde Kulturen übertragbar ist, da spezielle Projektmanagement Kenntnisse und deren Verständnis nicht immer in andersartigen soziokulturellen Umfeld erwartet werden können. Kievelitz und Tilmes, 1992, S. 164 f führten in ihrer Abhandlung weiter an, dass die Projektmanagement Modelle der deutschen Entwicklungshilfe nicht mit den Vorstellungen der Partnerorganisation und der Zielgruppen abgestimmt wurden und äußerten auch Zweifel, dass dies in naher Zukunft passieren könnte. „Bis zum heutigen Tage ist nicht bekannt, das GTZ oder BMZ ihre jeweiligen Partner mit der Frage konfrontiert haben, ob diese sich ein geeigneteres Planungsverfahren vorstellen könnten.“

Angesichts dieser Konstellation ist es zunächst schwer vorstellbar, dass die GTZ ihr Leistungsangebot (ZOPP und Projektmanagementsystem) zur Disposition stellt. Bestenfalls ist denkbar, dass ein Erkenntnisprozess einsetzt, in dessen Verlauf ZOPP-Instrumentarien und Training interkulturell adaptiert und so zumindest die formalen Rahmenbedingungen für eine weitgehend unbelastete interkulturelle Kommunikation geschaffen wird.“ Eine Studie von Cassen, 1990 belegt, dass Geber-Institutionen aus den in der Vergangenheit begangenen Fehlern nicht viel lernen und Cassen sieht darin einen zentralen Punkt warum die Entwicklungszusammenarbeit immer wieder fehlschlägt. Hinzukommt, dass die einzelnen Evaluierungsberichte schwer zu vergleichen sind und ein institutionelles Lernen stark erschwert wird. Grund hierfür sind die unklaren Richtlinien während einer Evaluierung. Das BMZ und seine Durchführungsorganisationen verhalten sich im Hinblick auf die Veröffentlichung von Evaluierungsberichten sehr zurückhaltend.

Stockmann, 1995, S. 38 stellt in seiner Abhandlung über die Wirksamkeit der Entwicklungshilfe die Tatsache dar, dass die Implementierung von Programmen und deren Wirkung noch sehr unzulänglich untersucht wurden. Die meisten Studien sind selbst von den Geberorganisation durchgeführt wurden, bzw. sind in deren grundsätzlichen Perspektiven abgehandelt worden. „Der Mangel an unabhängigen Studien hat vor allem zwei Gründe: zum einen die restriktive Zugangskontrolle und destruktive Informationspolitik der meisten Geber, zum anderen, die prioritären Interessen von Wissenschaftlern, die sich zumeist anderen Forschungsfeldern zuwandten.“

Zusammenfassung:

Probleme im Management von Projekten in der Entwicklungszusammenarbeit basieren auf unterschiedliche Wahrnehmung der Wirklichkeit der verschiedenen Kulturen, welche sich in der Beschreibung von Projektzielen, in der Planung und in der Durchführung widerspiegelt. Es wurde erkannt das Projekte nur nachhaltig erfolgreich sein können, wenn sie die lokale Bevölkerung in den Pro-

jektprozess mit einbeziehen. Dafür wurden eigens für die Entwicklungszusammenarbeit Projektmanagementmethoden entwickelt, welche insbesondere die Partizipation der Partnerorganisation und der Zielgruppe stärken sollen. Trotz vielseitiger Weiterentwicklung der Projektmanagementmethoden in der Entwicklungszusammenarbeit gibt es noch zahlreiche Probleme, welche sich folgendermaßen zusammenfassen lassen: insbesondere die Zielgruppe wird noch immer nicht genügend in den Analyse- und Planungsprozess miteinbezogen und fühlt sich daraus resultierend nicht ausreichend für die Planung und Durchführung verantwortlich. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Tatsache, dass lokale Methoden und Fähigkeiten im Projektmanagement der lokalen Bevölkerung wenig oder nicht im Projektprozess berücksichtigt wurden und oft westlich geprägte Projektmanagementmethoden im Projekt implementiert wurden, ohne diese mit den Vorstellungen der lokalen Partner abzustimmen. In der Praxis finden eigens dafür konzipierte partizipative Projektmanagementmethoden Einsatz, die einer partizipativen Gestaltung des kompletten Projektverlaufs nicht gerecht werden und auch nicht in allen Funktionalitäten auf fremde Kulturen übertragbar sind.

Nach der Darstellung der Probleme widmet sich diese Arbeit nun den Verbesserungsvorschlägen für das Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit anhand der gängigen Literatur.

7. Verbesserungsansätze im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit

Stockmann, 1995 hat aus verschiedenen Evaluierungsstudien die wichtigsten Faktoren zusammengestellt, welche einen Einfluss auf die Nachhaltigkeit von Projekten ausüben:

- Projekt-Design
- Projektmanagement
- Projekt-Monitoring und Evaluation
- Zielgruppenpartizipation
- Zielakzeptanz, Akzeptanz des Projektansatzes
- Institutionelle Leistungsfähigkeit des Projektträgers
- Personelle Ressourcen
- Technologie
- Finanzielle Ressourcen
- Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
- Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen
- Nationale politische Rahmenbedingungen
- Rechtliche Rahmenbedingungen
- Internationale politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen
- Ökologische Rahmenbedingungen
- Unkontrollierbare externe Umweltbedingungen (Kriege, Revolutionen, Naturkatastrophen).

Es wird offensichtlich, dass das Projektmanagement eine zentrale Stellung für die Nachhaltigkeit von Projekten einnimmt. Darin inbegriffen ist die partizipative Ausrichtung des angewandten Projektmanagements, welche für eine angemessene Zielgruppenpartizipation und für eine Akzeptanz der Ziele und Tätigkeiten innerhalb des Projektes beiträgt. In der Evaluierung von Entwicklungshilfeprojekten fiel vor allem die geringe Qualität von Projektplanung und -steuerung auf. „Die Ergebnisse dieser Untersuchung legen die Empfehlung nahe, möglichst

hohe Flexibilität im Planungs- und Durchführungsprozess anzustreben...“.
(Stockmann, 1995, S. 407)

Ein weiterer wichtiger Punkt für die Nachhaltigkeit von Projekten ist die Leistungsfähigkeit der Organisationsstrukturen vor Ort, welche insbesondere von den Management und Organisationsfähigkeiten des Trägers bestimmt wird. Stockmann, 1995 zeigt auf, dass diesem Bereich in all seinen untersuchten Projekten zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Organisations- und Managementberatung wurde in keinem der untersuchten Projekte durchgeführt. Den dritten wichtigen Aspekt, welcher die Nachhaltigkeit von Projekten stark beeinflusst, stellen die Rahmenbedingungen in einem Projektumfeld dar. Bevor Entscheidungen getroffen werden, sollte das Handlungsumfeld genauer als bisher analysiert werden. Dabei ist vor allem darauf zu achten, dass die kulturellen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie die Leistungsfähigkeiten der Trägerorganisationen ausreichend untersucht werden.

Die Weltbank hat schon im Jahre 1985 erkannt, dass ein fähiges Management einer Partnerorganisation eine sehr wichtige Grundvoraussetzung für das Gelingen und für die Nachhaltigkeit eines Projektes ist. „Human resource development was found to have been a potent force for maintaining the momentum of education programs beyond project completion“ (Weltbank, 1985, S. 19). Die Weltbank folgert daraus, dass Projekte auf Dauer nur dann erfolgreich sein können, wenn sie auf die örtlichen sozialen, ökonomischen und kulturellen Bedingungen abgestimmt sind. Die Anwendung bewährter adäquater Techniken bei der Planung und Durchführung von Projekten ist für den Projekterfolg und der Nachhaltigkeit von wichtiger Bedeutung. Dabei empfiehlt die Weltbank eine größere Flexibilität beim Projektablauf an die veränderten Umweltbedingungen. Erfolge von Projekten hängen demnach nicht nur von der exakten Planung und Durchführung eines Projektes ab, sondern werden von einer Vielzahl ökonomischer und gesellschaftlicher Rahmenbedingung beeinflusst. Projektevaluierungen haben in vielen Fällen gezeigt, dass diese Rahmenbedingungen nicht genügend in der Planung und Durchführung von Projekten in der Entwicklungszu-

sammenarbeit berücksichtigt wurden. Kievelitz und Tilmes, 1987 schließen sich dieser Anschauung an und betonen, dass bei der Anwendung einer fremden Projektmanagementmethode grundsätzliche Probleme in der Kommunikation zwischen den externen und den lokalen Partnern bestehen, welche auf das unterschiedliche Verständnis von Aktivitäten zu planen, gestalten und darzustellen basieren. Auch Gans und Evers, 1990 merken an, dass es von großem Interesse wäre die jeweils angewandten Planungsmodelle zu prüfen, ob diese der abzubildenden Realität Rechenschaft tragen. Denn meist werden solche eingeführten Methoden nur einer Seite der Mitwirkenden gerecht, nämlich jenen die westlich denken oder dieses zumindest als erstrebenswert erachten. Bremer, 1992, S. 54 unterstreicht auch, dass sich bei der Einführung von Projektmanagementsystemen auf die lokalen Träger, welche in der Regel über eine eigene Administration und damit über eigene Managementsysteme verfügen, sich zwangsweise Konfliktsituationen ergeben. Eine Möglichkeit wäre die vorherrschenden Projektmanagementsysteme der westlichen Entwicklungsorganisation in das Projekt mit einzubringen, was dazu führen würde, dass ein Teil der lokalen Projektbeteiligten ein anderes System anwendeten als die lokale Mutterorganisation. Dies würde dazu führen, dass zwei Managementsysteme in der Praxis der lokalen Partnerorganisation angewendet würden und die Nachhaltigkeit der von der deutschen Seite eingeführten Systeme nach dessen Rückzug höchstwahrscheinlich sehr gering wäre. Der Planungsunterschied wäre komplett, wenn Projekte mehrerer, verschiedener Träger in der Partnerorganisation aktuell wären. „Bei einer solchen Projektstruktur stellt sich die Frage, ob es nicht eher Aufgabe der externen Planer wäre, die Projekte möglichst harmonisch in die Trägerstrukturen einzubinden, was auch heißt, die Managementprobleme beim Träger zu analysieren und dafür langfristig, tragfähige, für ihn angepasste Lösungen zu finden, anstatt ihm ein vorgefertigtes Planungs- und M+E-System buchstäblich aufzudrücken.“ Bremer, 1992 schließt daraus, dass Projektmanagementsysteme entwickelt und angewandt werden müssten, welche mit den vor Ort angewandten Systemen vereinbar sind.

Die Einführung westlicher Managementsysteme sind oft der Grund, weswegen die Umsetzung der gemeinsam gemachten Planung nicht zu den gewünschten Ergebnissen führt, denn es gibt zwischen den externen Beratern und der lokal mitwirkenden Bevölkerung kein gemeinsames Verständnis für Planung und Durchführung. Stamm, 1992, S. 70 schlägt deshalb vor sich um weitere Möglichkeiten zu bemühen um die betroffene Bevölkerung an Projektgestaltung und -durchführung zu beteiligen. Dazu gehören Einzelstudien zu Bedarf und Möglichkeiten der Zielgruppen und eine soziologische Begleitung von Projekten. Entscheidend ist dabei die Art und Weise, wie diese Ergebnisse in die Planung einfließen könnten. „Ein System partizipativer Projektplanung jedenfalls existiert bislang nicht, und seine Entwicklung ist nicht absehbar. Vielmehr kommt es darauf an, die unterschiedlichen Ansätze der Beteiligung,..., kreativ zu verwirklichen, vor allem aber darauf, über ausgefeilte Planungs- und Evaluierungstechniken nicht die intensive Bemühung um Kenntnis und Verständnis fremder Kulturen zu vernachlässigen. Die Ursache für die geringe Rolle, die die ländliche Bevölkerung noch immer in der Projektplanung spielt, liegen nach meinem Eindruck inzwischen nicht mehr im Fehlen methodischer Anleitung, sondern im Mangel wirklich fundierter Kenntnisse über die lokalen Lebensbedingungen.“

Zusammenfassung:

Die Partizipation der lokalen Bevölkerung ist ein Garant für die Nachhaltigkeit von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit. Grundlage für die Partizipation sind Techniken, welche im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit ihre Anwendung finden. Dafür wurden eigene Techniken und Methoden entwickelt; und zwar in postindustriellen Gesellschaften. Diese Projektmanagementmethoden finden in Projekten ihre Anwendung in denen westliche Berater, lokale Mitarbeiter des lokalen Trägers und die eigentliche Zielgruppe an einen Strang ziehen sollen. Dabei wird völlig außer Acht gelassen, dass die lokalen Organisationen ihre eigenen Managementmethoden anwenden und in ihren Erfahrungen und Anschauungen bezüglich der Analyse, Planung und Durchfüh-

rung oft völlig anders strukturiert sind. Die eigentliche Kunst im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit liegt darin die jeweils vor Ort vorherrschenden Projektmanagementrealitäten zu berücksichtigen und in die Planung und Durchführung zu integrieren.

8. Vorstellung der Potentialanalyse

In den vorigen Kapiteln wurde basierend auf den theoretischen Ansätzen des Projektmanagements der freien Wirtschaft und der Entwicklungszusammenarbeit eine nachfolgende Evaluierung von Problemen und Verbesserungsansätzen des Projektmanagements in der Entwicklungszusammenarbeit vorgenommen. Ein Hauptziel dieser Arbeit ist es Entwicklungshilfeprojekte in der Vergangenheit zu analysieren und dabei vorherrschende Probleme und Stärken zu evaluieren und diese zusammen mit der Partnerorganisation und der Zielgruppe anhand von Wirkungszusammenhängen klar herauszustellen. Durch diese Analyse wird das Ziel verfolgt Erklärungen für die Probleme in der Entwicklungszusammenarbeit zu liefern und daraus Verständnisse für Probleme und deren Zusammenhänge in der Entwicklungszusammenarbeit abzuleiten. Für diese Erhebung wird in dieser Arbeit ein neues theoretisch fundiertes und gleichzeitig unmittelbar anwendbares Instrumentarium entwickelt. Das neue Projektmanagement Tool, die Potentialanalyse, basiert zum Teil auf dem Konzept von Wildförster & Wingen, 2001. Die Potentialanalyse wurde, basierend auf den Ergebnissen des Theorieteils dieser Arbeit, an den Bedürfnissen des Projektmanagements der Entwicklungszusammenarbeit weiter entwickelt, mit dem Ziel Probleme und deren Ursachen in Entwicklungshilfeprojekten gezielt erheben zu können. Neben der Problemanalyse werden mittels der Potentialanalyse auch Stärken in zu analysierenden Projekten erfasst. Die Erfassung der Stärken sind meines Achtens ebenso wichtig zu erfassen wie Probleme, da davon ausgegangen werden kann, dass auch Stärken in Projekten auftauchen und dass Stärken und deren Ursachen für Verbesserungsansätze im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit von großen Interesse sein können. Weiterhin liegt ein Schwerpunkt der Potentialanalyse in der Erfassung und Analyse von allgemeinen Vorgehensweisen in Projekten, wie der Projektorganisation, als auch die Analyse von Partizipationsaktivitäten und Nachhaltigkeitsansätzen. Diese Analyse wird vor allem in der Projektkontextbeschreibung erfasst, die Teil der Potentialanalyse ist. Im Folgenden werden nun die empirische Konzeption

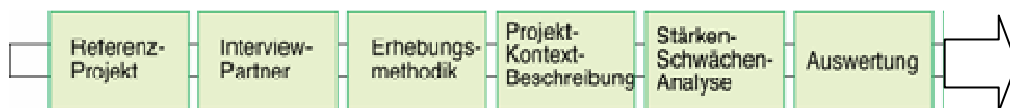
der Potentialanalyse und die Vorgehensweise bei der Planung, Designerstellung, Durchführung und Auswertung der Ergebnisse dargestellt.

8.1 Vorstellung und Durchführungsschritte der Potentialanalyse

Die Potentialanalyse ist eine Methode um Probleme und Stärken anhand von Projekten in der Vergangenheit zu analysieren. Dabei werden auch die Kenntnisse und Vorgehensweisen im Projektmanagement anhand von bereits bewältigten Referenzprojekten vor Ort untersucht. Die Potentialanalyse wurde für die Anwendung in der Praxis konzipiert, deshalb ist die Durchführung so einfach wie möglich gehalten und in logischen iterativen Schritten festgelegt. Die Durchführungsschritte der Potentialanalyse in der Praxis sind in eine Vorbereitungsphase, in eine Durchführungsphase und in eine Auswertungsphase unterteilt.

Die nachstehende Abbildung 22 zeigt die einzelnen iterativen Einzelschritte der Potentialanalyse im Gesamtablauf auf:

Abbildung 22: Durchführungsschritte der Potentialanalyse



Quelle: Eigene Erstellung, angelehnt an Wildförster und Wingen, 2001.

Die einzelnen Durchführungsschritte werden im Folgenden detailliert erklärt.

8.1.1 Auswahl der Referenzprojekte

Zusammen mit der Partnerorganisation und der Zielgruppe wird jeweils ein Referenzprojekt ausgewählt, welches anhand von Kriterien zusammen mit der Zielgruppe bzw. der Partnerorganisation bestimmt wird. Die Auswahl der Referenzprojekte erfolgt gesondert für die Zielgruppe und für die Partnerorganisation. Grundsätzlich empfehlen sich Projekte, bei denen die jeweilige Partnerorganisation mit der im aktuellen Projekt beteiligten Zielgruppe bereits zusammengearbeitet hat. Es empfiehlt sich auch Referenzprojekte auszuwählen, die in der Komplexität bezüglich mitwirkender Abteilungen, Dauer und Umfang in etwa dem des aktuellen Projekts entsprechen. Die Referenzprojekte sollten weiterhin nicht in all zu ferner Vergangenheit durchgeführt worden sein und es sollten aktuelle Mitarbeiter beziehungsweise Zielgruppen beteiligt gewesen sein. Natürlich ist es vom Vorteil Referenzprojekte auszuwählen, die sich im Inhalt (z.B. Vermarktungsprojekt) mit dem des aktuellen Projektes ähneln, um spezifische Abläufe besser untersuchen zu können.

Zusammenfassend können folgende Kriterien für die Auswahl der Referenzprojekte festgelegt werden:

- Ähnliche Beteiligungsstrukturen der Partnerorganisation und der Zielgruppe wie im aktuellen Projekt;
- Ähnliche Komplexität, Dauer und Umfang wie im aktuellen Projekt;
- Referenzprojekt sollte nicht zu lange her sein (weniger als 3 Jahre);
- Ähnlichkeiten des Inhalts des Referenzprojektes mit dem des aktuellen Projektes;

8.1.2 Auswahl der Interviewpartner

Bei der Zusammensetzung der Interviewpartner, welche in den zu analysierenden vergangenen Projekten beteiligt waren, ist darauf zu achten, dass in der Partnerorganisation wichtige mitwirkende Tätigkeitsbereiche der Partnerorgani-

sation berücksichtigt werden und verschiedene partizipierende Hierarchiestufen der Partnerorganisation bei der Analyse berücksichtigt werden, um der Komplexität des Projektes Rechnung zu tragen. Bei der Auswahl der Interviewpartner der Zielgruppe ist darauf zu achten, dass möglichst alle beteiligten sozialen Gruppen zumindest durch eine Person vertreten sind. Ziel ist es auch hier die Erfahrungen und Meinungen möglichst vieler Bereiche und sozialer Schichten zu berücksichtigen.

8.1.3 Auswahl der Erhebungsmethodik

Theoretisch steht der Analyse von vergangenen Projekten eine Vielzahl von Erhebungstechniken zur Auswahl, von denen einige im Kapitel über die PRA-Methode erklärt wurden. Die Auswahl der Erhebungstechnik sollte vor Ort mit der Partnerorganisation und der Zielgruppe besprochen und diskutiert werden, um einen Eindruck über Bekanntheit und Sinn der einzelnen Erhebungsmethoden zu erfahren. Darauf aufbauend wird in einem zweiten Schritt die geeignete Methode, auch unter Berücksichtigung von Zeit und Aufwand, bestimmt.

8.1.4 Projektkontextbeschreibung

In der Projektkontextbeschreibung wird das Projekt von den Befragten in seinem Kontext beschrieben. Dies dient einerseits dazu, dass sich der Interviewpartner das durchgeführte Projekt in Erinnerung rufen kann und zum anderen, dass sich der externe Berater einen Überblick über das vergangene Projekt und der Vorgehensweise bilden kann. Zum anderen dient die Projektkontextbeschreibung als Vorgabenkatalog für die nachfolgende Problem- und Stärkenanalyse. Das heißt, dass Probleme und Stärken in Projekten in einem systemischen Zusammenhang gesehen werden und das Projekt aus verschiedenen Perspektiven betrachtet wird. Die Projektkontextbeschreibung beginnt mit einer allgemeinen Beschreibung des zu betrachtenden Projektes um einen grundsätzlichen Überblick über Projektziele, -aktivitäten, -ergebnisse und -beteiligte zu erhalten und bei dieser Beschreibung auch den Projektrahmen bei der be-

fragten Person in Erinnerung zu rufen. In der nächsten Dimension wird auf die Organisation des zu analysierenden Projektes eingegangen, wobei hier allgemeine Organisationsformen anhand der Funktionen und Hierarchieformen analysiert werden. Daneben werden angewandte Kommunikationsstrukturen und auch Werte innerhalb der Organisation untersucht. Die nächste Perspektive bezieht sich auf die Projektumwelt und deren Veränderung während des Projektverlaufs. Dabei werden Einflüsse und Abhängigkeiten des Projektes mit relevanten Projektumwelten dargestellt. Die Darstellung der Projektressourcen gibt Aufschluss über die zur Verfügung stehenden Rahmenbedingungen. In der Analyse des Projektprozesses werden die einzelnen Projektphasen beschrieben, wobei dabei die Vorgehensweise während des Projektzyklus anhand von Entscheidungsprozessen (Problemlösungen, Entscheidungsstrukturen) und Teamprozessen (Kommunikation, Reporting) beschrieben (Wildförster und Wingen, 2001) werden.

In der folgenden Abbildung 23 wird das Grundmuster für die Projektkontextbeschreibung für die Partnerorganisation und für die Zielgruppe dargestellt.

Abbildung 23: Mögliche Dimensionen für die Projektkontextbeschreibung im Projektmanagement der Partnerorganisation und der Zielgruppe

Allgemeine Projektbeschreibung des Projektes?

- Erwartungen
- Ziele
- Aktivitäten
- Zeitraum
- Auftraggeber
- Ergebnisse
- Zielerreichung

Wie war das Projekt organisiert?

- Hierarchie
- Funktionen
- Aufgaben
- Kommunikation
- Regeln
- Kultur, Werte

Was waren die relevanten Projektumwelten?

- Auftraggeber
- Projektträger
- Zielgruppe
- Einflüsse, Abhängigkeiten, Veränderungen

Welche Ressourcen standen dem Projekt zur Verfügung?

- Zeitlich
- Finanziell
- Personell
- Qualifikatorisch

Wie verlief der Projektverlauf?

- Allgemeine Einteilung der Phasen im Projektverlauf
- Analysephase (Vorgehensweise, Entscheidungsprozesse, Teamprozesse (Kommunikation, Reporting))
- Zielfindung (Vorgehensweise, Entscheidungsprozesse, Teamprozesse)
- Planung (Vorgehensweise, Entscheidungsprozesse, Teamprozesse)
- Durchführung (Vorgehensweise, Entscheidungsprozesse, Teamprozesse)
- Kontrolle u. Steuerung
- Projektabschluss (Vorgehensweise, Evaluierung, Auswertung, Auswirkungen)

Quelle: Modifiziertes Grundmodell von Wildförster und Wingen, 2001.

Die Projektkontextbeschreibung wird jeweils innerhalb der Partnerorganisation und bei der Zielgruppe durchgeführt. Ziel ist es hier die Projektkontextbeschreibung bei den beiden Projektbeteiligten Organisationsformen durchzuführen, um beide Sichtweisen und auch die Organisationsformen und Abläufe zwischen diesen beiden zu analysieren. In der Projektkontextbeschreibung der Zielgruppe soll weniger die Gesamtbetrachtung eines Projektes, wie sie bei der Partnerorganisation durchgeführt wird, behandelt werden sondern es soll insbesondere darauf eingegangen werden inwieweit die Zielgruppe am Projektprozess beteiligt war und dadurch partizipative, nachhaltige Strukturen geschaffen wurden. Potenzielle Fragen dazu sind in Abbildung 24 zusammengestellt, welche einen grundsätzlichen Rahmen darstellen, der während der Befragung als zusätzliches Analyseraster benutzt wird.

Abbildung 24: Analyseraster für Partizipation und Nachhaltigkeit im Projektverlauf

Wie war das Projekt bei der Zielgruppe organisiert?
Wie war die Zielgruppe an den Projektphasen beteiligt?
Welchen Input gab die Zielgruppe?
Wie funktionierte die Kommunikation innerhalb der Zielgruppe bzw. zwischen der Zielgruppe und der Partnerorganisation?
Wie wurde die Nachhaltigkeit des Projektes unterstützt?

Quelle: Eigene Erstellung.

8.1.5 Problem- und Stärkenanalyse

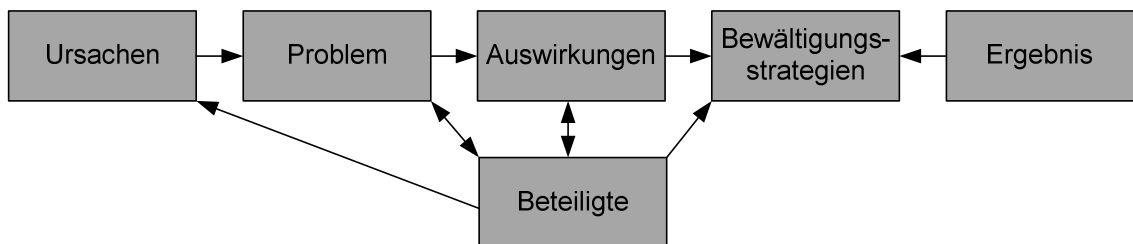
Wie im vorigen Kapitel bereits besprochen dient die Projektkontextbeschreibung auch als Grundlage für die nachfolgende Problem- und Stärkenanalyse, um bei der Beschreibung der Probleme und Stärken eines durchgeführten Projektes eine gewisse Richtlinie aufzuzeigen. Für die Problem- und Stärkenanalyse wird ein separates Analyse-Modell erstellt. Als Modellvorschlag dient das von Wildförster und Wingen, 2001 entwickelte Konzept der Problemanalyse in Projekten. Der Grund warum das System von Wildförster und Wingen, 2001 für die Erhebung der Probleme in einem Projektverlauf gewählt wurde liegt vor allem darin, dass hier Probleme in einem systemischen Zusammenhang betrachtet werden, dem Problemsystem. Dabei werden Aktivitäten, Zustände und Bewertungen von Befragten/Beobachtern miteinander zu einer Kette von Ereignissen verbunden. Die Konzeption des Problemsystems dient als Grundlage für die Erstellung der Stärkenanalyse. Die Problem und Stärkenanalyse wird dabei als zweite Interviewphase nach der Projektkontextbeschreibung durchgeführt. Dabei werden konkrete Probleme bzw. Stärken in vergangenen Projekten erfragt, wobei die Projektkontextbeschreibung als Orientierungsrahmen gilt und die Probleme/Stärkenperspektiven dabei unabhängig von den Projektperspektiven zu sehen sind. Die Fragen zur Problem- und Stärkenanalyse sollten so offen wie möglich gestellt werden, um eine authentische Erfassung der Probleme und Stärken in vergangenen Projekten zu gewährleisten. Probleme können während aller zeitlichen Phasen eines Projektes auftreten. Die Grundkonzeption des Stärken- bzw. Problemsystems ist, dass die Entscheidung wann und was als Problem bzw. als Stärke erkannt wird von der/die Beobachter/in selbst gefällt wird. Das heißt auch, dass die Merkmale wie Ursache und Problem im Problem- bzw. Stärkensystem von verschiedenen BeobachterInnen unterschiedlich identifiziert werden, will auch heißen, dass identifizierte Probleme für einen anderen Beobachter Ursachen darstellen.

8.1.5.1 Problemanalyse

Probleme können laut Wildförster und Wingen, 2001 nicht nur für sich allein betrachtet werden, sondern können auch systemisch betrachtet werden. So treten bestimmte Sequenzen als Ursache für ein Problem auf, eine nachfolgende Sequenz wird z.B. als Auswirkungen des Problems bezeichnet, wobei dabei bestimmte Personen oder soziale Systeme beteiligt sind. Durch dieses Problemsystem werden wichtige kausale Zusammenhänge aufgedeckt, welche in den folgenden Auswertungs- und Strategiebildungsphasen als fundierte Grundlage dienen können.

In folgender Abbildung wird der Wirkungszusammenhang von Problemperspektiven aufgezeigt.

Abbildung 25: Wirkungszusammenhang von Problemperspektiven



Quelle: Modifiziert aus Wildförster und Wingen, 2001, S. 111.

Wie in Abbildung 25 dargestellt kann ein Problem kausal auf bestimmte Ursachen zurückgeführt werden. Die Ursachen werden in einer Problemperspektive retroperspektiv benannt. Erst wenn das Problem identifiziert wurde, können die Ursachen für das Problem definiert werden. Probleme in Projekten sind laut Wildförster und Wingen, 2001 sprachliche Konstruktion in Form einer Bewertung, welche sich als unerwünschte und problematisch bewertete Ereignisse, Situationen und Zustände, die ein Projekt betreffen, bewerten lassen. Innerhalb der Wirkungszusammenhänge von Problemperspektiven sind in der Regel Personen oder Organisationsformen beteiligt oder davon betroffen. Um Ursachen, Probleme, Auswirkungen und auch die Bildung von Bewältigungs-Strategien

innerhalb eines Projektes zu begreifen, ist es notwendig beteiligte Personen und Organisationen zu erfassen. Die Auswirkungen der Probleme sind Aktivitäten oder Zustände, welche als direkte Folge des Problems bzw. der Ursache bezeichnet werden kann. Die Auswirkungen verlaufen laut Wildförster und Wingen, 2001 ohne absichtliche Steuerung in eine für das Projekt ungünstige Richtung. Bewältigungs-Strategien sind bewusste und zielgerichtete Steuerungsversuche von Projektbeteiligten, um Problemen und deren Auswirkungen entgegen zu treten. Diese Perspektive ist auch für die spätere Auswertungs- und Strategiebildungsphase wichtig um z.B. das Steuerungs- und Kontrollvorgehen des lokalen Projektmanagements zu analysieren. Im optimalen Fall kam es zu einer Verbesserung der vorhandenen Probleme, im schlimmsten Fall blieben sie bestehen und es fand keine Verbesserung der Probleme statt.

Das von Wildförster und Wingen, 2001 entwickelte Problemanalyse-Modell hatte insbesondere den Sinn vorhandene Probleme in Projekten zu evaluieren. Das Modell von Wildförster und Wingen, 2001 wurde um den Punkt „Verbesserungsvorschläge“ erweitert. Damit können bereits bei der Analyse Möglichkeiten für eine bessere Projektgestaltung und -durchführung erhoben werden, die später in den Projektzyklus mit einfließen können.

Vorgehensschritte in der Problemanalyse

Die logischen aneinandergereihten Vorgehensschritte im Problemanalyse-Modell können wie folgt dargestellt werden und anhand von folgenden Fragestellungen durchgeführt werden, um Probleme und deren Wirkungszusammenhänge in Projekten zu erfassen:

Abbildung 26: Schritte der Problemanalyse

1. Probleme

Welche Probleme gab es in dem Projekt?

2. Ursachen

Auf welche Ursachen sind diese Probleme zurückzuführen?

3. Beteiligte

Wer war daran beteiligt?

4. Auswirkungen

Welche Auswirkungen hatten diese Probleme im weiteren Projektverlauf?

5. Bewältigungs-Strategien

Wie wurde mit den Problemen bzw. mit dessen Auswirkungen umgegangen?

6. Ergebnis

Welches Ergebnis brachten die verwendeten Bewältigungs-Strategien?

7. Verbesserungsvorschläge

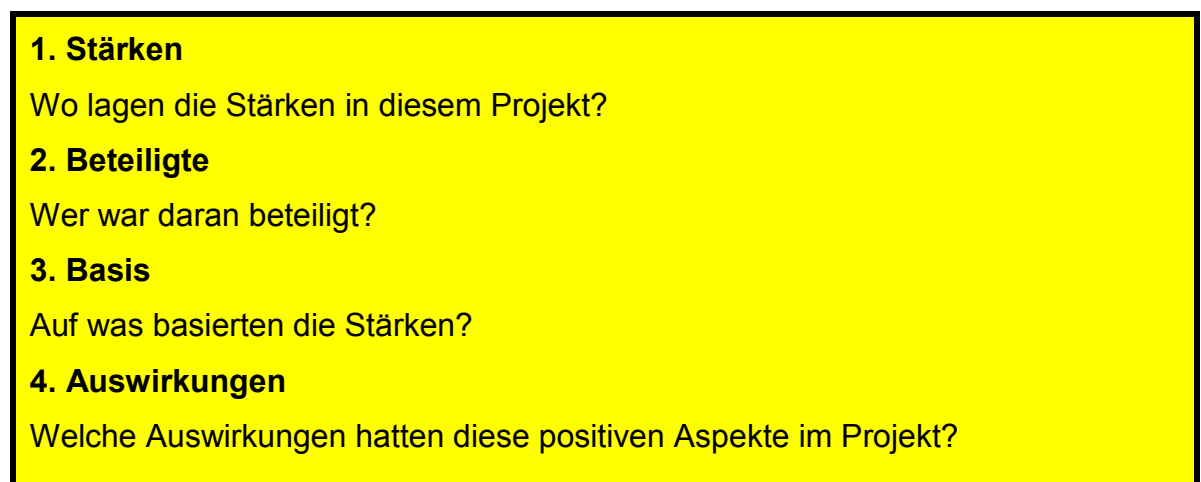
In Hinblick auf neue Projekte was würden Sie bezüglich der genannten Probleme anders machen?

Quelle: Modifiziert aus Wildförster und Wingen, 2001.

8.1.5.2 Stärkenanalyse

Die Problemanalyse wurde in dieser Arbeit durch die Stärkenanalyse ergänzt, wobei die Systematik des Problemsystems als Grundlage für diese Analyse dient. In der Stärkenanalyse werden die Wirkungszusammenhänge innerhalb der Stärkenperspektiven betrachtet, um neben den vorherrschenden lokalen Problemen in Projekten auch die Stärken zu erfassen. Ziel ist es auch hier wichtige Informationen über lokale Managementmethoden und -vorgehen in Projekten zu analysieren, um diese Informationen in nachfolgenden Schritten bei der Projektarbeit berücksichtigen zu können. Während der Stärkenanalyse werden im ersten Schritt die Stärken in einem Projekt betrachtet und die daran Beteiligten festgehalten. Danach wird die Basis ermittelt worauf diese Stärken beruhen und in Folge die Auswirkungen der Stärken auf das Projekt betrachtet. Die logischen aneinander gereihten Vorgehensschritte in der Stärkenanalyse können wie folgt dargestellt werden und anhand folgender Fragen analysiert werden:

Abbildung 27: Schritte der Stärkenanalyse



Quelle: Eigene Erstellung.

8.1.6 Auswertungsphase

8.1.6.1 Auswertung der Projektkontextbeschreibung

Für die Auswertung der Projektkontextbeschreibung ist es wichtig, dass das Projekt in seiner Gesamtstruktur anhand von einer allgemeinen Beschreibung des Projekts, der Projektorganisation, der beteiligten Projektumwelten und der zur Verfügung stehenden Projektressourcen anhand eines Kurzportraits beschrieben wird. Die Auswertung dient dazu dem externen Berater und den Beteiligten der folgenden Strategieworkshops in kurzer Zeit einen Überblick über die zu analysierenden Projekte zu vermitteln. Darüber hinaus liefert die Beschreibung der Grundstruktur, wie auch die folgende Beschreibung der Abläufe wichtige Hinweise über Struktur, Abläufe und Vorgehensweisen des vor Ort angewandten Projektmanagements. Die Auswertung der Projektkontextbeschreibung kann in zwei Phasen eingeteilt werden, in die Beschreibung der Grundstruktur und in die Beschreibung der Abläufe des Projektes (Wildförster und Wingen, 2001).

Bei der Beschreibung der Grundstruktur sollten folgende Informationen anhand von Kurzportraits möglichst einfach und bildlich dargestellt werden:

- **Allgemeine Projektbeschreibung**
- **Projektorganisation**
- **Projektressourcen**
- **Projektumwelten.**

Bei der Beschreibung der Abläufe werden die genannten Projektphasen dargestellt und es wird jeweils auf die Vorgehensweise und die Prozesse während des Projektes eingegangen. Folgende Punkte sollten in der Kurzbeschreibung des Projektverlaufs aufgenommen werden:

- **Einteilung der Projektphasen**
- **Vorgehensweise**
- **Entscheidungsprozesse**

- **Teamprozesse**

(Wildförster und Wingen, 2001).

8.1.6.2 Auswertung der Problem- und Stärkenanalyse

In der Auswertung der Problem- und Stärkenanalyse werden die Ergebnisse der Interviews sortiert, um sie daraufhin in Merkmal- und Kategoriensysteme einzuteilen. Das hat den Sinn in der Vielzahl der Antworten Schwerpunkte der Probleme und Stärken in den Projekten einmal in der Partnerorganisation und in den Zielgruppen festzustellen und auch zu vergleichen. Diese Kategorien werden dann in der Strategiebildung vorgestellt und in ihren Details besprochen. Folgende Schritte werden bei der Auswertung der Problem- und Stärkenanalyse verwendet:

Abbildung 28: Schritte der Problem- und Stärkenauswertungsphase

1. Strukturierung

Alle Aussagen bezüglich Probleme und Stärken werden innerhalb der Systeme den jeweiligen Merkmalen (Problem, Ursache, Beteiligte, Folgen, Bewältigungsstrategien, Ergebnisse) zugeordnet.

2. Aussagenbündelung

Die jeweiligen Aussagen werden nun in Kategorien zusammengefasst, um in der Strategiebildungsphase die Hauptprobleme und Hauptstärken komprimiert darstellen zu können.

Quelle: Modifiziert aus Wildförster und Wingen, 2001.

9. Beschreibung der Fallstudie

Während die vorhergegangenen Kapitel dazu dienen sollten, einen Überblick über die derzeit gängige Projektmanagementtheorie und deren Anwendung in der Entwicklungszusammenarbeit zu geben, mit dem Ziel dem Leser die in dieser Arbeit neu entwickelte Potentialanalyse vorzustellen, wird jetzt deren Anwendung anhand einer Fallstudie in der Entwicklungszusammenarbeit beschrieben und getestet. Der Autor war im Zeitraum von Juni 2003 bis Juni 2005 als Entwicklungshelfer beim DED (Deutscher Entwicklungsdienst) im Nordosten Brasiliens tätig und beauftragt zusammen mit der Partnerorganisation CAATINGA Kleinbauern der Region in deren Vermarktungsaktivitäten zu unterstützen. Dabei habe ich die Potentialanalyse als Bestandteil der Projektarbeit vor Ort angewandt und analysiert. Im Folgenden werde ich die Methodik und das Design der Fallstudie vorstellen und die Rahmenbedingungen beschreiben.

9.1 Rahmenbedingungen

9.1.1 Beschreibung der Region

Die Landkarte in Abbildung 29 stellt die geographische Aufteilung Brasiliens in Bundesstaaten dar. Der orange gefärbte Teil markiert den Nordosten Brasiliens. Einen großen Teil des Nordosten bildet dabei der sogenannte „Sertão“ eine savannenähnliche, trockene Gegend, deren Vegetationsform auch Caatinga "Landschaft der Kakteen" heißt, die hauptsächlich, wie der Name schon sagt, aus Kakteen und dornigen Sträuchern besteht. Diese Vegetationsform nennen die Indianer auch weißer Wald, da sich die in der Trockenzeit braunen Büsche, Kakteen und kleinen Bäume nach den seltenen, aber intensiven Regengüssen in weiß blühende Oasen verwandeln.

Abbildung 29: Landkarte Brasilien

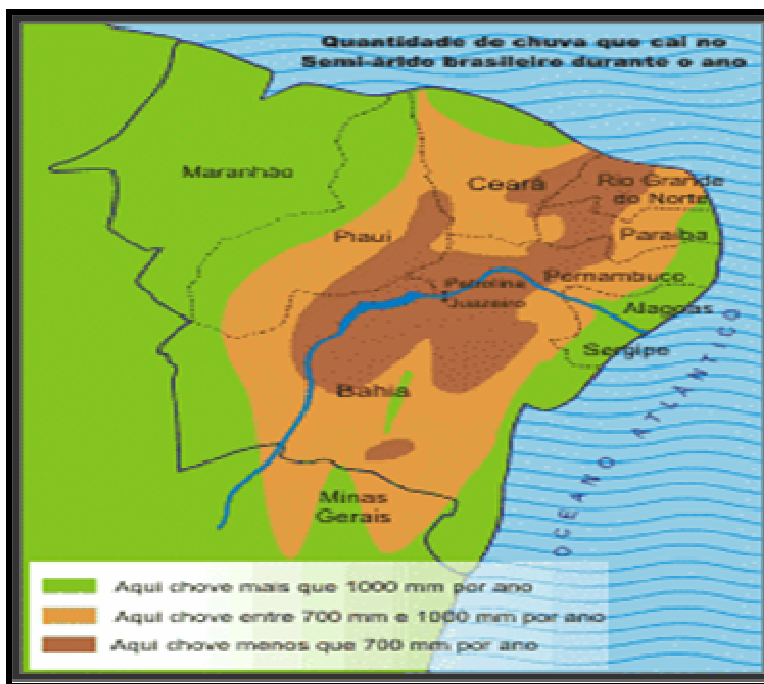


Quelle: <http://www.maps.google.de> (25.Juli 2008).

Der Sertão bedeckt fast den ganzen Nordosten und erreicht eine Fläche von 800.000 km², die nur in kleinen Teilen, insbesondere in der Küstenregion, von subtropischen Gebieten unterbrochen wird. Im Sertão gibt es zwei völlig verschiedene Klimaperioden - nämlich ein sehr heißer, trockener Winter und ein kurzer Sommer mit teils starken Regenfällen. Während der Trockenzeit erscheint die Vegetation völlig ausgedörrt, wobei die Bodentemperaturen bis zu 60°C ansteigen können und die Mehrzahl der Flüsse und Teiche austrocknen.

Allgemein herrscht eine sehr hohe Verdunstung und damit verbunden ein Halbwüstenklima mit teils nur 300 mm Niederschlag im Jahr. Teilweise kommt es auch zu mehrjährigen Dürreperioden in denen die Niederschläge im Sommer ausbleiben. Dies hat schon zu erheblichen Katastrophen geführt, in denen Menschen und Tiere stark leiden, bzw. sterben mussten. Nachfolgende Karte stellt den Sertão im Nordosten Brasiliens dar, wobei die farbliche Aufteilung die

Abbildung 30: Topographische Landkarte Sertão



Quelle: <http://www.maps.google.de> (25.Juli 2008).

Niederschläge pro Jahr widerspiegeln. Je dunkler die Flächen gekennzeichnet sind, desto weniger Regen fällt pro Jahr. Da Geschichten manchmal mehr erzählen als statistische Fakten möchte ich im folgendem eine typische Beschreibung einer Kleinbauernfamilie aus dem Sertão wiedergeben. Die Geschichte trägt den Titel "Ein bisschen Hoffnung, und wir bleiben hier. Denn wir lieben dieses Land, es ist unser Zuhause." und ist aus der Misereor-Projektbeschreibung 233-952/441 zitiert.

„Wenn er sich bewegt, merkt man, dass er viel jünger ist, als er aussieht. Das harte Leben von Kindesbeinen an, die zahllosen Demütigungen ei-

nes Armen haben tiefe Furchen in sein von der Sonne gegerbtes Gesicht gezogen. Auf dem Kopf trägt João Ribeiro Mendes, wie alle Kleinbauern und Landarbeiter des Nordostens, einen breitrandigen Hut aus Ziegenleder. Seit Tagen sitzt João vor seiner Hütte und starrt in den hellblauen Himmel, der sich einfach nicht verdunkeln will. Denn es ist Regenzeit, doch für die sehnlichst erhofften Niederschläge gibt es keine Anzeichen. Immer wieder senkt João seinen Blick auf den Boden, der den Regen so dringend nötig hätte. Verkrustet und ausgedörrt liegen seine zwei Hektar Ackerland da, die in normalen Jahren so gerade ausreichen, um ihn und seine Familie zu ernähren. Falls es jetzt doch noch ein wenig regnen sollte, wird die Ernte nur einen Bruchteil von dem ausmachen, was er eigentlich braucht. Für João ist die Situation nicht neu. Regelmäßig alle paar Jahre wird der Sertão von einer verheerenden Dürre heimgesucht. Und in letzter Zeit sind die Abstände kürzer geworden. Viele sind deswegen schon abgewandert, auch die beiden ältesten Söhne Joãos. Jetzt wird wohl noch ein Sohn gehen. Aber nicht wie seine Brüder in den reichen Süden nach São Paulo. Denn São Paulo, so hört man, ist voll. Immer mehr Zuwanderer werden jetzt dort weggeschickt. So muss er in Salvador sein Glück versuchen - Glück in Form einer Favela-Hütte und einer miserabel bezahlten Arbeit, wenn er überhaupt eine findet. Auch der Nachbar hat sich schon verabschiedet. Mit dem Geld, das er von dem Großgrundbesitzer Pedro Rocha für sein Land bekommen hat, kann er gerade den Bus nach Salvador bezahlen. Eine Staubwolke auf der nahe gelegenen Sandpiste kündigt die Ankunft eines Autos an. João weiß, was jetzt kommt: Pedro Rocha möchte das vom Nachbarn "erworbene" Land abrunden und ihm ein "Kauf-Angebot" machen. Senhor Rocha hat genug Geld, um das Land zu bewässern, Pestizide und chemische Düngemittel herbeizuschaffen, Spargel, Melonen und Tomaten anzupflanzen - um damit noch mehr Geld zu machen und weiteres Land "kaufen" zu können. Der Unterhändler Rochas wird zuerst sehr freundlich sein, dann immer hartnäckiger werden und schließlich drohen. Wenn João nicht "verkauft" und nicht verschwindet, wird wie zufällig das ,Carro-

Pipa', der Wassertankwagen der Gemeinde, nicht mehr bis zu seinem Haus finden. Und falls es wegen der Dürre zu einer Hungersnot kommt, wird es für Pedro Rocha kein Problem sein, die Lebensmittelhilfen der Regierung umzuleiten. Denn er ist nicht nur der reichste Großgrundbesitzer der Gegend, sondern auch der Bürgermeister. João ist dennoch fest entschlossen, hart zu bleiben. Auf keinen Fall will er sein Land abtreten und im Gestank einer Favela enden. Er kann nicht sagen, dass er keine Angst vor Rochas Leuten hätte. Aber er fühlt sich nicht allein. Vor zwei Jahren hat er sich mit 30 anderen Kleinbauern-Familien zu einer Basisgemeinde zusammengeschlossen. Dabei haben alle geschworen, zusammenzuhalten und sich nicht von ihren Land vertreiben zu lassen. Neue Hoffnung gibt es aber auch noch aus einem anderen Grund. Zwei Bauern der Basisgemeinde waren für mehrere Tage in einer Landwirtschaftsschule im 150 Kilometer entfernten Juazeiro. Dort haben sie erfahren, wie man als Kleinbauer im Sertão mit der Trockenheit fertig werden und Tierzucht und Feldbau betreiben kann. Jetzt sind alle gespannt, ob sich das in die Tat umsetzen lässt...“

9.1.2 Beschreibung der Partnerorganisation

Die Partnerorganisation ist eine NGO (Non Governmental Organisation) im Nordosten Brasiliens, im Bundesstaat Pernambuco, in der Region Araripe, in der Kleinstadt Ouricuri. Die geographische Lage des Bundesstaates, der Region Araripe und der Kleinstadt Ouricuri folgt aus der Abbildung 31. Der rote Punkt im Landesinneren markiert die Stadt Ouricuri, in dem sich die Partnerorganisation befindet. Der ovale Kreis umfasst in etwa die Region Araripe in dem sich die Zielgruppen befinden, mit denen die Partnerorganisation CAATINGA zusammenarbeitet. Die Zielgruppe der Partnerorganisation CAATINGA sind die Kleinbauern in der Region Araripe. Zurzeit arbeitet die NGO direkt und indirekt mit etwa 1500 Kleinbauern zusammen.

CAATINGA greift dabei auf Mitarbeiter zurück, welche die Kleinbauern bei der Ziegenhaltung, dem Gemüseanbau und der Produktion von Honig unterstützen. Daneben gibt es mehrere Techniker, welche die Wasserversorgung für Trinkwasser, häuslichen Bedarf und auch für die Bewässerung vorantreiben. Innerhalb der Partnerorganisation gibt es eine weitere Abteilung, welche sich um die Schulung und Erziehung der Bevölkerung im ökologischem und im Gender Be-

Abbildung 31: Lage der Partnerorganisation CAATINGA



Quelle: <http://www.maps.google.de> (25.Juli 2008).

reich bemüht. CAATINGA hat eine eigene Mikrokreditabteilung, welche den Kleinbauern zur Verfügung steht, um kleine bis mittlere Investitionen mit Hilfe von günstigen Krediten zu finanzieren. Weiter betreibt CAATINGA eine Netzwerkarbeit mit wichtigen Vertretern der Zivilgesellschaft wie auch mit der brasilianischen Regierung. CAATINGA dient hierbei als wichtiger Partner um Lösungen vor Ort zu implementieren und Anforderungen und Lösungsansätze nach außen zu kommunizieren. CAATINGA arbeitet mit zahlreichen internationalen Geberinstitutionen wie die EU, DED, World Vision, Safe the Children, OXFAM zusammen.

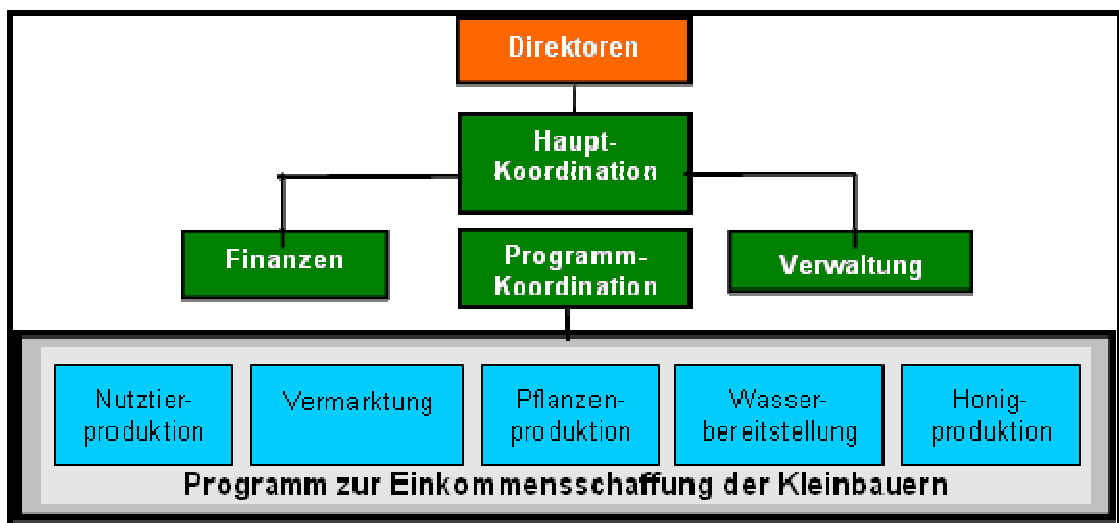
Die drei Hauptziele der Organisation sind:

- Konstruktion eines alternativen Modells, das sozial gerecht ist, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltig ist und eine demokratische Partizipation der Beteiligten gewährleistet;
- Partizipierung an einer politischen Öffentlichkeitsarbeit, welche adäquate Lösungen für die gängigen ökonomischen, sozialen und umweltpolitischen Gegebenheiten im Semi-Arido (Name der Region im Nordosten Brasiliens) bietet;
- Stärkung der Arbeiterorganisationen im Gebiet des Semi-Aridos;

Folgendes Organigramm zeigt die Organisationsform der Partnerorganisation CAATINGA, im speziellen für den Bereich einkommensschaffende Maßnahmen, in dem ich während meiner Arbeit bei der NGO tätig war:

Der generelle Aufbau der NGO besteht aus den Direktoren, welche auf einer Hauptversammlung alle vier Jahre gewählt werden. Diese Direktoren, meist Gründer der NGO und teilweise Kleinbauern stehen disziplinarisch über der Hauptkoordination, welche aus dem Hauptkoordinator, dem Programmleiter, dem Finanzkoordinator und dem Stellvertreter bestehen. Der Hauptkoordination untergeordnet sind die Programmkoordinatoren, in diesem Fall der Koordinator

Abbildung 32: Organigramm der Institution CAATINGA – Programm zur Einkommensschaffung der Kleinbauern



Quelle: Eigene Erstellung.

für das Programm zur Einkommensschaffung für Kleinbauern. Dieses Programm besteht aus fünf verschiedenen Teilbereichen, der Unterstützung der Kleinbauern in der Produktion von Pflanzen, insbesondere in der Produktion von Gemüse, Früchte, Mais und Futterkakteen sowie in der Produktion von Tieren, insbesondere Ziegen und der Produktion von Honig und dessen Derivate, wie Propolis und Pollen. Daneben existiert in diesem Programm eine Abteilung, welche die Produktions- und Lebensumstände im Bereich der Wasserversorgung der Kleinbauern verbessert. Typische Maßnahmen sind die Bohrung von Brunnen, Bau von Zisternen und oder die Konstruktion von unterirdischen Wasserspeichern. Weiterer Schwerpunkt dieses Programms ist die Vermarktung der kleinbäuerlichen Produkte. Der Bereich der Vermarktung kleinbäuerlicher Produkte steht derzeit im Mittelpunkt der Arbeit vieler NGOs in Brasilien, die auf diesem Gebiet eine historisch bedingte Umorientierung anstreben. Folgender

Artikel soll einen kurzen Überblick über die Entwicklung der Vermarktung von kleinbäuerlichen Produkten geben. Der Artikel wurde von Ingo Melchers, Regionalkoordinator des DED im Nordosten Brasiliens im Jahre 2000 verfasst:

„In den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts bildeten sich im und für den ländlichen Raum eine Reihe von NGOs, die sich (zunächst) als Unterstützerinnen der sozialen Bewegungen verstanden und entsprechend agierten. Die politische Arbeit richtete sich eher an den Staat, von dem man bessere „Políticas Públicas“ einforderte, also eine Agrar- und Landwirtschaftspolitik, die Millionen Kleinbauern einbezieht und nicht ausschließt. In der konkreten oder technischen Arbeit vor Ort, konzentrierten sich viele NGOs eher auf die Produktion, als auf jenen Bereich, an dem die Früchte der Produktion sich materialisieren (oder eben nicht): der Markt. Früher waren es wohl eher ideologische Barrieren: Man wollte diesen kapitalistischen Markt nicht. Bäuerliche Landwirtschaft – sicher spielten hier die Reste Tschajanowscher Träume⁸ eine Rolle – wurde implizit als der Königsweg nachhaltiger Entwicklung angesehen. Auch Anfang des 21. Jahrhunderts sind noch viele Fragen offen. Die Bauern selbst, die von NGOs beraten werden, haben dieses verschämte Verhältnis zum Markt durchaus nicht. Neben den Einnahmen aus den Sozialversicherungssystemen ist der Markt der wesentliche Ort, an dem sie Einkommen erzielen. Einige versuchten, über die Förderung der Direktvermarktung das Solidarprinzip aufrecht zu erhalten. In kleinerem Umfang und für (sehr) kleine Gruppen von Produzenten und der Konsumenten mag dies eine Perspektive sein, für den weit überwiegenden Teil der Produzenten nicht. Und in der Tat, der Markt lässt die Beteiligten nicht ungeschoren. Er fordert gleich bleibende Mengen und Qualität, und nicht jeder Produzent ist darauf vorbereitet. Eine NGO, die sich auf diese Dynamik einlässt, wird kaum umhin kommen, mittelfristig Prozesse der ökonomischen Organisation zu fördern, in deren Verlauf die Bindung an die ursprünglichen politischen Inhalte verwischen kann.“

⁸ Tschajanow trat in der sog. Industrialisierungsdebatte in der Sowjetunion der 20er Jahre des 20. Jahrhunderts gegen die Kollektivierung an.

Die neu geschaffene Einheit Vermarktung innerhalb der Partnerorganisation lässt bereits erkennen, dass CAATINGA die Wichtigkeit der Vermarktung im Bereich der kleinbäuerlichen Erzeugnisse erkannt hat und in diesem Bereich tätig werden will. Dazu hat man bereits eine Technikerin eingestellt, welche in den letzten zwei Jahren versucht hat zusammen mit dem Programmkoordinator einige Marktstände zu errichten, um die ökologisch erzeugten Produkte der Kleinbauern direkt zu vermarkten. Aufbauend auf diese Erfahrungen wurde zusammen mit dem DED ein Projektantrag erstellt, der insbesondere zum Ziel hat die Weiterentwicklung der Vermarktung, mit gleichzeitiger Integration der Produktion und der Wertschöpfungsketten der Erzeugnisse der Kleinbauern zu fördern. Im folgendem wird detailliert die Beschreibung der Zusammenarbeit zwischen der Partnerorganisation und dem DED/Entwicklungshelfer geschildert.

9.1.3 Beschreibung der Projektrahmenbedingungen und Ziele

Nach Jahren der Zusammenarbeit zwischen CAATINGA und dem DED auf dem Sektor der Tierhaltung, insbesondere der Futterkonservierung, an dem eine Fachkraft aus Deutschland im Rahmen eines Entwicklungshelfervertrages beteiligt war, wird nun eine DED-Fachkraft im Bereich der Vermarktung tätig sein. Im Vorfeld wurde zusammen mit dem DED im Jahre 2002 vor Ort gemeinsam mit der Partnerorganisation der Grundrahmen für das Vermarktungsprojekt gelegt. Entwicklungsziel des Vermarktungsprojektes ist es die Lebensverhältnisse der Kleinbauern im ländlichen Raum des Semi-Arido zu verbessern. Hauptziel des Gemeinschaftsprojektes von CAATINGA und des DED ist die Verbesserung der Einkommenssituation der Kleinbauern in der Region Araripe. Da es noch keine Vermarktungsstrategie bei CAATINGA gibt und grundsätzliche Probleme im Umfeld der kleinbäuerlichen Produktion auftreten, die sich aus den sehr ungünstigen Besitzverhältnissen der Kleinbauern, aus dem sehr niedrigen Bildungs- und Ausbildungsgrad, aus dem verhältnismäßig hohen Anteil der Selbstversorgung und entsprechend gering ausgeprägten unternehmerischen Denkens, aus der nicht existierenden Förderung durch staatliche Institutionen und aus den klimatischen Beschränkungen des semi-ariden Klimas ableiten, ist

es notwendig eine Studie durchzuführen, welche sich mit den lokalen Gegebenheiten im Bezug auf Markt, Produktion und derzeitige Vermarktungswege beschäftigt. Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Studie sollen dann Maßnahmen in den Bereichen der Produktion, Weiterverarbeitung und Vermarktung geplant und durchgeführt werden. Der Entwicklungshelfer soll dabei CAATINGA in der Strukturierung der Verkaufsabteilung und in der Erstellung von Vermarktungsstrategien helfen. Des Weiteren ist es Aufgabe des Entwicklungshelfers die Planung und die teilweise Implementierung von Pilotprojekten im Bereich Vermarktung und Weiterverarbeitung unterstützen, um eine langfristige Sicherung und Steigerung des Einkommens der Kleinbauern zu erreichen. Ich wurde als Berater für dieses Projekt ausgewählt und für zwei Jahre an die Seite der Partnerorganisation gestellt, um das Vermarktungsprojekt zusammen mit der Abteilung für einkommensfördernde Maßnahmen zu analysieren, zu planen und durchzuführen.

9.2 Methodik und Design der Fallstudie

Die Empirie-Phasen der Potentialanalyse erstreckten sich über ca. fünf Monate und wurde wie in folgender Tabelle 3 ersichtlich, durchgeführt.

Tabelle 3: Darstellung der Empirie-Phasen der Potentialanalyse

Schritt	Phase	Dauer
1	Auswahl Referenzprojekt	10 Tage
2	Auswahl Interviewpartner	7 Tage
3	Auswahl Erhebungsmethodik	7 Tage
4	Pretest	10 Tage
5	Interviewdurchführungen	2 Monate
6	Auswertung	2 Monate

Quelle: Eigene Erstellung.

Im Folgenden werden nun die einzelnen Empirie-Phasen des Projektes detailliert aufgezeigt.

9.2.1 Auswahl der Referenzprojekte

Zusammen mit zwei Mitarbeitern der Partnerorganisation, dem Hauptkoordinator und dem Koordinator für einkommensschaffende Maßnahmen der Partnerorganisation CAATINGA, und zwei Vorständen der lokalen Bauernorganisationen (Zielgruppe) wurden die Referenzprojekte für die Potentialanalyse bestimmt. Die Vorgehensweise der Befragung, die Zielstellung und der Nutzen der Potentialanalyse wurden den oben erwähnten Beteiligten beschrieben und erklärt. Insbesondere wurden die Kriterien (vgl. Kapitel 8.1.1), die für die Auswahl der Referenzprojekte wichtig sind besprochen und bei der Auswahl berücksichtigt.

Folgende drei Projekte wurden als Referenzprojekte innerhalb der Partnerorganisation ausgewählt:

Projekt 1:

Das Projekt 1 wird vom Landwirtschaftsministerium (MDA) gefördert und über einen Zeitraum von drei Jahren durchgeführt. Zum Zeitpunkt der Interviewdurchführung sind zwei Jahre vergangen, das Projekt ist noch nicht abgeschlossen. Für die Beurteilung des Projektes wurden die erreichten Teilziele als Referenzziele benutzt. Ziel des Projektes ist es die technische Beratung für die kleinbäuerliche Landwirtschaft zu erhöhen, um letztendlich eine Verbesserung der Produktion und Qualität der kleinbäuerlichen Erzeugnisse zu erreichen. In diesem Projekt werden auch Weiterverarbeitungsschritte durchgeführt um eine Wertsteigerung der Produkte zu erhalten. Das Projekt ist besonders im Bezug auf Erfahrungen im Bereich der Verbesserung der Produktion und der Weiterverarbeitung der kleinbäuerlichen Produktion interessant und wurde daher als Referenzprojekt ausgewählt.

Projekt 2:

Das zweite Projekte ist ein Vorhaben des Dachverbandes ASA (Articulacao Semi-Arido) der NGOs im Nordosten Brasiliens mit dem Ziel bei den bedürftigen ländlichen Familien eine Millionen Zisternen zu installieren, um den Familien insbesondere während der Dürreperioden den täglichen Wasserbedarf zu sichern. Das Projekt wird von internationalen Gebern und von der brasilianischen Regierung unterstützt. Diese Zisternen werden durch die lokalen NGOs (z.B. von CAATINGA) implementiert. Das Projekt wurde als Referenzprojekt ausgewählt, weil es zum einen ein größeres Projekt darstellt, in dem mehrere Personen aus der Partnerorganisation beteiligt sind und außerdem die Beteiligung der Zielgruppe eine wichtige Funktion innerhalb der Projektziele einnimmt. Zudem ist es ein Projekt, welches im Bereich der Wasserressourcen angesiedelt ist und die Integration der Wasserressourcen in der Produktion der kleinbäuerlichen Erzeugnisse ein Projektschwerpunkt des aktuellen Projektes darstellt. Die erste Phase des Projektes ist abgeschlossen und wurde evaluiert.

Projekt 3

Das dritte Projekt ist ein von World Vision finanziertes Vermarktungsprojekt in dem die Errichtung von Marktständen im Stadtzentrum von Ouricuri, wo die Kleinbauern ihre Produkte verkaufen können, als Hauptziel definiert wurde. Das Projekt wurde über eine Zeitspanne von drei Jahren durchgeführt und war bei der Interviewdurchführung fast abgeschlossen. Innerhalb CAATINGAs waren der Koordinator des Programms für einkommensschaffende Maßnahmen sowie eine Technikerin zuständig. Beide Personen wurden zu diesem Projekt befragt. Dieses Projekt wurde ausgewählt, weil es dem aktuellen Projekt bezüglich Inhalt und Zielsetzung ähnelt. Es war sozusagen das Pilotprojekt im Bereich Vermarktung und wir erhoffen uns wichtige Informationen, welche wir in das aktuelle Projekt einbeziehen können. Das Projekt 3 wurde auch für die Befragung der Zielgruppe verwendet. Im Projekt 3 waren ca. 50 Kleinbauernfamilien aus zwei verschiedenen Dörfern beteiligt, die dadurch bereits direkte Erfahrungen in einem Vermarktungsprojekt zusammen mit der Partnerorganisation CAATINGA sammeln konnten.

9.2.2 Auswahl Interviewpartner

Bei der Bestimmung der Interviewpartner ist es wichtig, dass Personen ausgewählt werden, welche aktiv an den Referenzprojekten beteiligt waren und dabei verschiedene beteiligte Hierarchiestufen und Divisionen in der Partnerorganisation und möglichst alle beteiligten sozialen Gruppen der Zielgruppe berücksichtigt werden (vgl. Kapitel 8.1.2). Die Auswahl der Interviewpartner wurde, genauso wie die Bestimmung der Referenzprojekte, zusammen mit dem Geschäftsführer und dem Koordinator für Vermarktung von CAATINGA und zwei Vorständen der lokalen Kleinbauernorganisation der Region bestimmt. Innerhalb der Partnerorganisation wurde jeweils der Projektkoordinator der drei Projekte befragt. Im Projekt 3 wurde zusätzlich die Technikerin befragt, um auch Informationen aus anderen hierarchischen Ebenen zu erhalten. Innerhalb der Zielgruppe wurden Kleinbauern bestimmt, welche in dem zu analysierenden Projekt 3 „Marktstände“ mitgearbeitet hatten. Insgesamt wurden 15 Bauern ausgewählt.

Bei der Auswahl der Kleinbauern wurde in Absprache mit der Partnerorganisation darauf geachtet, dass Kleinbauern ausgewählt werden, die die beiden Dörfer und auch verschiedene soziale Klassen (Bauernvorstände, ärmere und reichere Kleinbauern) repräsentieren.

9.2.3 Auswahl Erhebungsmethodik

Auch hier wurden zusammen mit den bereits oben aufgeführten Koordinatoren der Partnerorganisation und den Vorständen der Bauernorganisationen der Zielgruppe passende Erhebungstechniken gewählt. An dieser Stelle wurden potenzielle Erhebungsmethoden für die Durchführung der Interviews anhand der gängigen PRA Methoden (vgl. Kapitel 4.2.3) erklärt und für die Auswahl der Erhebungsmethodik als Grundlage benutzt. Die Erhebung wurde mittels eines persönlichen halbstrukturierten Interviews durchgeführt, da diese Erhebungsmethodik während eines persönlichen Einzelgesprächs mit den Koordinatoren und der Technikerin als beste Methode angesehen wurde. Für die Auswahl der halbstrukturierten Interviewform als die geeignete Erhebungsmethode können mehrere Gründe aufgeführt werden. Wie in Kapitel 4.2.3.2 erläutert sind halbstrukturierte Interviews Teil der PRA Toolbox. Halbstrukturierte Interviews geben dem Gesprächspartnern die Möglichkeit über vordefinierte Bereiche zu sprechen, es sollen aber zusätzlich auch Gedanken und Themen behandelt werden können, welche nicht direkt in den Leitfragen festgelegt wurden. Dem Interviewteam sind keine fixen Fragelisten vorgegeben, sondern nur Themenbereiche, die mit den Interviewpartnern besprochen werden sollen. Dadurch, dass die Fragen nicht zwingend wie z.B. im Fragebogen zeitlich iterativ zu beantworten sind, sondern sich dem Gesprächsverlauf anpassen und in ihrer Reihenfolge flexibel sind, entsteht eine Gesprächsdynamik welche der örtlich bestehenden Diskussionsform sehr entgegen kommt. Die Möglichkeit auf unvorhergesehene Themen und Fragen einzugehen, besteht jederzeit. In den Interviews werden Aussagen gesammelt über gegenwärtige Zustände und Probleme, Vorstellungen, Wünsche und Zukunftsideen. Zudem werden die Interviews wie auch in Kapitel 4.2.3.2 beschrieben, in einer angenehmen Atmosphäre

durchgeführt und ähneln in ihrer Form einer persönlichen Unterhaltung (Dhamotharan, 2003). Auch dieser Aspekt reiht sich in die vorherrschenden kulturellen Gegebenheiten ein und fördert dadurch die Teilnahme und Offenheit während der Erhebungen. Ein Nachteil der mündlichen Befragung kann der hohe Zeitaufwand und dadurch bedingt die geringe Anzahl von Erhebungen sein. Es wurde darauf geachtet möglichst rasch qualitative Aussagen zu machen. Die Erhebung wird zügig, jedoch gelassen durchgeführt. Mit den Kleinbauern wurde eine eintägige Gruppenarbeit in den Anlagen der Partnerorganisation durchgeführt. Die Erhebung innerhalb der Zielgruppe mittels Gruppenarbeit wurde aus mehreren Gründen gewählt. Zum einen um möglichst viele Kleinbauern zu beteiligen und da sich die Diskussion innerhalb der Gruppe bewährt hatte. Eine offene Gesprächsrunde ist die vor Ort gängigste angewandte Methode um sich über Projekte auszutauschen. Durch eigene Beobachtungen sammelt das Team ergänzende Eindrücke. Wichtigster Grund für die Auswahl einer Gruppenarbeit für die Erhebung innerhalb der Zielgruppe ist, dass die Projektbeteiligten es gewöhnt sind in Gruppen zu arbeiten. Projekttreffen in größeren Gruppen innerhalb der Partnerorganisation als auch innerhalb der Zielgruppe sind Gang und Gebe und prägen die Zusammenarbeit der Projektbeteiligten. Ein weiterer Aspekt für die Auswahl der Gruppenarbeit ist die Förderung von gruppendynamischen Prozessen, wodurch tiefere Meinungen und spontane Reaktionen provoziert werden. Durch die Gruppenarbeit werden statische Ansichten durch die Wechselwirkungen individueller Meinungen abgelöst und fördern die Qualität bzw. die Zuverlässigkeit der gewonnenen Informationen. Nachteile der Gruppenarbeit ist der relativ hohe organisatorische Aufwand, begründet in der Tatsache, die verstreut lebende Zielgruppe zum selben Zeitpunkt an denselben Ort zu versammeln. Dies führt zu häufigeren Ausfällen und geringerer Kalkulierbarkeit. Wir haben diesem Punkt entgegengewirkt, in dem CAATINGA die Fahrtkosten übernahm, ein Tagegeld ausgezahlt und die Verpflegung übernommen wurde. Ein weiteres Problem ist die unterschiedliche soziale Stellung der einzelnen Mitglieder der Zielgruppen. Um dafür Sorge zu tragen, dass sich alle Beteiligten zutrauen, ihre persönliche Meinung zu äußern, wurde

während der Diskussion darauf Wert gelegt, dass sich möglichst alle Anwesenden aktiv an der Diskussion beteiligen.

9.2.4 Pretest

Um die Interviewleitfäden bezüglich Inhalt, Umfang, Verständlichkeit, des Fragebogens, eventuelle Schwierigkeiten bei der Beantwortung von Fragen und auf Angemessenheit zu testen wurden vor der eigentlichen Befragung zwei Pretests mit einer Mitarbeiterin der Partnerorganisation und einem Beteiligten der Zielgruppe durchgeführt, die bei den folgenden Interviews nicht mehr befragt wurden. Ziel dieser Maßnahme war es weiterhin die Länge der Befragung zu evaluieren und zu testen welche Reaktionen (z.B. Verärgerung oder Interesse) die Befragten offen äußern aber auch um technisch relevante Fragestellungen auf Verständnis zu prüfen die im Kontext der Erhebungen stehen. Zudem sollen bereits im Vorfeld der Untersuchung die Schwächen in der Fragengestaltung oder die Merkmalsauswahl erfasst werden. Dies wurde nicht nur im Hinblick auf die Aussagekraft der Haupterhebung gemacht sondern auch finanzielle Aspekte fließen hier mit ein. „Denn: die Kosten aller Art für die Korrektur von Fehlern in einer Untersuchung ohne Pretest sind stets erheblich höher als die eines Pretests selbst – sofern sich die Fehler überhaupt noch korrigieren lassen“ (Friedrichs, 1990).

Auf diesem Wege konnte eine Reihe von Missverständnissen geklärt und Fragen verändert werden, um sicher zu stellen, dass die Fragen auch richtig verstanden werden. Hier war auffällig, dass es insbesondere bei den Beteiligten der Zielgruppe wichtig ist die Befragung in einer offenen Form zu gestalten, sprich die Beteiligten der Zielgruppe erzählen zu lassen und am Ende der Ausführung die notwendigen Detailfragen in einfacher, verständlicher Form zu stellen. Die Befragung der Testperson der Partnerorganisation verlief positiv, so dass hier nichts geändert werden musste.

9.2.5 Interviewdurchführungen

Die Interviews mit der Partnerorganisation wurden in den Büroräumen der Interviewten durchgeführt und dauerten jeweils zwischen zwei und drei Stunden. Die Gruppenarbeit mit der Zielgruppe wurde im Vortragssaal der Partnerorganisation durchgeführt und dauerte zwei Tage. Die längere Befragungsdauer bei der Zielgruppe ist einerseits auf eine intensivere Einleitungsphase zurückzuführen, indem die Ziele, Vorgehensweise und Nutzen der Befragung erklärt wurden und andererseits in der Dynamik der Gruppenarbeit begründet.

Zu Beginn der Befragungen wurden die Ziele der Untersuchung und der Verwendungszweck erklärt und die Einbindung der Ergebnisse in das aktuelle Projekt verständlich gemacht. Darüber hinaus wurde vor der Durchführung der Nutzen für die Befragten dargelegt. Nach dieser Einleitung wurden die beiden Phasen, die Projektkontextbeschreibung und die Stärken-Schwächen-Analyse in ihrer Grundform erklärt. Nach der Klärung von offenen Fragen wurden die Interviews, angefangen mit der Projektkontextbeschreibung und nachfolgend mit der Stärken-Schwächen Analyse durchgeführt. Die Ergebnisse der Interviews innerhalb der Partnerorganisation wurden von mir persönlich schriftlich auf Papier und im Anschluss in einer Excel-Datei dokumentiert. In der Gruppenarbeit arbeitete ich mit einer Mitarbeiterin der Partnerorganisationen zusammen und wir wechselten uns bei der Moderierung und der Dokumentation der Ergebnisse ab.

9.2.6 Auswertungen

Die Aussagen der einzelnen Interviews wurden von mir ausgewertet und gebündelt. Die Auswertung wurde wie in Kapitel 8.1.6 beschrieben durchgeführt und wird in folgenden Kapiteln detailliert beschrieben.

10. Ergebnisse der Potentialanalyse

Im folgenden Kapitel werden nun die Ergebnisse der Fallstudie dargestellt. Die Potentialanalyse wurde analog zur Beschreibung in Kapitel 9 durchgeführt.

10.1 Partnerorganisation

Die Darstellung der Ergebnisse beginnt mit der Befragung innerhalb der Partnerorganisation.

10.1.1 Auswertung der Projektkontextbeschreibung

Die komplette Interviewdarstellung der Projektkontextbeschreibung der Partnerorganisation, welche aus fünf bis zehn Seiten pro Interview bestand, kann in dieser Arbeit aus Platzgründen nicht dargestellt werden. Die zusammengefassten Interviews sind im Anhang zu finden. Es ist nicht Sinn und Zweck der Projektkontextbeschreibung eine seitenlange Zusammenstellung der Projektstrukturen zu geben, sondern kurz und prägnant die wichtigsten Informationen aus den analysierten Projekten zusammenzustellen.

Die Projektkontextbeschreibung der Partnerorganisation wurde in drei Teile untergliedert. Die ersten zwei Teile der Projektkontextbeschreibung, Projektüberblick und Projektorganisation & Projektumwelten sind im Anhang aufgeführt. Für die Interviews drei und vier wurde nur ein Schaubild erstellt, da es sich bei den Befragten um Personen handelte, welche im gleichen Projekt mitgearbeitet haben und die Antworten zu den Projektkontextbeschreibungen identisch sind. Im dritten Teil der Projektkontextbeschreibung werden die Aussagen zu den einzelnen Projektphasen in einer weiteren Kurzform wiedergegeben. Diese Informationen werden wieder pro Projekt ausgewertet und innerhalb zweier Tabellen dargestellt, wobei Tabelle 4 die allgemeinen Rahmenbedingungen der einzel-

nen Projektphasen darstellt und Tabelle 5 detaillierter auf die Vorgehensweisen innerhalb der Projektphasen eingeht.

Tabelle 4 stellt die Aussagen der interviewten Personen zu den Rahmenbedingungen der Projektphasen pro Projekt dar:

Tabelle 4: Allgemeine Projektkontextbeschreibung – Projektphasen - Partnerorganisation

Projektdimension	Aspekte	Kontextmerkmale	Interviews			
			1	2	3	4
			Projekt			
			1	2	3	3
Identifizierungsphase	Wie wird analysiert?	individuell (1), Team (2)	1	2	2	-
	Partizipation der Zielgruppe bei der Zielfindung?	Ja/nein	Nein	Nein	Nein	-
	Vorgehensweise bei der Analyse?	siehe Tab. 5				
Planungsphase	Wie wird geplant?	individuell (1), Team (2)	1	2	2	2
	Partizipation der Zielgruppe?	ja/nein	Zum Teil	Nein	Nein	Nein
	Vorgehensweise bei der Planung?	siehe Tab. 5				
	Nehmen alle internen Projektbeteiligten an der Planung teil?	ja/nein	Nein	Ja	Ja	Ja
	Gibt es eine klar definierte Aufgabenverteilung intern und mit der Zielgruppe?	ja/nein	Ja	Ja	Nein	Nein
Durchführungsphase	Meetings, Reporting (intern)?	täglich (1), wöchentlich (2), monatlich (3), ¼-jährlich (4), ½-jährlich (5), jährlich (6)	1	3	3	3
	Austausch mit der Zielgruppe?	täglich (1), wöchentlich (2), monatlich (3), ¼-jährlich (4), ½-jährlich (5), jährlich (6)	2	2	4	2
	Einbeziehung der Zielgruppe bei Entscheidungen?	ja/nein	Ja	Ja	Ja	Ja
	Vorgehensweise bei der Durchführung?	siehe Tab. 5				
Evaluierungsphase	Einbeziehung der Zielgruppe?	ja/nein	Nein	-	Nein	-
	Vorgehensweise bei der Evaluierung?	siehe Tab. 5				

Quelle: Eigene Erstellung.

Auffällig ist, dass bei allen drei Projekten keine Beteiligung der Zielgruppe bei der Projektanalyse erfolgte. Nur im Projekt 1 wurde die Zielgruppe zum Teil an der Planung beteiligt, bei den anderen Projekten 2 und 3 partizipierte die Zielgruppe nicht an der Planung. Bei der Durchführung selbst kam es bei allen drei

Projekten zu einer Einbeziehung der Zielgruppe bei Entscheidungen im Projektverlauf. Die Evaluierung fand ohne Beteiligung der Zielgruppe statt oder die Befragten waren sich dabei nicht sicher und gaben keine Auskunft. Die Projektanalyse und die Planung erfolgten entweder im Team oder individuell von einzelnen Personen. An der Planung nahmen außer im Projekt 1 alle internen Projektbeteiligten der Partnerorganisation teil. Die Befragten der Projekte 1 und 2 gaben an, dass eine klar definierte Aufgabenverteilung innerhalb des Projektes gab, während beide Befragten des Projektes 3 keine klare Aufgabendefinition innerhalb der Projektbeteiligten der Partnerorganisation und mit der Zielgruppe sahen. Interne Meetings fanden im Projekt 1 täglich statt, in den anderen beiden Projekten wurden die Meetings einmal im Monat abgehalten. Der Austausch mit der Zielgruppe erfolgte bei den Projekten 1 und 2 wöchentlich, im Projekt 3 gab es verschiedene Aussagen; der Projektkoordinator im Projekt 3 sah die Treffen mit den Kleinbauern vierteljährlich, während die Technikerin im Projekt 3 angab, die Treffen mit den Kleinbauern wöchentlich durchzuführen. Diese Diskrepanz ist dadurch zu erklären, dass die Technikerin in ihrem Aufgabenbereich näher mit der Zielgruppe zusammenarbeitete als der Projektkoordinator.

In der Tabelle 5 wird nun auf die Vorgehensweisen in den jeweiligen Projektphasen eingegangen. Dabei sollen insbesondere die angewandten Methoden sowie die Basis der Entscheidungen der jeweiligen Projektphasen dargestellt werden.

Tabelle 5: Projektkontextbeschreibung – Vorgehensweisen Projektphasen - Partnerorganisation

Projektdimension	Aspekte	Interviews			
		1	2	3	4
		Projekt			
		1	2	3	3
Vorgehen Identifizierungsphase	Methoden	Nicht bekannt	Nicht bekannt	Keine	-
	Basis	Persönliche Erfahrung	Nicht bekannt	Berufserfahrungen, direkter Kontakt zu Zielgruppe	-
Vorgehen Planungsphase	Methoden	Einfache Planungsmatrix	Einfache Planungsmatrix	Einfache Planungsmatrix	-
	Basis	Persönliche Erfahrung; Einbezug der Zielgruppe	Teamprozess, persönliche Erfahrungen	Teamprozess, persönliche Erfahrungen	-
Vorgehen Durchführungsphase	Methoden	Koordination Projektsteuerung, Projektfortschrittskontrolle, Maßnahmen einleiten	Koordination Projektsteuerung, Projektfortschrittskontrolle, Maßnahmen einleiten	Steuerung, vierteljährliche Projektfortschrittskontrolle	Teilweise Steuerung, recht unkoordiniert
	Basis	Teilweise Planung, oft flexibel	Planung, Rückkopplung, Planungsanpassung	Planung	Keine
Vorgehen Evaluierungsphase	Methoden	Teilweise Soll-Ist-Vergleiche, mehr Begründung für Abweichungen, wenig Rückschlüsse für zukünftige Projekte	-	Darstellung der Ergebnisse, wenig Soll-Ist-Vergleiche, mehr Rechtfertigung für die Arbeit, Probleme wurden nicht weiterverfolgt	-
	Basis	Planung und Ergebnisse	-	Planung und Ergebnisse	-

Quelle: Eigene Erstellung.

In der Identifizierungsphase wurden in den drei Projekten keine Methoden verwendet, welche insbesondere die Identifizierung von Projektzielen unterstützen sollten. Die Entscheidungsbasis wurde auf persönlicher Erfahrung getroffen oder war den Befragten nicht bekannt. In der Planungsphase wurden einfache Planungsmatrizen verwendet, in denen die Aktivitäten den jeweiligen Personen zugeordnet und mit einem Zeitfenster versehen wurden. Die Grundlage der Planung basierte im Projekt 1 auf persönlichen Erfahrungen und auf die teilweise Einbeziehung der Zielgruppe. Demgegenüber wurde die Planung in den Projekten 2 und 3 im Team besprochen und basierte inhaltlich auf persönlichen Erfahrungen. In der Durchführungsphase wurden die Projekte 1 und 2 von einem Projektkoordinator koordiniert und gesteuert. Daneben wurden im Projektverlauf Projektfortschrittskontrollen durchgeführt und auch Steuerungsmaßnahmen eingeleitet. In Projekt 3 wurde vom Projektkoordinator und der Technikerin ein unterschiedliches Bild zur Projektdurchführung abgegeben. Während der Koordinator eine funktionelle Steuerung und Projektfortschrittskontrolle im analysierten Projekt sah, vermittelte die Technikerin ihren Eindruck der Steuerung als recht unkoordiniert. Die Unterschiedlichkeit der Aussagen basieren wohl auf den unterschiedlichen Projektverantwortlichkeiten und Sichtweisen der beiden Projektbeteiligten. Bei den Projekten 1 und 3 wurden in der Evaluierungsphase teilweise Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt, wobei die Ergebnisse der Evaluierung mehr für die Begründung der Zielabweichungen dienten, als wirklich Rückschlüsse für zukünftige Projekte zu erlauben. Für die Durchführung der Projektanalyse wurden die erreichten Ergebnisse den geplanten Zielen gegenübergestellt. Bei dem Projekt 2 wurde keine Projektevaluierung durchgeführt.

10.1.2 Auswertung der Problem- und Stärkenanalyse

10.1.2.1 Problemanalyse

Die Interviews wurden von mir in den Gesprächen aufgezeichnet und ins Deutsche übersetzt. Alle Aussagen bezüglich des Problemsystems wurden den einzelnen Merkmalen (Problem, Ursache, Beteiligte, Auswirkungen, Bewältigungsstrategien, Ergebnisse, Verbesserungsvorschläge) zusammengefasst zugeordnet. Die zusammengefassten Auswertungen sind im Anhang ersichtlich. Weiterhin findet sich im Anhang ein Codepool der genannten Aussagen der einzelnen Interviews pro Projekt und der dabei genannten Merkmale. Tabelle 6 zeigt die Anzahl der genannten Merkmale pro Projekt und Interview auf:

Tabelle 6: Genannte Merkmale pro Projekt – Problemsystem Partnerorganisation

Projekt	Interview	Anzahl der Probleme	Anzahl der Ursachen pro Problem	Anzahl der Urheber pro Problem	Anzahl der Auswirkungen pro Problem	Anzahl der Bewältigungsstrategien pro Problem	Anzahl der Ergebnisse pro Problem	Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Problem
1	1	11	10	11	10	10	10	5
2	2	20	19	19	19	15	15	8
3	3	19	18	19	14	19	19	21
3	4	5	5	5	5	5	5	3
Σ		55	52	54	48	49	49	37

Quelle: Eigene Erstellung.

Die in den Projekten 1-3 genannten Probleme variierten stark. So wurden im Interview 2 20 Probleme genannt, während im Interview 4 nur fünf Probleme genannt wurden. Insgesamt wurden 55 Probleme in den vier Interviews genannt. 52 Ursachen wurden den einzelnen Problemen zugeschrieben, bei drei Problemen konnten keine Ursachen für aufgezeigte Probleme genannt werden. Die Anzahl der Urheber, welche den Problemen zugeschrieben wurden, betrug 54. Bei einem Problem konnte kein Urheber ausfindig gemacht werden. Die Auswirkungen der Probleme wurden 48-mal bestimmt, bei sieben Problemen

konnten keine Auswirkungen aufgezeigt werden. Die Anzahl der Bewältigungsstrategien pro Problem summiert sich auf 49 wobei bei sechs Problemen keine Bewältigungsstrategien benannt werden konnten. Die Anzahl der Ergebnisse pro Problem war 49, wobei auch hier sechs Problemen keine Ergebnisse zugeteilt wurden. Insgesamt wurden 37 Verbesserungsvorschläge für die genannten Probleme aufgeführt.

Im nächsten Auswertungsschritt wurden die jeweiligen Aussagen pro Projekt in Aussagetypen zusammengefasst. Dabei wurden die zusammengefassten Interviewaussagen, die bereits den einzelnen Merkmalen des Problemsystems zugeordnet waren, nach Gemeinsamkeiten hin untersucht. Hier wurde in zwei Schritten vorgegangen. Die einzelnen Merkmale wurden im ersten Schritt solange gruppiert und sortiert bis alle Probleme möglichst einer Gruppe inhaltlich ähnlicher Aspekte in Grundtypen (Typ I) zugeordnet werden konnten, um sie dann im zweiten Schritt detaillierter anhand von Subtypen (Typ II) weiter zu untergliedern. Diese Subklassifizierung wurde bei den Merkmalen Probleme, Ursachen und Urheber verwendet. Für die anderen Merkmale machte eine weitere Unterteilung in Subtypen keinen Sinn, da keine weitere sinnvolle Detailgruppierung ersichtlich war. Die Grundtypen basierten auf die Einteilung von Wildförster & Wingen, 2001 und wurden von mir auf Projekte in der Entwicklungszusammenarbeit erweitert bzw. modifiziert. Die Untergruppierungen wurden von mir selbst erarbeitet.

Problemtypen

Im ersten Auswertungsschritt wurden die zusammengefassten Problemmerkmale in Gruppen und Subgruppen unterteilt. In den einzelnen Interviews sind dabei folgende Problemtypen entstanden:

Tabelle 7: Problemtypen – Analyse Partnerorganisation

Anzahl	Problemtypen I	Anteil in %	Anzahl	Problemtypen II	Anteil in %
17	Kooperationsproblem	30,91	2	Auffassungsproblem	11,76
			1	Hierarchieproblem	5,88
			1	Integration der Abteilungen	5,88
			11	Kommunikationsproblem	64,72
			2	Motivationsproblem	11,76
15	Ressourcenproblem	27,27	4	Finanzproblem	26,67
			1	Qualifikationsproblem	6,66
			10	Zeitproblem	66,67
23	Zielerreichungsproblem	41,82	23	Zielerreichungsproblem	100,00
55	Σ	100	55		

Quelle: Eigene Erstellung.

Kooperationsprobleme sind Probleme, die in der Zusammenarbeit und Kommunikation von Projektbeteiligten sowie zwischen Projektbeteiligten und Umwelten entstehen. Diese Kooperationsprobleme beziehen sich auf die Beziehungsebene zwischen Personen, Gruppen und Organisationen (Wildförster & Wingen, 2001). Kooperationsprobleme nahmen mit rund 31 % die zweitwichtigste Problemtypologie ein. Innerhalb der Kooperationsprobleme ließen sich fünf Subproblemtypen klassifizieren. *Auffassungsprobleme* sind Verständnisproblemen im Projektkontext. Die genannten Auffassungsprobleme spielten sich innerhalb der Partnerorganisation ab und betrafen Unstimmigkeiten bezüglich Zielen und Aktivitäten zwischen dem Projektkoordinator und Projektmitgliedern. *Hierarchieprobleme* beruhen auf ein gespanntes Verhältnis innerhalb der Projekthierarchie oder in der Organisation selbst. Dieser Punkt wurde einmal genannt und bezog sich auf ein gespanntes Verhältnis zwischen einem Projekt-

koordinator, der neu eingestellt wurde, und den Projektmitgliedern. Der Problemtyp *Integration der Abteilungen* beschreibt Probleme, welche in der Zusammenarbeit von mehreren Abteilungen im Projekt gründen. Dabei wurden die fehlende Zusammenarbeit zwischen der Produktionsabteilung und der Vermarktungsabteilung als Problem erkannt. *Kommunikationsprobleme* beruhen auf Kommunikationsstörungen zwischen Projektmitgliedern (Wildförster & Wingen, 2001). Kommunikationsprobleme wurden mit fast 65 % mit Abstand am häufigsten innerhalb der Kooperationsprobleme genannt. Kommunikationsschwierigkeiten traten innerhalb der Partnerorganisation zwischen Projektteams und innerhalb von Abteilungen auf sowie zwischen Partnerorganisation und Geber und zwischen Partnerorganisation und Zielgruppe. Als *Motivationsprobleme* werden Probleme im Projektverlauf bezeichnet, die auf fehlende Motivation innerhalb der Projektaktivitäten zurückzuführen sind (Wildförster & Wingen, 2001). Die Motivationsprobleme beruhten auf fehlender Partizipation der Zielgruppe im Projektverlauf, die mit einer fehlenden Motivation der Kleinbauern begründet wurde. **Ressourcenprobleme** sind Probleme, die sich durch einen Mangel an zeitlichen, finanziellen, personellen und qualifikatorischen Faktoren auszeichnen (Wildförster & Wingen, 2001). Die Ressourcenprobleme, mit einem Anteil von 27%, konnten in drei Subtypen untergliedert werden, wobei *Zeitprobleme* mit 67% die häufigste Ursache der Ressourcenprobleme darstellten. Zweitwichtigste Ursache für die Ressourcenprobleme waren *Finanzprobleme* mit 27%, gefolgt von den *Qualifikationsproblemen* (Ausbildung und Erfahrung der Projektmitarbeiter), welche gerundet 7% der Ressourcenprobleme ausmachten. Als **Zielerreichungsproblem** werden Probleme bezeichnet, welche in Bezug auf die Erreichung von Zielen auftraten (Wildförster & Wingen, 2001). Die genannten Probleme bezüglich Zielerreichung sind mit ca. 42% aller genannten Probleme am häufigsten vertreten, traten alle während der *Projektdurchführung* auf und bezogen sich auf die Nichterreichung von Zielen bzw. Verzögerungen von Zielerreichungen.

Ursachentypen

Im nächsten Auswertungsschritt innerhalb des Problemsystems wurden die Aussagen in den vier Interviews innerhalb der Partnerorganisation zu Ursachentypen gruppiert und dabei konnten folgende Ursachentypen klassifiziert werden:

Tabelle 8: Ursachentypen – Analyse Partnerorganisation

Anzahl	Ursachentypen I	Anteil in %	Anzahl	Ursachentypen II	Anteil in %
3	Veränderungen in der Projektorganisation	5,77	3	Mitarbeiterwechsel	100,00
2	Widerstand	3,85	2	Hierarchie	100,00
33	Planungs- und Durchführungsfehler	63,46	3	Analysefehler	9,09
			12	Durchführungsfehler	36,36
			8	Partizipationsfehler	24,24
			10	Planungsfehler	30,31
4	Organisationskultur	7,68	1	Einarbeitung	25,00
			3	Organisationskultur	75,00
5	Kompetenzdefizit	9,62	5	mangelnde Erfahrung	100,00
5	Umweltveränderung	9,62	5	Geberfinanzierung	100,00
52	Σ	100	52		

Quelle: Eigene Erstellung.

Veränderungen in der Projektorganisation sind Änderungen in der Partnerorganisation oder auch bei der Zielgruppe, die während des Projektverlaufs auftreten und dabei Auslöser für Probleme sind (Wildförster & Wingen, 2001). Veränderungen in der Partnerorganisation gründeten im Detail auf *Mitarbeiterwechsel* im Projektverlauf, welche das Projekt beeinflussten. Diese Mitarbeiterwechsel waren Ursachen für Zielerreichungsprobleme und Auffassungsprobleme innerhalb der Kooperation von Projektbeteiligten oder Projektumwelt. Als **Widerstände** werden Konflikte innerhalb der Projektaktivitäten bezeichnet, die innerhalb der Partnerorganisation auftreten und dabei das Projekt beeinflussen (Wildförster & Wingen, 2001). Widerstände in Projekten gründeten auf die vorherrschende *Hierarchie* in der Projektorganisation und deren Umwelten. Beide Ursachen führten zu Auffassungs- und Kooperationsproblemen innerhalb der Kooperation von Projektbeteiligten. **Planungs- und Durchführungsfehler** be-

treffen Fehlentscheidungen, die während der Planungsphase und der Durchführungsphase getroffen wurden (Wildförster & Wingen, 2001). Die mit Abstand am häufigsten genannte Ursache für Probleme (ca. 63%) in Projekten trat als Schwachpunkt in der Planungs- und Durchführungsphase auf. Die Planungs- und Durchführungsfehler konnten in Analysefehler, in Durchführungsfehler, in Partizipationsfehler mit der Zielgruppe und in Planungsfehler unterschieden werden. *Durchführungsfehler* bezogen sich auf eine fehlende oder falsche Projektfortschrittskontrolle, auf Zeitmängel während der Durchführung, da zu viele Aufgaben neben dem Projekt zu erledigen waren, und auf Kommunikationsprobleme während des Projektverlaufs. Diese Durchführungsfehler führten zu Kooperationsproblemen zwischen den Projektbeteiligten, Ressourcenproblemen in zeitlicher Hinsicht und zu Zielerreichungsproblemen. Fehler während der *Planungsphase* waren explizit in einer fehlenden oder mangelhaften Detailplanung zu finden, was unkoordinierte Aktivitäten nach sich zog. Planungsfehler äußerten sich zu 100% in Zielerreichungsproblemen. Circa 24% der Ursachen für Probleme wurden in der allgemein mangelnden *Partizipation* der Zielgruppe aufgezeigt, die an einer mangelhaften Beteiligung der Zielgruppe an der Planung oder an der Durchführung selbst sichtbar wurde. Dieser Mangel an Partizipation zog Probleme in der Zielerreichung, in der Motivation, in den zeitlichen Ressourcen, sowie im Verständnis der Zielgruppe nach sich. 9% der Planungs- und Durchführungsfehler fanden sich in der *Analysephase*. Dabei wurden Analysefehler aufgezeigt, die zu falschen Zielvorgaben und damit zu Zielerreichungsproblemen geführt haben. Die **Organisationskultur** umfasst jegliche Regeln, Kommunikations- und Entscheidungsmuster und Tabus, welche in den am Projekt beteiligten Organisationen auftreten (Wildförster & Wingen, 2001). Innerhalb des Grundtyps Organisationskultur konnten Fehler in der *Einarbeitungsphase* der Mitarbeiter und grundsätzliche Ursachen in Bezug auf die *Organisationskultur*, die sich explizit in der vorherrschenden Arbeitsweise äußerte, festgestellt werden. Als **Kompetenzdefizite** werden unzureichende Kompetenzen von Projektmitarbeitern bezeichnet (Wildförster & Wingen, 2001). Die Kompetenzdefizite beruhten auf mangelnden Erfahrungen in Bezug auf den Projektinhalt und der Projektarbeit. Kompetenzdefizite führten zu Qualifikationsproble-

men und Zielerreichungsproblemen sowie in einem Fall zu Problemen innerhalb der Integration der Abteilungen. **Umweltveränderungen** sind unvorhergesehene Veränderungen in der Umwelt des Projektes. Umweltveränderungen wurden durch Änderungen in der Geberfinanzierung ausgelöst (Wildförster & Wingen, 2001). Sie bewirkten Probleme innerhalb der Ressourcen, die dem Projekt zur Verfügung standen, und zwar in finanzieller und zeitlicher Hinsicht. In einem Fall kam es zu Kommunikationsproblemen zwischen der Partnerorganisation und dem Geber.

Urhebertypen

Im folgenden Auswertungsschritt wurden die an der Entstehung der Probleme beteiligten Urheber klassifiziert. Innerhalb der durchgeführten Interviews konnten die Urheber einmal in Bezug auf die beteiligten Organisationen (Partnerorganisation, Zielgruppe, Geber) und deren Beziehung untereinander eingeteilt werden und zum anderen erfolgte die Einteilung dahingehend, ob einzelne Personen, Gruppen (z.B. Projektgruppe) oder ganze Organisationen (z.B. Geberorganisation) am Problem beteiligt waren. Folgende Urhebertypen I und II wurden in meiner Klassifikation festgelegt:

Urhebertyp I (Organisation):

- Partnerorganisation
- Partnerorganisation und Geber
- Partnerorganisation und Zielgruppe
- Zielgruppe
- Geber

Urhebertyp II (Systemart):

- Personell
- Gruppenbezogen
- Organisatorisch

Tabelle 9 zeigt die aufgetretenen Urhebertypen auf: Mit Abstand die am häufigsten genannte Urheberorganisation ist die **Partnerorganisation**, die an ca. 65% der genannten Probleme beteiligt ist. Diese hohe Urheberbeteiligung innerhalb der Partnerorganisation ist auf die genannten Probleme wie Kooperation und Zielerreichung zurückzuführen, deren Ursprung innerhalb der Partneror-

ganisation liegt. Zum großen Teil werden die Probleme in der Partnerorganisation von *Gruppen*, insbesondere Projektgruppen ausgelöst. *Organisatorische* und *personelle* Strukturen sind eher selten zu finden.

Tabelle 9: Urheberarten – Analyse Partnerorganisation

Anzahl	Urheberarten I	Anteil in %	Anzahl	Urheberarten II	Anteil in %
35	Partnerorganisation	64,81	25	Gruppenbezogen	71,43
			6	Organisationell	17,14
			4	Personell	11,43
8	Partnerorganisation und Geber	14,81	8	Organisationell	100,00
7	Partnerorganisation und Zielgruppe	12,96	6	Gruppenbezogen	85,71
			1	Organisationell	14,29
1	Zielgruppe	1,86	1	Gruppenbezogen	100,00
3	Geber	5,56	3	Organisationell	100,00
54	Σ	100	54		

Quelle: Eigene Erstellung.

Weiterhin ist die **Partnerorganisation** in der **Zusammenarbeit mit der Zielgruppe und den Gebern** als Urheber der Probleme beteiligt. Sieht man sich die Zusammenhänge zwischen den Urhebern und den Problemen im Detail an, so wird klar, dass die Zusammenarbeit von Partnerorganisation und Zielgruppe, welche mit ca. 13% den drittstärksten Urheberart einnimmt, vor allem als Urheber von Kooperationsproblemen definiert wurde, welche sich als Probleme in der Kommunikation und der Motivation äußerten. Die Zusammenarbeit zwischen Partnerorganisation und Geber ist vor allem Auslöser für Probleme bzgl. der Ressourcen und der fehlenden Zielerreichung. Auch bei den Problemen, die ihren Ursprung in der Zusammenarbeit zwischen der Partnerorganisation und der Zielgruppe haben, findet man die Ursachen meist in der Projektgruppe selbst. Eher selten sind **Zielgruppe** bzw. **Geber** als Urheber für Probleme genannt worden. In den Fällen, in denen Geber als Urheber von Problemen aufgeführt wurden, werden als Suburheberarten die ganze Organisation benannt. Dies liegt sicher daran, dass die eigentlichen Strukturen der Geber nicht wirklich gut bekannt sind. Zielgruppen werden als Urheber von Problemen in Gruppen gesehen.

Auswirkungstypen:

Im nächsten Auswertungsschritt werden die Auswirkungen der Probleme erfasst. Dabei werden wieder die einzelnen Interviewaussagen zu den verschiedenen Auswirkungen in Projekten gebündelt. Die Typisierung wird bei den Auswirkungen nur noch in einem Schritt vollzogen. Die Bündelung der verschiedenen Auswirkungen und Bewältigungsstrategien basiert laut Wildförster & Wingen, 2001 nicht mehr wie bei den vorherigen Merkmalen, wie Problem und Ursache, auf inhaltliche Ähnlichkeiten, sondern bezieht sich auf eine spezifische Dynamik der jeweiligen Prozesse. Folgende Auswirkungstypen wurden definiert:

Tabelle 10: Auswirkungstypen – Analyse Partnerorganisation

Auswirkungstypen	Anzahl	Anteil in %
Akzeptanz	11	22,92
Turbulenz	14	29,17
Krise	8	16,67
Erstarrung	5	10,42
Projekt-Umweltauswirkungen	10	20,83
Σ	48	100

Quelle: Eigene Erstellung.

Als **Akzeptanz** von Problemen werden Aktivitäten bezeichnet, die keine Auswirkungen auf das Projekt haben (Wildförster & Wingen, 2001). Die aufgetretenen Probleme werden nicht weiter verfolgt. Zielerreichungsprobleme und Kooperationsprobleme waren dabei die Hauptproblemtypen, auf denen mit Akzeptanz reagiert wurde. Unter **Turbulenzen** versteht man chaotische, aus dem Tritt geratene Projektaktivitäten, unsystematische Projektaktivitäten oder eine gesteigerte Dynamik in den Projekten (Wildförster & Wingen, 2001). Die Zielerreichungsprobleme waren die Hauptauslöser für Turbulenzen in der Projektorganisation. **Krise** bezeichnet eine gesteigerte Turbulenz, in der die Projektaktivitäten zusammenzubrechen drohen (Wildförster & Wingen, 2001). Auch hier waren die Zielerreichungsprobleme hauptverantwortlich für die aufgetretenen Krisen im Projekt. Kommt es zu **Erstarrung** in Projekten, nehmen die Projektaktivitäten und die Dynamik ab und es kann zum völligen Stillstand des Projektes

kommen (Wildförster & Wingen, 2001). Die die Erstarrung auslösenden Probleme waren gleichmäßig auf Ressourcen-, Zielerreichungs-, Kooperations- und Kompetenzprobleme verteilt. Unter **Projekt-Umweltauswirkungen** bezeichnet man Ereignisse, welche durch ein Problem ausgelöst wurden und die sich auf die relevante Umwelt auswirken (Wildförster & Wingen, 2001). Die genannten Auswirkungen in den vier Projekten finden sich relativ gleichmäßig in den verschiedenen Auswirkungstypen wieder. Die häufigste anzutreffende Auswirkung auf Projekten kann unter den Typus Turbulenz zusammengefasst werden. Allein ca. 23% der aufgetretenen Probleme wurden nicht weiterverfolgt. Zielerreichungs- und Ressourcenprobleme bildeten die Hauptgründe für Auswirkungen in der Projektumwelt.

Bewältigungsstrategie-Typen:

Bewältigungsstrategien sind Lösungs- und Bewältigungsversuche für bestehende Probleme. Dabei wurden verschiedene Typisierungen vorgenommen, deren Aktivitäten sich als **Kompensation** verstehen, das heißt, die Projektmitglieder nehmen sich dem Problem an und versuchen das Problem durch bestimmte Maßnahmen zu klären (Wildförster & Wingen, 2001). Mögliche kompensierende Maßnahmen sind gegensteuern, regulieren, ausgleichen, ersetzen oder die Projektaktivitäten erhöhen. Die zweithäufigste genannte Bewältigungsstrategie, mit fast 39%, war die Kompensation, die hauptsächlich darin bestand, zum Projektende hin die Aktivitäten zu erhöhen, nach dem Motto „retten, was zu retten ist“. Der Bewältigungsstrategie Kompensation können keine eindeutigen Zuordnungen zu bestimmten festgestellten Auswirkungstypen zugerechnet werden. Alle Auswirkungstypen sind demnach bei der Kompensation anzutreffen. Eine andere Möglichkeit der Problemlösung ist es, die vorherrschenden Probleme zu **klären**, wobei es sich hier meist um Aussprachen zwischen den Problembeteiligten handelt. In einem Fall war die Krise und in einem anderen Fall die Turbulenz als Auswirkungstypus der Bewältigungsstrategie Klärung vorgeschaltet. Weiterhin wurden die Bewältigungsstrategien in den Typ **Ignoranz** eingeteilt, der als eine „Anti-Strategie“ bezeichnet werden kann, da hier keine Lösungsversuche unternommen wurden (Wildförster & Wingen, 2001). Auffällig wird an den Aussagen der hohe Anteil der Ignoranz bzgl. Problemen

und Auswirkungen mit fast 47%. Wie nicht anders zu erwarten, gründet die Ignoranz von Problemen in den allermeisten Fällen auf eine vorhergegangene Akzeptanz von Problemen. Die Einteilung in **Projekt-Umwelt-Eingriffe** bezeichnet Aktivitäten des Projektes, welche intervenierend auf die Umwelten, in den meisten Fällen auf die Geberorganisation einwirken, um das Problem oder die Auswirkungen zu beheben (Wildförster & Wingen, 2001). Projekt-Umwelt-Eingriffe folgten zu 100 % aus vorausgegangenen Projekt-Umwelt-Auswirkungen.

Tabelle 11 zeigt nochmals die verschiedenen Bewältigungsstrategie-Typen und ihre Anteile auf.

Tabelle 11: Bewältigungsstrategie-Typen – Analyse Partnerorganisation

Bewältigungsstrategie-Typen	Anzahl	Anteil in %
Projekt-Umwelt-Eingriff	4	8,16
Klärung	3	6,12
Ignoranz	23	46,94
Kompensation	19	38,78
Σ	49	100

Quelle: Eigene Erstellung.

Ergebnistypen:

Die Ergebnisse, welche als die Zustände am Schluss des Problemsystems bezeichnet werden, wurden in der Weise unterschieden, ob die Durchführung der Bewältigungsstrategien zu einer Verbesserung der Problemsituation geführt hat oder ob keine bzw. eine leichte Verbesserung des Problems eingetreten ist (Wildförster & Wingen, 2001). Dabei wurde zwischen folgenden Ergebnistypen unterschieden:

Tabelle 12: Ergebnistypen – Analyse Partnerorganisation

Ergebnistypen	Anzahl	Anteil in %
Verbesserung	10	20,41
keine Verbesserung	28	57,14
leichte Verbesserung	11	22,45
Σ	49	100

Quelle: Eigene Erstellung.

Bei 57% der vorherrschenden Probleme in den vier Projekten kam es zu **keiner Verbesserung** während des Projektverlaufs, was mit der Ignoranz von Problemen stark korreliert. Bei 22% wurde eine **leichte Verbesserung** der genannten Probleme festgestellt, bei 20% wurde während des Projektzyklus eine **Verbesserung** erreicht. Die Verbesserungen beziehen sich insbesondere auf geglückte Kompensationsmaßnahmen, Projekt-Umwelt-Einwirkungen bzw. auf Aussprachen zwischen den Problembeteiligten.

Verbesserungsvorschlagstypen:

Interviewteilnehmer wurden am Ende des Interviews gefragt, nachdem sie auf die verschiedenen Merkmale des Problemsystems eingegangen waren, ob sie zu den vorherrschenden Problemen Verbesserungsvorschläge machen könnten, die solche Probleme in der Zukunft ausschalten oder zumindest vermindern könnten. Die verschiedenen Antworten wurden wiederum in Typen eingeteilt. Folgende Typen wurden dabei definiert, um die Antworten in zusammengefasster Form darstellen und in Folge diskutieren zu können:

Tabelle 13: Verbesserungsvorschlagstypen – Analyse Partnerorganisation

Verbesserungsvorschlagstypen	Anzahl	Anteil in %
Controlling und Steuerung einführen	4	10,81
Zusätzliche Arbeitsaufwände neben den Projekten kürzen	2	5,41
Detailplanung verbessern	7	18,92
Partizipation der Zielgruppe erhöhen	3	8,11
Schulung für Kleinbauern einführen	1	2,70
Projektanalyse verbessern	5	13,51
Abstimmung mit Geber verbessern	2	5,41
Fach-Know-how in der Partnerorganisation verbessern	3	8,11
Kommunikation in der Partnerorganisation verbessern	4	10,81
Kommunikation mit Projektumwelten verbessern	2	5,41
Koordinationsaufgaben verbessern	2	5,41
Meetings institutionalisieren	2	5,41
Σ	37	100

Quelle: Eigene Erstellung.

Den Befragten erscheint es wichtig, dass in zukünftigen Projekten ein Controlling und Steuerungsinstrument eingeführt wird, um Probleme frühzeitig zu er-

kennen und reagieren zu können. Weiterhin ist es für die Befragten wichtig, die Detailplanung zu verbessern, um einmal die anstehenden Aktivitäten besser zu planen, zweitens aus der Detailplanung bereits Machbarkeitsinformationen zu ziehen und um drittens nicht während des Projekts feststellen zu müssen, dass die Aktivitäten z.B. die vorhandenen Ressourcen übersteigen. Auch die Einführung einer Projektanalyse soll besseren Aufschluss über die Durchführbarkeit des Projektes einerseits und andererseits über die Vorgehensweise im Projekt geben. Als vierter wichtiger Aspekt wurde die Verbesserung der Kommunikation innerhalb der Partnerorganisation genannt, um innerhalb der Projektgruppe eine bessere Zusammenarbeit zu fördern.

10.1.2.2 Stärkenanalyse

Die Aussagen bezüglich Stärken in Projekten wurden von mir aufgezeichnet und ins Deutsche übersetzt. Die Interviews der Stärkenanalyse wurden nach der Projektkontextbeschreibung und der Problemanalyse durchgeführt. Alle Aussagen bezüglich des Stärkensystems wurden nach den einzelnen Merkmalen (Stärken, Basis, Beteiligte, Auswirkungen) zusammengefasst zugeordnet (angelehnt an Wildförster & Wingen, 2001). Die zusammengefassten Auswertungen sind im Anhang ersichtlich. Weiterhin findet sich im Anhang ein Codepool der genannten Aussagen der einzelnen Interviews. Folgende Tabelle zeigt die Anzahl der genannten Merkmale pro Projekt und Interview auf:

Tabelle 14: Genannte Merkmale pro Projekt – Stärkensystem Partnerorganisation

Projekt	Interview	Anzahl der Stärken	Anzahl der Basis pro Stärke	Anzahl der Beteiligten pro Stärke	Anzahl der Auswirkungen pro Stärke
1	1	11	11	11	11
2	2	14	14	14	14
3	3	8	8	8	8
3	4	1	1	1	1
Σ		34	34	34	34

Quelle: Eigene Erstellung.

Die Anzahl der dargestellten Stärken der einzelnen Projekte variierte sehr stark. So wurden im Projekt und Interview zwei 14 Stärken genannt, während im Projekt 3, Interview 4 nur eine Stärke, zum Ausdruck kamen. Ein Grund hierfür könnte in der grundsätzlichen Unzufriedenheit der befragten Technikerin des Projektes 4 liegen. Innerhalb des Stärkensystems konnten zu jeder Stärke die zusammenhängenden Merkmale aufgezeigt werden.

Wie auch bei der Problemanalyse wurden die Aussagen zu den jeweiligen Merkmalen der Stärkensysteme gebündelt. Die Interviewaussagen wurden innerhalb der Merkmalsklassen (Stärke, Basis, Beteiligte, Auswirkungen) nach Ähnlichkeiten bzw. bei den Auswirkungen nach Prozesskategorien eingeteilt. Analog zur Problemanalyse wurden die einzelnen Merkmale im ersten Schritt solange gruppiert und sortiert, bis alle Probleme möglichst einer Gruppe inhaltlich ähnlicher Aspekte in Grundtypen (Typ I) zugeordnet werden konnten. Im zweiten Schritt wurden die definierten Grundtypen weiter anhand von Subtypen (Typ II) untergliedert. Diese Subklassifizierung wurde bei den Merkmalen Stärken, Basis und Beteiligte verwendet. Für die Merkmalsklasse Auswirkungen war eine weitere Unterteilung in Subtypen nicht sinnvoll.

Stärkentypen:

Im ersten Auswertungsschritt wurden die Aussagen zu Stärken klassifiziert. Dabei haben sich folgende Stärkentypen herauskristallisiert:

Tabelle 15: Stärkentypen – Analyse Partnerorganisation

Anzahl	Stärkentypen I	Anteil in %	Anzahl	Stärkentypen II	Anteil in %
15	Durchführung	44,12	1	Aufgabenverteilung	6,67
			6	Kommunikation	40,00
			7	Partizipation ZG	46,67
			1	Problemlösung	6,67
2	Planung	5,88	2	Partizipation Mitarbeiter	100,00
17	Ressourcen	50,00	6	Finanzierung	35,29
			3	Infrastruktur	17,65
			7	Personalqualifikation	41,18
			1	Zeit	5,88
34	Σ	100	34		

Quelle: Eigene Erstellung.

Die meisten Stärken sahen die befragten Personen in den Projektressourcen und in der Projektdurchführung. Zwei Stärken im Projekt wurden der Planungsphase zugeordnet. Innerhalb der **Durchführung** lassen sich die genannten Stärken weiter klassifizieren in Stärken in der *Aufgabenverteilung*, *Kommunikation*, *Partizipation der Zielgruppen* und in Stärken der *Problemlösung*. Die meisten Stärken ließen sich dabei in eine gut funktionierende Kommunikation während der Projektdurchführung und in der Partizipation der Zielgruppe einteilen. Innerhalb der **Planung** wurden die *Partizipation der Mitarbeiter* in der Partnerorganisation als Stärke bezeichnet. Die **Projektressourcen**, die wichtigste Stärkengrundlage, wurde in weitere Merkmale, *Projektfinanzierung*, *Infrastruktur* in der Partnerorganisation, *Personalqualifikation* und ausreichende *zeitliche Mittel*, eingeteilt, wobei die Projektfinanzierung und die Personalqualifikation als wichtigste Gruppe für bestehende Stärken genannt wurden.

Basistypen:

Die Basis der Stärken wurde im nächsten Schritt klassifiziert. Dabei wurden die genannten Grundlagen für Stärken in Typen und Subtypen eingeteilt. Folgende Grundtypen kristallisierten sich aus den verschiedenen Grundlagen der Stärken heraus:

Tabelle 16: Basistypen – Analyse Partnerorganisation

Anzahl	Basistypen I	Anteil in %	Anzahl	Basistypen II	Anteil in %
7	Geberkontakte	20,59	7	Lange Zusammenarbeit	100,00
7	Personalauswahl	20,59	4	Erfahrungen	57,14
			3	Gute Personalverfügbarkeit	42,86
12	Projektstruktur	35,29	1	Koordination	8,33
			7	Partizipation der Zielgruppe in der Planung festgelegt	58,33
			4	Projektkonzipierung	33,33
8	Unternehmenskultur	23,53	3	Partizipation in der Partnerorganisation	37,50
			4	Umgangsformen	50,00
			1	Flache Hierarchien	12,50
34	Σ	100	34		

Quelle: Eigene Erstellung.

Insbesondere im Bezug auf die Projektressourcen stellen die **Geberkontakte** eine wichtige Basis für die in diesem Bereich genannten Stärken dar. Innerhalb der Geberkontakte spielt die *lange Zusammenarbeit* mit potenziellen Gebern eine wichtige Rolle, welche die Stärken in der Projektfinanzierung und in der Infrastruktur erklärt. Eine gute **Personalauswahl** ist eine wichtige Grundlage für die Projektressourcen im Bereich Personalqualifikation. Die gute Personalauswahl basiert einerseits auf *Erfahrungen* der Geschäftsführung, welche die notwendigen Fähigkeiten und Qualifikationen der potenziellen Mitarbeiter kennt und dadurch gezielter nach passenden Mitarbeiter suchen und diese auswählen kann. Weiter wurde die gute *Personalverfügbarkeit* als Grund für die gute Personalauswahl genannt. Diese Tatsache dürfte einerseits an der guten Ausbildung auf Universitäten und Technikerschulen und andererseits an der vor Ort herrschenden hohen Arbeitslosigkeit liegen. Die **Projektstruktur** wurden als

Grundlage für die Stärken in den Projektprozessen Durchführung und Planung genannt. Innerhalb der positiven Projektstrukturen, welche die Grundlage für eine gute Projektdurchführung darstellen, wird insbesondere die *Festlegung der Partizipation der Zielgruppe in der Planung* und allgemein die gute *Projektkonzipierung* als Basis genannt. Die Stärken in der **Unternehmenskultur** gründen auf der grundsätzlichen als Unternehmensphilosophie angesehene *Partizipation* der Mitarbeiter der Partnerorganisation bei Planung und internen Diskussionen, den guten Umgangsformen und der flachen Hierarchie in der Partnerorganisation. Diese Basistypen sind Grundlage für die Stärken im Bereich Kommunikation, Partizipation und gute Arbeitsbedingungen.

Urhebertypen:

In einem weiteren Auswertungsschritt wurden die an der Entstehung der Stärken beteiligten Akteure in Gruppen eingeteilt. Dabei sind wie in der Gruppierung der Urheber in der Problemanalyse zwei Gruppierungsperspektiven entstanden; einmal nach der Organisationsform der beteiligten Personen und danach ob die beteiligten Akteure als Personen, Gruppen oder Organisationsformen auftraten. Dabei sind folgende Urhebertypen entstanden.

Urhebertyp I (Organisation):

- Partnerorganisation
- Partnerorganisation und Geber
- Partnerorganisation und Zielgruppe
- Partnerorganisation, Zielgruppe und Geber
- Geber

Urhebertyp II (Systemart):

- Personell
- Gruppenbezogen
- Organisationell

Tabelle 17 stellt nun die organisatorische Verteilung der beteiligten Akteure dar, welche zu den Stärken in den Projekten beitragen.

Tabelle 17: Urheberarten – Analyse Partnerorganisation

Anzahl	Urheberarten I	Anteil in %	Anzahl	Urheberarten II	Anteil in %
20	Partnerorganisation	58,82	7	Gruppenbezogen	35,00
			11	Organisationell	55,00
			2	Personell	10,00
5	Partnerorganisation und Geber	14,71	5	Organisationell	100,00
5	Partnerorganisation und Zielgruppe	14,71	5	Gruppenbezogen	100,00
2	Partnerorganisation, Zielgruppe und Geber	5,88	2	Organisationell	100,00
2	Geber	5,88	2	Organisationell	100,00
34	Σ	100	34		

Quelle: Eigene Erstellung.

Die wichtigste Klasse der organisatorischen Einteilung der Stärkenverantwortlichen lag wie auch bei den Problemverantwortlichen mit ca. 60% in der **Partnerorganisation** selbst. Innerhalb der Partnerorganisation sind mit 55% die Urheber in der *Organisation* zu suchen, da hier insbesondere die Unternehmenswerte als Ganzes gelebt werden. Die daraus hervorgehenden Stärken verteilen sich relativ gleichmäßig auf alle Stärkentypen (Durchführung, Planung und Ressourcen). Innerhalb der Ressourcen steht die Personalqualifikation im Vordergrund, die ja von der Partnerorganisation selbst ausgewählt werden. Jeweils 15% der Stärkenbeteiligten befanden sich im Austausch zwischen **Partnerorganisation und Geber bzw. Zielgruppe**. Die Zusammenarbeit sowohl innerhalb der Partnerorganisation und den Gebern als auch bei den Gebern selbst wurde als *organisatorische Einheit* für die bei den Stärken beteiligten Akteure gesehen. Die Stärke in der Zusammenarbeit zwischen der Partnerorganisation und der Zielgruppe äußerte sich innerhalb von *Gruppen*. Die Verbindung zwischen Partnerorganisation und Geber werden als Urheber für die Stärken in den Ressourcen angesehen, während die Zusammenarbeit zwischen Partnerorganisation und Zielgruppe in der Partizipation der Zielgruppe ihre Stärken zeigt. Nur in zwei Fällen wurden die genannten Stärken den **Gebern** selbst zugeordnet, die für die Stärken in den Ressourcen, im Detail in der Projektfinanzierung verantwortlich sind.

Auswirkungstypen:

Die Stärken in den Projekten ziehen bestimmte Auswirkungen nach sich, welche in folgender Tabelle klassifiziert aufgezeigt werden. Dabei tun sich vier Auswirkungstypen hervor.

Tabelle 18: Auswirkungstypen – Analyse Partnerorganisation

Auswirkungstypen	Anzahl	Anteil in %
Arbeitsbedingungen verbessert	4	11,76
Projektantrag genehmigt	1	2,94
Projektverlauf verbessert	24	70,59
Teamwork verbessert	5	14,71
Σ	34	100

Quelle: Eigene Erstellung.

Mit 71% trugen die genannten Stärken zu einem **verbesserten Projektverlauf** bei. Dies ist auch nachvollziehbar, da ein Großteil der Stärken innerhalb der Projektprozesse selbst lag und auch weitere Stärkentypen, wie gute Projektressourcen, zu einem reibungsloseren Ablauf des Projekts beitragen. Neben dem Projektverlauf wurden das **Teamwork und die Arbeitsbedingungen verbessert**. Diese Verbesserungen gründen insbesondere auf Stärken in der Kommunikation, Personalqualifikation, Arbeitsbedingungen und den Projektressourcen im Allgemeinen.

10.2 Zielgruppe

10.2.1 Auswertung der Projektkontextbeschreibung

Wie auch bei der Projektkontextbeschreibung der Partnerorganisation ist die komplette Interviewauswertung mit der Zielgruppe im Anhang ersichtlich. Die Projektkontextbeschreibung der Zielgruppe fasst in folgender Tabelle die Aussagen bezüglich folgender Punkte zusammen:

- Projektinhalt
- Projektressourcen
- Projektorganisation der Zielgruppe
- Projektprozesse

Im Punkt Projektinhalt geht es insbesondere darum, die Vorstellungen der Zielgruppe mit denen der Partnerorganisation bezüglich Projektverständnis und Projektziele zu vergleichen. Der Punkt Projektressourcen beschreibt verfügbare Ressourcen in zeitlicher, finanzieller, personeller und qualifikatorischer Hinsicht aus der Sicht der Zielgruppe. Die Projektorganisation der Zielgruppe stellt die Organisationsform der Zielgruppe im Allgemeinen und im Bezug auf das analysierte Projekt dar. In den Projektprozessen wird die Beteiligung der Partnerorganisation in den Phasen der Identifikation, Planung, Durchführung und Evaluierung beschrieben.

Folgende Abbildung stellt die zusammengefassten Aussagen der Zielgruppe innerhalb des Projektes 3 dar:

Abbildung 33: Aussagen der Zielgruppe innerhalb des Projektes

Projekthalt:

Ziele, Inhalte und Verständnis ähneln dem der Partnerorganisation. Die Auftraggeber und die Zeiträume des Projektes waren nicht bekannt. Die Ziele wurden nur teilweise erreicht;

Projektressourcen:

Zeitlich: Zu wenig Zeit für die anderen Tätigkeiten wie Transport und Verkauf vorhanden.

Finanziell: Wenig Mittel für Produktion und Transport, Marktstände ausreichend;

Personell: CAATINGA zwei Personen; ca. 50 Familien; zu wenig, insbesondere in der Produktion;

Qualifikatorisch: Produktionskenntnisse nicht ausreichend; Organisatorische Fähigkeiten begrenzt;

Projektorganisation der Zielgruppe:

Die Kleinbauern sind in den Dörfern innerhalb von Bauernorganisationen organisiert, wobei sich die Kleinbauern etwa einmal im Monat treffen. Die Bauernorganisationen sind Hauptansprechpartner für CAATINGA und das Projekt. Die Bauernorganisationen sind eher lose organisiert und sind nicht in der Lage die Organisationsaufgaben für die Durchführung der Projekte zu gewährleisten. Innerhalb der Bauernorganisation ist die Kommunikation nicht sehr gut; insbesondere die Vorstände sind nicht in der Lage die notwendigen Informationen an die Mitglieder weiter zu geben. Die Funktionen innerhalb der Zielgruppe waren in Bezug auf das Projekt nicht klar definiert. Oft herrscht noch eine sehr große Individualität bei den Projektbeteiligten, das Gemeinschaftsdenken ist noch sehr schwierig.

Projektprozesse:

Projektidentifikation:

Kleinbauern bei der Analyse nicht beteiligt.

Projektplanung:

Kleinbauern bei der Planung nicht beteiligt.

Projektdurchführung:

Die Entscheidungen wurden von CAATINGA gefällt; jedoch vorher in der Gruppe besprochen. Probleme wurden in den Treffen besprochen und auch versucht zu verbessern. Es gab nach den Besprechungen Aufgabenverteilungen für die beteiligten Projektteilnehmer der Zielgruppe. Der Austausch zwischen den Kleinbauern und CAATINGA fand unregelmäßig, mindestens aber monatlich statt.

Projektelevaluierung:

Kleinbauern nicht beteiligt.

Quelle: Eigene Erstellung.

10.2.2 Auswertung der Problem- und Stärkenanalyse

10.2.2.1 Problemanalyse

Die Aussagen der Kleinbauern wurden von einer Mitarbeiterin aufgezeichnet, wobei der Autor als Moderator in der Gruppenarbeit agierte. Die Aufzeichnungen wurden ins Deutsche übersetzt und dann, wie auch bei der Potentialanalyse der Partnerorganisation, wurden alle Aussagen zusammengefasst und den einzelnen Merkmalen zugeordnet. Die zusammengefassten Auswertungen sind im Anhang ersichtlich. Weiterhin findet sich im Anhang ein Codepool der genannten Aussagen der einzelnen Interviews. Folgende Tabelle zeigt die Anzahl der in der Gruppenarbeit genannten Merkmale des Problemsystems auf:

Tabelle 19: Genannte Merkmale Projekt 3 – Problemsystem Zielgruppe

Anzahl der Projekte	Anzahl der Probleme	Anzahl der Ursachen pro Problem	Anzahl der Urheber pro Problem	Anzahl der Auswirkungen pro Problem	Anzahl der Bewältigungsstrategien pro Problem	Anzahl der Ergebnisse pro Problem	Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Problem
3	19	19	19	19	19	19	16

Quelle: Eigene Erstellung.

Insgesamt wurden 19 Probleme in der Projektarbeit von den Beteiligten der Zielgruppe genannt, wobei sich mehrere Aussagen so stark ähnelten, dass sie als ein Problem dargestellt wurden. Die folgenden Merkmale pro Problem sind vollständig den einzelnen Problemen zugeteilt. Die Anzahl der genannten Verbesserungsvorschläge pro Problem betrug 16, somit wurden bei drei Problemen keine Verbesserungsvorschläge genannt. In der Aussagenbündelung werden die zusammengefassten Interviewaussagen hinsichtlich Gemeinsamkeiten untersucht und Grundtypen (Typ I) und falls möglich in einem weiteren Schritt in einem Subtyp (Typ II) weiter untergliedert. Die Grundtypen basierten zum Teil auf die Einteilung von Wildförster & Wingen, 2001 und wurden von mir auf Pro-

jekte in der Entwicklungszusammenarbeit erweitert bzw. modifiziert angewandt. Die Untergruppierungen wurden von mir selbst erarbeitet.

Problemtypen:

Die in der Gruppenarbeit mit den Kleinbauern zusammengefassten und dem Merkmal Problem zugeteilten Aussagen konnten zu folgenden Problem- und Subproblemtypen zusammengefasst werden, die in nachfolgender Tabelle aufgeführt sind.

Tabelle 20: Problemtypen – Analyse Zielgruppe

Anzahl	Problemtypen I	Anteil in %	Anzahl	Problemtypen II	Anteil in %
2	Kooperationsproblem	10,53	1	Zusammenarbeitsproblem	50,00
			1	Partizipationsproblem	50,00
2	Ressourcenproblem	10,53	2	Finanzproblem	100,00
13	Zielerreichungsproblem	68,42	6	Organisationsproblem	46,15
			7	Produktionsproblem	53,85
2	Interessen- und Zielkonflikt	10,53	1	Dissonante Interessen	50,00
			1	Vorgehensweise	50,00
19	Σ	100	19		

Quelle: Eigene Erstellung.

Zielerreichungsprobleme bezeichnen Probleme, die bei der Projektdurchführung auftraten und so zu Schwierigkeiten bei der Erreichung von Zielen beitragen (Wildförster & Wingen, 2001). Innerhalb der Gruppenarbeit mit der Zielgruppe konnten Zielerreichungsprobleme mit fast 70% den genannten Problemen zugeordnet werden und bilden somit die Hauptgruppe der genannten Probleme. Innerhalb der Zielerreichungsprobleme traten zwei Subtypen auf. Viele Aussagen bezogen sich auf Produktionsprobleme, die bereits darauf hindeuteten, dass in diesem Vermarktungsprojekt ein Großteil der Probleme in der Produktion liegen. Die Produktionsprobleme reichten von Problemen in der Mengenherstellung bis zu Qualitätsproblemen der erzeugten landwirtschaftlichen Produkte. Der andere Subtyp der Zielerreichungsproblematik spiegelt die ungenügende Organisation innerhalb der Zielgruppe wieder. Insbesondere der

Mangel an organisatorischen Fähigkeiten in der Produktion selbst (Abstimmung der benötigten Produkte, Mengen und Qualitäten) sowie im Transport zu den Marktständen wurden hierbei von den Kleinbauern genannt. **Kooperationsprobleme** sind Probleme, die in der Zusammenarbeit bzw. in der Kommunikation zwischen Projektbeteiligten sowie zwischen Projektbeteiligten und Umwelt auftreten (Wildförster & Wingen, 2001). Kooperationsprobleme wurden in der Gruppenarbeit zweimal als Probleme aufgeführt. **Ressourcenprobleme** sind Probleme, die auf einen Mangel an Ressourcen zurückzuführen sind (Wildförster & Wingen, 2001). Innerhalb der Zielgruppe traten die folgenden Interessen- und Zielkonflikte auf, wobei sie sich insbesondere auf finanzielle Mängel beziehen, die keine Möglichkeiten zulassen Produktionshilfsmittel zu beschaffen, welche die Produktion erhöhen und die Qualität verbessern könnten. **Interessen- und Zielkonflikte** beziehen sich auf dissonanten Interessen innerhalb des Projektes (Wildförster & Wingen, 2001), in diesem Fall auf eine als ungerecht empfundene Situation beim Verkauf der Produkte, da die zuständigen Verkäuferinnen aus den Reihen der Bauern ihren eigenen Produkten beim Verkauf den Vorrang geben. Der weitere Subproblemtyp Vorgehensweise bezieht sich auf die definierte Zahlungsform der verkauften Produkte am Monatsende, mit der etliche Kleinbauern ein Problem haben, da sie Bezahlungen bei Produktabgabe gewohnt sind.

Ursachentypen:

Anhand der Aussagen in der Gruppenarbeit konnten folgende Ursachentypen I und deren Subtypen (Ursachentypen II) klassifiziert werden, welche in folgender Tabelle 21 aufgeführt sind. **Divergente Arbeits- und Denkstile** sind unterschiedliche bzw. entgegen gesetzte Denkstile, die sich innerhalb von Ideologien, Mentalitäten, Orientierungen und Arbeits- und Sichtweisen zusammenfassen lassen (Wildförster & Wingen, 2001). Divergente Arbeits- und Denkstile traten während des analysierten Projektes zweimal auf und basierten jeweils auf der Mentalität der Kleinbauern bei den Projektaktivitäten, die nicht von der Partnerorganisation in der Planung berücksichtigt wurde.

Ein Beispiel hierfür ist die Tatsache, dass die Kleinbauern bisher ausschließlich ihre Produkte allein verkauften und gemeinsame Verkäufe nicht gewohnt waren. Als **Kompetenzdefizite** werden unzureichende Kompetenzen von Projektmitarbeitern bezeichnet (Wildförster & Wingen, 2001). Kompetenzdefizite wurden mit ca. 26% als zweit häufigster Ursachentyp aufgeführt.

Tabelle 21: Ursachentypen – Analyse Zielgruppe

Anzahl	Ursachentypen I	Anteil in %	Anzahl	Ursachentypen II	Anteil in %
2	Divergente Arbeits- und Denkstile	10,53	2	Mentalität	100,00
5	Kompetenzdefizit	26,32	2	Organisation ZG	40,00
			3	Produktion	60,00
10	Planungs- und Durchführungsfehler	52,63	1	Analysefehler	10,00
			5	Durchführungsfehler	50,00
			1	Partizipationsfehler	10,00
			3	Planungsfehler	30,00
2	Ressourcendefizit	10,53	1	Fehlende Finanzmittel	50,00
			1	Fehlende Logistik	50,00
19	Σ	100	19		

Quelle: Eigene Erstellung.

Fehlende Kompetenzen lagen in der Produktion (z.B. Produktion von Ökoge- müse) und in der Organisation (z.B. Organisation des Transports zu den Ver- kaufsständen). **Planungs- und Durchführungsfehler** sind Fehler, die während der Planung und Durchführung von Projekten aufgetreten sind (Wildförster & Wingen, 2001). Mit ca. 53% nehmen die innerhalb der Planung und Durchfüh- rung genannten Ursachen von Problem die häufigste genannte Gruppierung ein. Fehler in der Analyse von Projekten wurden gemacht, indem die Partneror- ganisation nicht nach Funktionsfähigkeit analysiert wurde, denn an dieser Stelle hätte bereits identifiziert werden können, dass die Organisationsfähigkeit nicht ausreicht, um zum Beispiel den Transport oder die Produktion alleine organisie- ren zu können. Fehler innerhalb der Planung wurden z.B. hinsichtlich der unste- ten und unzureichenden Produktionsberatung genannt, was wiederum als Ur- sache für auftretende Produktionsprobleme von den Kleinbauern gesehen wird. Die meisten Fehler geschahen während der Durchführungsphase, die sich dar- auf bezogen, dass z.B. die vorgeschriebene Qualitätskontrolle nicht durchge-

führt wurde. Partizipationsfehler wurden implizit bei der geringen Beteiligung der Zielgruppe an der Planung begangen. **Ressourcendefizite** betreffen Mängel an zeitlichen, qualifikatorischen, finanziellen und personellen Ressourcen innerhalb des Projekts (Wildförster & Wingen, 2001). Von der Zielgruppe wurden fehlende Ressourcen in den Bereichen Finanzmittel und Transportmöglichkeiten als Hauptursachen für Probleme genannt.

Urhebertypen:

Im nächsten Schritt wurden die an der Entstehung der Probleme beteiligten Urheber gruppiert. Aus den Aussagen der Gruppenarbeit konnten die Urheber einmal in Bezug auf die beteiligten Organisationen (Partnerorganisation und Zielgruppe) und deren Beziehung untereinander eingeteilt werden. Zum anderen erfolgte die Einteilung dahingehend, ob einzelne Personen, Gruppen (z.B. Projektgruppe) oder ganze Organisationen (z.B. Geberorganisation) an den Problemen beteiligt waren (angelehnt an Wildförster & Wingen, 2001). Nachstehende Tabelle zeigt die aufgetretenen Urhebertypen:

Tabelle 22: Urhebertypen – Analyse Zielgruppe

Anzahl	Urhebertypen I	Anteil in %	Anzahl	Urhebertypen II	Anteil in %
7	Zielgruppe	36,84	7	Gruppenbezogen	36,84
12	Zielgruppe und Partnerorganisation	63,16	12	Gruppenbezogen	63,16
19	Σ	100	19		

Quelle: Eigene Erstellung.

Die Zusammenarbeit von **Zielgruppe und Partnerorganisation** bildet mit ca. 63% die Hauptursache der aufgetretenen Probleme. Mit rund 37% traten die genannten Probleme innerhalb der **Zielgruppe** auf. Beide Urhebertypen finden sich innerhalb von Gruppen, das heißt, dass die Probleme nicht als personelle Schwachpunkte angesehen wurden.

Auswirkungstypen:

Die Auswirkungen der aufgeführten Probleme sind der Hauptfokus der unten dargestellten Ergebnisse. Dabei werden die einzelnen Interviewaussagen zu den verschiedenen Auswirkungen in Projekten gebündelt. Die Typisierung wird bei den Auswirkungen nur noch in einem Schritt vollzogen. **Turbulenzen** sind chaotische, aus dem Tritt geratene Projektaktivitäten oder unsystematische Projektaktivitäten bzw. wirken sich in einer gesteigerten Dynamik in den Projekten aus (Wildförster & Wingen, 2001). Projektbeispiele sind geringe Lieferungen zu den Marktständen oder Verkaufsrückgänge. Als **Krise** bezeichnet man eine gesteigerte Turbulenz, in der die Projektaktivitäten zusammenzubrechen drohen. Hier ist z.B. die Enttäuschung der Kunden zu nennen, welche durch stark schwankende Qualität von den Marktständen fernblieben, wodurch das Projekt zu scheitern drohte (Wildförster & Wingen, 2001). Bei **Erstarrungen** nehmen die Projektaktivitäten ab und es kann zum völligen Stillstand des Projektes kommen (Wildförster & Wingen, 2001). Beispiele hierfür sind Kleinbauern, die sich nicht mehr am Projekt beteiligten.

Tabelle 23: Auswirkungstypen – Analyse Zielgruppe

Auswirkungstypen	Anzahl	Anteil in %
Turbulenz	6	31,58
Krise	7	36,84
Erstarrung	6	31,58
Σ	19	100

Quelle: Eigene Erstellung.

Alle drei Auswirkungstypen kommen relativ gleichmäßig in den genannten Aussagen der Kleinbauern vor. Dies verdeutlicht, dass die aufgeführten Probleme die Projekte in ihrem Fortschritt, gerade im Bezug auf die Einstellung von Projektaktivitäten, stark beeinträchtigen.

Bewältigungsstrategie-Typen:

Nachstehende Tabelle zeigt die verschiedenen Bewältigungsstrategie-Typen auf, wobei Bewältigungsstrategien grundsätzlich als Lösungs- und Bewältigungsversuche angesehen werden, um bestehende Probleme in den Projekten zu bewältigen (Wildförster & Wingen, 2001).

Tabelle 24: Bewältigungsstrategietypen – Analyse Zielgruppe

Bewältigungsstrategie-Typen	Anzahl	Anteil in %
Klärung	2	10,53
Ignoranz	10	52,63
Kompensation	7	36,84
Σ	19	100

Quelle: Eigene Erstellung.

Ignoranz von Problemen bezeichnet wie oben schon erwähnt eine „Anti-Strategie“, da keine Lösungsversuche unternommen wurden. Auffällig ist die Tatsache, dass bei über der Hälfte der Probleme nichts unternommen wurden, um diese Probleme zu klären (Wildförster & Wingen, 2001). Als **Kompensation** versteht man, dass Projektmitglieder sich dem Problem annehmen und versuchen das Problem durch bestimmte Maßnahmen zu regulieren (Wildförster & Wingen, 2001). In diesem Fallbeispiel wurden die fehlenden gemeinschaftlichen Verkäufe durch individuelle Verkaufstätigkeiten kompensiert. Die **Klärung** von Problemen umfasst Aussprachen zwischen den Problembeteiligten, um den Ursachen von Problemen auf den Grund zu gehen (Wildförster & Wingen, 2001). Die vorherrschenden Probleme wurden dabei innerhalb der Zielgruppe und mit der Partnerorganisation besprochen und aufgezeigt.

Ergebnistypen:

Ergebnisse der Problemsysteme wurden von mir in der Weise unterschieden, ob die Durchführung der Bewältigungsstrategien zu einer Verbesserung der Problemsituation führte oder ob keine bzw. eine leichte Verbesserung des Problems eintrat. Die folgende Tabelle 25 stellt die Ergebnisse der Bewältigungsstrategien anhand von Ergebnistypen zusammen. Dabei wird ersichtlich, dass ca. 63% der erfolgten Bewältigungsstrategien zu **keiner Verbesserung** der aufgetretenen Probleme führten, was auch nicht weiter erstaunlich ist, da ja schon über 50% der aufgetretenen Probleme ignoriert wurden. Bei ca. 37% kam es zu einer leichten Verbesserung, die aber in ihrer Wirkung nicht nachhaltig war.

Tabelle 25: Ergebnistypen – Analyse Zielgruppe

Ergebnistypen	Anzahl	Anteil in %
Keine Verbesserung	12	63,16
Leichte Verbesserung	7	36,84
Σ	19	100

Quelle: Eigene Erstellung.

Verbesserungsvorschlagstypen:

Die Zielgruppe wurde am Ende der Gruppenarbeit gefragt, ob sie zu den vorherrschenden Problemen Verbesserungsvorschläge machen könnte, die solche Probleme in der Zukunft verhindern oder zumindest vermindern könnten. Folgende Tabelle zeigt die verschiedenen Typen der Verbesserungsvorschläge, unter die die Vorschläge der Kleinbauern subsumiert werden können.

Tabelle 26: Verbesserungsvorschlagstypen – Analyse Zielgruppe

Verbesserungsvorschlagstypen	Anzahl	Anteil in %
Konzeptänderung	3	18,75
Logistik verbessern	1	6,25
Organisationsberatung einführen	4	25,00
Partizipation verbessern	1	6,25
Produktionsberatung einführen	6	37,50
Qualitätskontrolle verbessern	1	6,25
Σ	16	100

Quelle: Eigene Erstellung.

Mit ca. 38% und damit am häufigsten genannt wurde die Einführung einer **Produktionsberatung**, um bestehende Mängel in der Produktion zu beheben. Das ist sicherlich sinnvoll, da ein großer Teil der aufgeführten Probleme auf Schwächen in der Quantität, Qualität und Diversifikation der produzierten Güter zurückzuführen ist. Auch die **Organisationsberatung** mit 25% zweitwichtigster Verbesserungsvorschlag, knüpft an einer weiteren Hauptschwäche an, nämlich an der Organisation der Kleinbauern in ihren Aktivitäten, wie gemeinsam geplanter Anbau, Transport und Verkauf der Produkte. Mit fast 19% wurde eine **Konzeptänderung** vorgeschlagen, was sich darauf bezieht, dass das durchgeführte Projekt Ziele und Aktivitäten vorschreibt, welche den Erfahrungen und

der Mentalität der Kleinbauern widerspricht. Sie bevorzugen demnach jeder für sich einen individuellen Stand, an dem jeder für sich seine Produkte verkaufen kann. Weiterhin wurden die Verbesserung der **Logistik**, der **Partizipation** der Zielgruppe sowie die Verbesserung der **Qualitätskontrolle** als angemerkt.

10.2.2.2 Stärkenanalyse

Nachdem die Auswertung innerhalb der Zielgruppe bezüglich Probleme durchgeführt wurde, habe ich in der Gruppenarbeit Fragen in Hinblick auf die Stärken in dem zu analysierenden Projekt über Vermarktungstätigkeiten der Kleinbauern an den Marktständen gestellt. Dabei wurde, wie auch bei der Problemanalyse, das Vermarktungsprojekt als Integration von Produktion, Transport und Organisation der Tätigkeiten gesehen. Die Frage nach den Stärken wurde völlig offen gestellt und die Antworten der Kleinbauern wurden während der Gruppenarbeit aufgezeichnet, ins Deutsche übersetzt und von mir zusammengefasst (siehe Anhang), um die Antworten dann dem Stärkensystem mit seinen Merkmalen Stärke, Basis, Urheber und Auswirkungen zuzuordnen (angelehnt an Wildförster & Wingen, 2001). Weiterhin findet sich im Anhang eine Aufstellung der genannten Aussagen der einzelnen Interviews pro Projekt und genannte Merkmale aufweist. Die Tabelle 27 zeigt die Anzahl der genannten Merkmale pro Projekt auf:

Tabelle 27: Genannte Merkmale pro Projekt – Stärkensystem Zielgruppe

Anzahl der Stärken	Anzahl der Basis pro Stärke	Anzahl der Beteiligten pro Stärke	Anzahl der Auswirkungen pro Stärke
9	9	9	9

Quelle: Eigene Erstellung.

Die Anzahl der von den Kleinbauern genannten Stärken lag bei sechs Darstellungen, wobei sich drei Antworten vom Inhalt her so sehr ähnelten, dass sie als

eine Stärke zusammengefasst werden konnten. Für jede Stärke wurde jeweils ein zugehöriges Merkmal innerhalb des Stärkensystems genannt.

Im nächsten Schritt wurden die Antworten zu den einzelnen Merkmalen gebündelt und diese in Gruppen klassifiziert, die sozusagen dem gemeinsamen Nenner der Beschreibungen der Kleinbauern entsprechen. Die Interviewaussagen werden innerhalb der Merkmalsklassen nach Ähnlichkeiten bzw. bei den Auswirkungen nach Prozesskategorien eingeteilt.

Stärkentypen:

Im ersten Auswertungsschritt wurden die Aussagen zu Stärken in den Projekten klassifiziert. Dabei haben sich folgende Stärkentypen herauskristallisiert:

Tabelle 28: Stärkentypen pro Projekt – Analyse Zielgruppe

Anzahl	Stärkentypen I	Anteil in %	Anzahl	Stärkentypen II	Anteil in %
6	Durchführung	66,67	1	Zusammenarbeit mit PO	16,67
			2	Kontrollverfahren	33,33
			3	Marketing	50,00
1	Kooperation	11,11	1	Vertrauen zur PO	100,00
2	Organisation	22,22	2	Organisation der ZG	100,00
9	Σ	100	9		

Quelle: Eigene Erstellung.

Mit fast 67% beinhaltete die Kategorie **Durchführung** die meisten Stärken. Innerhalb der Projektdurchführung sahen die Kleinbauern das gute **Marketing** als Hauptstärke an. Den Marketingaktivitäten, wie Durchsagen im Radio, Verteilung von Infobroschüren, wurden in Bezug auf die Marktstände und den Verkauf von ökologischen und kleinbäuerlichen Produkten große Aufmerksamkeit geschenkt, was dazu führte, dass die Nachfrage nach diesen Produkten zumindest am Anfang des Projektes gut war. Auch die eingerichteten **Kontrollverfahren** zur Qualität der an den Ständen verkauften Produkte haben sich während des Projektes verbessert und stellen eine der dargestellten Stärken dar. Auch die **Zusammenarbeit mit der Partnerorganisation** CAATINGA wurde in Bezug auf die Aussprache zu bestehenden Problemen als Stärke angesehen. Mit ca. 22% wurde weiterhin die **Organisation der Zielgruppe** als Stärke gesehen,

vor allem deshalb, da zumindest Grundorganisationen vorhanden sind, welche in anderen Dörfern nicht unbedingt anzutreffen sind. In einer weiteren Kategorie wurde die gute **Kooperation** mit der Partnerorganisation, die auf gegenseitiges **Vertrauen** beruht, als Stärke dargestellt.

Basistypen:

Im nächsten Schritt wurde die Basis, die Grundlage der genannten Stärken klassifiziert. Folgende Basistypen kristallisierten sich aus den verschiedenen Grundlagen der Stärken heraus:

Tabelle 29: Basistypen pro Projekt – Analyse Zielgruppe

Anzahl	Basistypen I	Anteil in %	Anzahl	Basistypen II	Anteil in %
2	Kompetenz	22,22	2	Erfahrungen der ZG	100,00
5	Projektstruktur	55,56	2	Organisation	40,00
			3	Planung	60,00
2	Verständigung	22,22	2	Verhältnis zur PO	100,00
9	Σ	100	9		

Quelle: Eigene Erstellung.

Die Hauptgruppierung der Grundlagen der genannten Stärken lag im Bereich der guten **Projektstruktur**, insbesondere in der **Projektorganisation** und der **Projektplanung**, welche zu den genannten Stärken im Bereich Marketing und Qualitätskontrolle führten. Weiterhin wurde die gute **Verständigung** zur Partnerorganisation als Stärke in der Organisation gesehen.

Urhebertypen:

In einem weiteren Auswertungsschritt wurden die an der Entstehung der Stärken beteiligten Akteure in Gruppen eingeteilt. Wie in der Problemanalyse wurden dabei die beteiligten Organisationen und die Einteilung nach Personen, Gruppen und Organisationen bewertet.

In der unten stehenden Tabelle 30 wird ersichtlich, dass sich die beteiligten Urhebertypen gleichmäßig auf die **Zielgruppe**, **Partnerorganisation** und deren **Zusammenarbeit** mit jeweils einem Drittel verteilen. Innerhalb der Partnerorganisation war ein Großteil der an den Stärken Beteiligten in **personeller** Hinsicht

Tabelle 30: Urhebertypen pro Projekt – Analyse Zielgruppe

Anzahl	Urhebertypen I	Anteil In %	Anzahl	Urhebertypen II	Anteil in %
3	Partnerorganisation	33,33	1	Gruppenbezogen	33,33
			2	Personell	66,67
3	Partnerorganisation und Zielgruppe	33,33	3	Gruppenbezogen	100
3	Zielgruppe	33,33	3	Gruppenbezogen	100
9	Σ	100	9		

Quelle: Eigene Erstellung.

zu sehen, das heißt, dass einzelne Techniker gute Arbeit z.B. im Bereich Marketing leisteten. Die anderen Urhebertypen II beziehen sich auf die Stärken innerhalb der Zusammenarbeit von **Gruppen**, sei es innerhalb der Zielgruppe oder in Zusammenarbeit mit der Partnerorganisation.

Auswirkungstypen:

In diesem Auswertungsschritt wurden die Auswirkungen der genannten Stärken untersucht. Dabei haben sich vier Auswirkungstypen in den Vordergrund geschoben, nämlich die Verbesserung der **Projektorganisation** basierend auf den Erfahrungen der Zielgruppe in der eigenen Organisationsstruktur, die Verbesserung des **Projektverlaufs**, was sich auf die guten Marketingaktivitäten und Qualitätskontrollen bezieht, und die Verbesserung der **Teamarbeit**, welche das gute, vertrauensvolle Verhältnis zur Partnerorganisation berücksichtigt.

Tabelle 31: Auswirkungen pro Projekt – Analyse Zielgruppe

Auswirkungstypen	Anzahl	Anteil in %
Projektorganisation verbessert	1	11,11
Projektverlauf verbessert	7	77,78
Teamwork verbessert	1	11,11
Σ	9	100

Quelle: Eigene Erstellung.

11. Vergleich der Ergebnisse zwischen Partnerorganisation und Zielgruppe

In Kapitel 10 wurden die Ergebnisse der Potentialanalyse getrennt für die Partnerorganisation als auch für die Zielgruppe dargestellt und die Probleme und deren Zusammenhänge ausgewertet. Im Kapitel 11 wird nun untersucht inwieweit die Ergebnisse innerhalb der Partnerorganisation und der Zielgruppe Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede aufweisen. Diese Fragestellung ist einerseits interessant um quantitative und qualitative Befunde und deren Unterschiede zwischen den untersuchten Entwicklungshilfeakteuren festzustellen und um die Ergebnisse für zukünftige wissenschaftliche als auch praktische Arbeiten zu nutzen. Im Folgenden werden nun die Ergebnisse bezüglich Problemen, Ursachen, Auswirkungen und Ergebnisse, sowohl Stärken, Ursachen, Auswirkungen und Ergebnisse jeweils im Vergleich zwischen Partnerorganisation und Zielgruppe dargestellt.

Tabelle 32: Gegenüberstellung Probleme in Partnerorganisation und Zielgruppe

Partnerorganisation		Zielgruppe	
Problemtypen I	Anteil in %	Problemtypen I	Anteil in %
Kooperationsproblem	30,91	Kooperationsproblem	10,53
Ressourcenproblem	27,27	Ressourcenproblem	10,53
Zielerreichungsproblem	41,82	Zielerreichungsproblem	68,42
		Interessen- und Zielkonflikt	10,53
Σ	100	Σ	100

Quelle: Eigene Erstellung.

Obige Tabelle 32 stellt die identifizierten Problemtypen innerhalb der Partnerorganisation und der Zielgruppe gegenüber. Zielerreichungsprobleme waren der

vorherrschende Problemtyp in Projekten sowohl bei der Partnerorganisation (ca. 42%) als auch bei der Zielgruppe (ca. 68%).

Kooperationsprobleme traten als zweithäufigster genannter Problemtypus bei Partnerorganisation mit ca. 31% und mit 11 % bei der Zielgruppe auf. Kooperationsprobleme entstehen in der Zusammenarbeit und Kommunikation von Projektbeteiligten sowie zwischen Projektbeteiligten und Umwelten. Diese Kooperationsprobleme beziehen sich auf die Beziehungsebene zwischen Personen, Gruppen und Organisationen. Innerhalb der Partnerorganisation wurden verschiedene und komplexe Kooperationsprobleme wie *Auffassungsprobleme*, *Hierarchieprobleme*, *Kommunikationsprobleme* und *Motivationsprobleme* genannt. Diese traten innerhalb der Partnerorganisation zwischen Projektteams und innerhalb von Abteilungen auf sowie zwischen Partnerorganisation und Geber und zwischen Partnerorganisation und Zielgruppe. Innerhalb der Zielgruppe beziehen sich Kooperationsprobleme auf Probleme in der Zusammenarbeit zwischen den Bauern selbst, die sich mehr als Individualisten sehen, und in der Partizipation im Projekt, da sie Schwierigkeiten haben, den Kontext des Projektes samt seiner Ziele und Aktivitäten zu verstehen. Es ist logisch nachvollziehbar, dass innerhalb der Partnerorganisation die Kooperation einen wichtigeren Stellenwert einnimmt als bei der Zielgruppe, allein deswegen, weil die Projektbeteiligten der Partnerorganisation verschiedene und häufigere Kontakte zur Projektumwelt (Geber, Partnerorganisation, Zielgruppen) haben als die Projektbeteiligten der Zielgruppe. Dass die Projektorganisation und Verantwortlichkeiten auf der Seite der Partnerorganisation liegen, erklärt warum Partnerorganisationen mit mehr Konfliktpotentialen im Bereich Kooperation konfrontiert werden. Weiterhin sind Ressourcenproblem bei der Partnerorganisation aufgetreten, sowie Interessen- und Zielkonflikte bei der Zielgruppe. Ressourcenprobleme sind Probleme, die auf einen Mangel an Ressourcen zurückzuführen sind. Hier sind insbesondere finanzielle Mängel genannt worden, die keine Möglichkeiten zulassen Produktionshilfsmittel zu beschaffen, welche die Produktion erhöhen und die Qualität verbessern könnten. Ressourcenprobleme sind Probleme, die sich durch einen Mangel an zeitlichen, finanziellen, personellen und qualifikatorischen Faktoren auszeichnen. Die Ressourcenprobleme tauchen mit

einem Anteil von 27% bei der Partnerorganisation häufiger auf als bei der Zielgruppe mit rund 10%. Interessen- und Zielkonflikte wurden nur bei der Zielgruppe benannt.

Die Ursachen für genannte Probleme waren zahlreich. Die mit Abstand am meisten genannten Ursachen, sowohl bei der Partnerorganisation mit ca. 63% als auch bei der Zielgruppe mit ca. 53% waren Planungs- und Durchführungsfehler. Typische weitere Ursachen von Problemen bei der Partnerorganisation waren Veränderungen in der Projektorganisation, Widerstand sowie die Organisationskultur. Bei der Zielgruppe waren weitere Ursachen in divergenten Arbeits- und Denkstilen, in Kompetenzdefiziten und Ressourcendefiziten zu finden.

Tabelle 33: Gegenüberstellung Ursachen in Partnerorganisation und Zielgruppe

Partnerorganisation		Zielgruppe	
Ursachentypen	Anteil in %	Ursachentypen	Anteil in %
Veränderungen in der Projektorganisation	5,77	Divergente Arbeits- und Denkstile	10,53
Widerstand	3,85	Kompetenzdefizit	26,32
Planungs- und Durchführungsfehler	63,46	Planungs- und Durchführungsfehler	52,63
Organisationskultur	7,69	Ressourcendefizit	10,53
Kompetenzdefizit	9,62		
Umweltveränderung	9,62		
Σ	100	Σ	100

Quelle: Eigene Erstellung.

In der Partnerorganisation wurden die meisten Ursachen einzelnen Urhebern (eine Person, eine Gruppe, eine Organisation) zugeordnet. Bei der Zielgruppe wurden die meisten Ursachen mehreren Urhebern zugeordnet. Bei der Partnerorganisation wurde die Partnerorganisation selbst mit ca. 65% als häufigster auftretender Urheber genannt. Daneben traten Partnerorganisation und Geber, Partnerorganisation und Zielgruppe, Zielgruppe und Geber als Urheber von Ursachen auf. Bei der Zielgruppe wurde die Zielgruppe selbst ebenfalls noch als Urheber definiert.

Tabelle 34: Gegenüberstellung Urheber in Partnerorganisation und Zielgruppe

Partnerorganisation		Zielgruppe	
Urhebertypen	Anteil in %	Urhebertypen	Anteil in %
Partnerorganisation	64,81	Zielgruppe	36,84
Partnerorganisation und Geber	14,81	Zielgruppe und Partnerorganisation	63,16
Partnerorganisation und Zielgruppe	12,96		
Zielgruppe	1,85		
Geber	5,56		
Σ	100	Σ	100

Quelle: Eigene Erstellung.

Die Auswirkungen von Problemen bei der Partnerorganisation waren vielfältig. In der Zielgruppe verteilten sich die Auswirkungstypen Turbulenz, Krise, Erstarrung relativ gleichmäßig.

Tabelle 35: Gegenüberstellung Auswirkungen in Partnerorganisation und Zielgruppe

Partnerorganisation		Zielgruppe	
Auswirkungstypen	Anteil in %	Auswirkungstypen	Anteil in %
Akzeptanz	22,92	Turbulenz	31,58
Turbulenz	29,17	Krise	36,84
Krise	16,67	Erstarrung	31,58
Erstarrung	10,42		
Projekt-Umweltauswirkungen	20,83		
Σ	100	Σ	100

Quelle: Eigene Erstellung.

Nur bei der Partnerorganisation fand eine Verbesserung der Probleme statt, während bei der Zielgruppe mit ca. 37% im besten Falle eine leichte Verbesserung beobachtet wurde.

Tabelle 36: Gegenüberstellung Ergebnisse in Partnerorganisation und Zielgruppe

Partnerorganisation		Zielgruppe	
Ergebnistypen	Anteil in %	Ergebnistypen	Anteil in %
Verbesserung	20,41	Verbesserung	0
keine Verbesserung	57,14	Keine Verbesserung	63,16
leichte Verbesserung	22,45	Leichte Verbesserung	36,84
Σ	100	Σ	100

Quelle: Eigene Erstellung.

Die Zielgruppe und die Partnerorganisation wurden am Ende der Gruppenarbeit gefragt, ob sie zu den vorherrschenden Problemen Verbesserungsvorschläge machen könnten, die solche Probleme in der Zukunft ausschalten oder zumindest vermindern könnten. Folgende Tabellen zeigen die verschiedenen Typen der Verbesserungsvorschläge, unter die die Vorschläge der Zielgruppe und der Partnerorganisation subsumiert werden können.

Folgende Verbesserungsvorschläge wurden seitens der Zielgruppe genannt.

Tabelle 37: Verbesserungsvorschläge – Analyse Zielgruppe

Verbesserungsvorschlagstypen	Anteil in %
Konzeptänderung	18,75
Logistik verbessern	6,25
Organisationsberatung einführen	25,00
Partizipation verbessern	6,25
Produktionsberatung einführen	37,50
Qualitätskontrolle verbessern	6,25
Σ	100

Quelle: Eigene Erstellung.

Weiterhin wurden seitens der Partnerorganisation folgende Verbesserungsvorschläge definiert, um die Antworten in zusammengefasster Form darstellen und in Folge diskutieren zu können:

Den Befragten der Partnerorganisation erscheint es als besonders wichtig, dass in zukünftigen Projekten die Detailplanung verbessert wird, um die anstehenden Aktivitäten besser zu planen, aber auch die der Planung vorgeschaltete Projektanalyse zu verbessern, um besseren Aufschluss über die Durchführbarkeit und die Vorgehensweise im Projekt zu erhalten.

Tabelle 38: Verbesserungsvorschläge – Analyse Partnerorganisation

Verbesserungsvorschlagstypen	Anteil in %
Controlling und Steuerung einführen	10,81
Zusätzliche Arbeitsaufwände neben den Projekten kürzen	5,41
Detailplanung verbessern	18,92
Partizipation der Zielgruppe erhöhen	8,11
Schulung für Kleinbauern einführen	2,70
Projektanalyse verbessern	13,51
Abstimmung mit Geber verbessern	5,41
Fach-Know-how in der PO verbessern	8,11
Kommunikation in der PO verbessern	10,81
Kommunikation mit Projektumwelten verbessern	5,41
Koordinationsaufgaben verbessern	5,41
Meetings institutionalisieren	5,41
Σ	100

Quelle: Eigene Erstellung.

Weiterhin wurde mit ca. 11% als Verbesserungsvorschlag genannt ein Controlling und Steuerungsinstrument einzuführen, um den Projektvorgang detaillierter zu kontrollieren und um besser auf Abweichungen im Projekt reagieren zu können. Bei der Zielgruppe beziehen sich die Verbesserungsvorschläge insbesondere auf verbesserte Beratungsaktivitäten seitens der Partnerorganisation. So wurden am häufigsten gewünscht, eine Produktionsberatung einzuführen und eine Organisationsberatung zu etablieren. Der dritthäufigste Verbesserungsvorschlag war, das ganze Projektkonzept zu ändern und zu überarbeiten.

Betrachtet man die Auswertung der Stärken und vergleicht diese zwischen Partnerorganisation und Zielgruppe ergibt sich folgendes Bild: Für die Partnerorganisation war die größte Stärke der betrachteten Projekten die Durchführung mit ca. 67%. Weiterhin wurden die Kooperation als auch die Organisation als Stärke genannt. In der Zielgruppe wurden Ressourcen mit 50% als größte Stärke genannt. Dazu wurden weitere Stärken in der Durchführung und der Planung gesehen.

Tabelle 39: Gegenüberstellung Stärken in Partnerorganisation und Zielgruppe

Partnerorganisation		Zielgruppe	
Stärkentypen I	Anteil in %	Stärkentypen I	Anteil in %
Durchführung	44,12	Durchführung	66,67
Planung	5,88	Kooperation	11,11
Ressourcen	50,00	Organisation	22,22
Σ	100	Σ	100

Quelle: Eigene Erstellung.

Bei der Partnerorganisation kristallisierten sich Geberkontakte, Personalauswahl und die Projektstruktur und Unternehmenskultur, alle vier relativ gleich verteilt, als Basistypen, sprich Grundlagen der Stärken heraus. In der Zielgruppe war die Basis der Stärken vor allem in der Projektstruktur mit ca. 56% die am häufigsten genannte Antwort. Weiterhin wurden Kompetenz und Verständigung als Grundlagen der Stärken seitens der Zielgruppe genannt.

Tabelle 40: Gegenüberstellung Basistypen in Partnerorganisation und Zielgruppe

Partnerorganisation		Zielgruppe	
Basistypen I	Anteil in %	Basistypen I	Anteil in %
Geberkontakte	20,59	Kompetenz	22,22
Personalauswahl	20,59	Projektstruktur	55,56
Projektstruktur	35,29	Verständigung	22,22
Unternehmenskultur	23,53		
Σ	100	Σ	100

Quelle: Eigene Erstellung.

Innerhalb der Zielgruppe wurden die an der Entstehung der Stärken beteiligten Akteure gleichmäßig, mit je einem Drittel der Partnerorganisation, der Partnerorganisation und Zielgruppe, sowie der Zielgruppe zugeordnet. Seitens der Partnerorganisation wurde die Partnerorganisation als Urheber der Stärken mit ca. 59% am häufigsten genannt. Weiterhin wurden Partnerorganisation und Geber, Partnerorganisation und Zielgruppe, Partnerorganisation, Zielgruppe und Geber, sowie Geber alleine als Urheber der Stärken definiert.

Tabelle 41: Gegenüberstellung Urheber in Partnerorganisation und Zielgruppe

Partnerorganisation		Zielgruppe	
Urhebertypen I	Anteil in %	Urhebertypen I	Anteil in %
Partnerorganisation	58,82	Partnerorganisation	33,33
Partnerorganisation und Geber	14,71	Partnerorganisation und Zielgruppe	33,33
Partnerorganisation und Zielgruppe	14,71	Zielgruppe	33,33
Partnerorganisation, Zielgruppe und Geber	5,88		
Geber	5,88		
Σ	100	Σ	100

Quelle: Eigene Erstellung.

Die Stärken in den Projekten ziehen bestimmte Auswirkungen nach sich. Bei der Partnerorganisation mit ca. 71% als auch bei der Zielgruppe mit ca. 78% wurde „Projektverlauf verbessert“ am häufigsten genannt.

Tabelle 42: Gegenüberstellung Auswirkungen in Partnerorganisation und Zielgruppe

Partnerorganisation		Zielgruppe	
Auswirkungstypen I	Anteil in %	Auswirkungstypen I	Anteil in %
Arbeitsbedingungen verbessert	11,76	Projektorganisation verbessert	11,11
Projektantrag genehmigt	2,94	Projektverlauf verbessert	77,78
Projektverlauf verbessert	70,59	Teamwork verbessert	11,11
Teamwork verbessert	14,71		
Σ	100	Σ	100

Quelle: Eigene Erstellung.

12. Ergebnisse der Potentialanalyse und Rückschlüsse für zukünftige Projekte

Die Ergebnisse der Potentialanalyse wurden zusammen mit dem Koordinator für einkommensschaffende Maßnahmen und einer Technikerin von CAATINGA sowie mit fünf Kleinbauern besprochen. Dabei wurden zusammenfassend folgende Richtlinien für das Projektmanagement zukünftiger Projekte festgelegt:

12.1 Ergebnisse der Projektkontextbeschreibungen und Rückschlüsse für zukünftige Projekte

In den Interviews der Partnerorganisation wurde deutlich, dass die Projekte mehrheitlich die einzelnen Projektphasen Identifizierungsphase, Planungsphase, Durchführungsphase und Evaluierungsphase durchlaufen. Die Beteiligung der Zielgruppe in den einzelnen Projektphasen muss insbesondere in der Analyse-, Planungs-, und Durchführungsphase verbessert werden. Die Art und Weise, wie die Projektbeteiligten an der Planung teilnehmen und wie die Zuordnung der Aktivitäten definiert wird, ist uneinheitlich und sollte in den zukünftigen Projekten intensiver berücksichtigt werden. Ziel ist es, die Projektbeteiligten an der Planung und Durchführung aktiv zu beteiligen und dabei eine klar definierte Aufgabenverteilung vorzunehmen und regelmäßige Besprechungen (mindestens wöchentlich) durchzuführen. In den einzelnen Projektphasen sollen einfache, leicht verständliche Methoden angewandt werden, welche den Projektverlauf unterstützen. Innerhalb der Zielgruppe wurde offensichtlich, dass in früheren Projekten die vorhandenen Projektressourcen nicht ausreichend waren. An dieser Stelle wurde beschlossen, die benötigten Projektressourcen in zukünftigen Projekten genauer zu bestimmen und auch mit der Projektfinanzierung abzustimmen. Die Organisationsform der Kleinbauern in den Bauernorganisationen wurde als nicht ausreichend erachtet. Zudem zeigte sich bei der Projektkontextbeschreibung der Kleinbauern, dass die Kleinbauern insbesondere in der Identifizierungs-, Planungs-, und Evaluierungsphase ungenügend beteiligt

wurden. Auch hier wurde eine viel stärkere Beteiligung der Zielgruppe im aktuellen Projekt beschlossen. In der Projektdurchführung waren die Kleinbauern beteiligt, fühlten sich jedoch durch den sehr unregelmäßigen Austausch mit CAATINGA nicht genügend in das Projekt einbezogen. In diesem Zusammenhang wurde festgehalten, den Austausch während der Projektdurchführung zwischen den Beteiligten der Zielgruppe und der Partnerorganisation durch regelmäßige Treffen zu intensivieren. In der Projektkontextbeschreibung der Partnerorganisation wurde deutlich, dass die Identifizierungsphase auf persönlichen Erfahrungen beruht, ohne dass dabei Methoden wie Beteiligtenanalyse, Problemanalyse oder Zielanalyse angewandt wurden. In diesem Sinne wurde zusammen mit den oben erwähnten Beteiligten der Partnerorganisation und der potenziellen Zielgruppe besprochen und definiert, die Identifizierungsphase anhand der einzelnen Analysephasen, Problem-, Ziel-, und Beteiligtenanalyse, durchzuführen, um eine bessere Ausgangsbasis zu erhalten, auf die dann die Projektplanung und Projektdurchführung basieren sollen. In der Identifizierungsphase wurden in den drei Projekten keine Methoden verwendet, welche insbesondere die Identifizierung von Projektzielen unterstützen sollen. Allein die persönliche Erfahrung bildete die Entscheidungsbasis oder war den Befragten nicht bekannt. In der Planungsphase wurden einfache Planungsmatrizen verwendet, in denen die Aktivitäten den jeweiligen Personen zugeordnet und mit einem Zeitfenster versehen wurden. Die Grundlage der Planung basierte im Projekt 1 auf persönlichen Erfahrungen und auf die teilweise Einbeziehung der Zielgruppe. Demgegenüber wurde die Planung in den Projekten 2 und 3 im Team besprochen und basierte inhaltlich auf persönlichen Erfahrungen. In der Durchführungsphase wurden die Projekte 1 und 2 von einem Projektkoordinator koordiniert und gesteuert. Daneben wurden im Projektverlauf Projektfortschrittskontrollen durchgeführt und auch Steuerungsmaßnahmen eingeleitet. In Projekt 3 wurde vom Projektkoordinator und der Technikerin ein unterschiedliches Bild zur Projektdurchführung abgegeben. Während der Koordinator eine funktionelle Steuerung und Projektfortschrittskontrolle im analysierten Projekt sah, vermittelte die Technikerin den Eindruck, dass die Projektsteuerung recht unkoordiniert durchgeführt wurde. Die Unterschiedlichkeit der Aussagen basie-

ren wohl auf den unterschiedlichen Projektverantwortlichkeiten und Sichtweisen der beiden Projektbeteiligten. Bei den Projekten 1 und 3 wurden in der Evaluierungsphase teilweise Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt, wobei die Ergebnisse der Evaluierung mehr für die Begründung der Zielabweichungen dienten, als wirklich Rückschlüsse für zukünftige Projekte zu erlauben. Für die Durchführung der Projektanalyse wurden die erreichten Ergebnisse den geplanten Zielen gegenübergestellt. Bei dem Projekt 2 wurde keine Projektevaluierung durchgeführt. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Tatsache, dass lokale Methoden und Fähigkeiten im Projektmanagement der lokalen Bevölkerung wenig oder nicht im Projektprozess berücksichtigt wurden und oft westlich geprägte Projektmanagementmethoden im Projekt implementiert wurden, ohne diese mit den Vorstellungen der lokalen Partner abzustimmen. In der Praxis finden Projektmanagementmethoden Anwendung, die einer partizipativen Gestaltung des kompletten Projektverlaufs nicht gerecht werden und auch nicht in allen Funktionalitäten auf fremde Kulturen übertragbar sind.

12.2 Identifizierte Probleme und Rückschlüsse für zukünftige Projekte

Kooperationsprobleme, im Detail Auffassungsprobleme, Hierarchieprobleme, Integration der Abteilungen und Kommunikationsprobleme traten innerhalb der Partnerorganisation vor allem in Projektteams, innerhalb von Abteilungen sowie zwischen Partnerorganisation und Zielgruppe auf. Als Ursachen der Kooperationsprobleme wurde insbesondere die Organisationskultur innerhalb der Partnerorganisation aufgeführt. Daneben wurden als Ursachen der Kooperationsprobleme Motivationsschwierigkeiten genannt, die vor allem auf eine fehlende Partizipation der Zielgruppe im Projektverlauf gründeten. Für die Planung zukünftiger Projekte lassen sich folgende Rückschlüsse ziehen: Um Auffassungsprobleme zukünftig zu reduzieren, wird einerseits die Projektplanung zusammen mit allen Projektbeteiligten durchgeführt und besonderer Wert darauf gelegt, dass den Projektbeteiligten innerhalb der Partnerorganisation und der Zielgruppe alle wichtigen Informationen zur Verfügung stehen. Insbesondere bei

der Zielgruppe sollten vor Projektstart Schulungen durchgeführt werden, in denen die einzelnen Projektziele, Projektaktivitäten und die Projektzusammenhänge nochmals erläutert werden. Um bestehende Hierarchieprobleme zu umgehen, wurde innerhalb der Projektgruppe gemeinsam ein Projektleiter gewählt. Dabei soll besonderer Wert auf Koordinationsaufgaben gelegt werden, für die der Projektleiter zuständig ist. In diesem Zusammenhang wurden auch die bemängelten Koordinationsfähigkeiten der Projektleiter angesprochen und es wurde festgelegt, dass der zukünftige Projektleiter eine externe Schulung im Bereich Führung und Koordination erhalten soll. Dabei wurden die erforderlichen Kompetenzen und die Verantwortlichkeiten des Projektleiters festgehalten. Die Hierarchie innerhalb des Projektes soll aber bewusst flach gehalten werden. Um die Probleme in der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen in der Partnerorganisation und allgemeine Kommunikationsprobleme zu lösen, wurden wöchentliche Besprechungen definiert, in denen Vorgehensweise und auftretende Probleme besprochen werden sollen. Um die Fähigkeiten im Bereich Kommunikation und Zusammenarbeit zu verbessern soll eine externe Schulung innerhalb der Partnerorganisation stattfinden, an der auch die Zielgruppe teilnimmt. Kooperationsprobleme traten innerhalb der Zielgruppe, in der Zusammenarbeit zwischen den Bauern selbst auf. Hier wurden insbesondere die ungewohnte Situation der Zusammenarbeit im gemeinsamen Verkauf und Transport von den Erzeugnissen und das mangelnde Verständnis für Ziele und Nutzen des Projekts, als Gründe für diese Kooperationsprobleme genannt. Um diese Situation zu verbessern, sollen eigens für die gemeinsame Produktion, den Transport und den Verkauf innerhalb der Kooperationsgründung und der oben beschriebenen Schulungen spezielle Aufklärungskurse durchgeführt werden, in denen die Vorteile einer Zusammenarbeit beschrieben werden. Aufgetretene Ressourcenprobleme, im Detail vor allem Zeitprobleme, daneben Finanz- und Qualifikationsprobleme sollen vor allem dadurch minimiert werden, dass dem Projekt genügend Ressourcen zugeteilt werden. Im Bezug auf zeitliche Ressourcen wurde der voraussichtliche Aufwand für das Projekt ermittelt und mit den bestehenden Aktivitäten der Projektbeteiligten verglichen. Innerhalb der Partnerorganisation ist man zu dem Schluss gekommen, dass dies nur

möglich ist, wenn andere Aktivitäten zurückgestellt werden. Innerhalb der Zielgruppe gab es keine Bedenken zu dem geplanten Zeitaufwand. Finanzproblemen, welche insbesondere durch Umweltveränderungen seitens der Geber auftreten, soll möglichst vorgebeugt werden, indem der Projektleiter einen engen Kontakt zu den Gebern hält und diese über den Projektfortschritt informiert. Qualifikationsprobleme sollen durch einen stetigen Dialog zwischen den Projektbeteiligten minimiert werden. Zielerreichungsprobleme bei der Partnerorganisation lagen explizit an einer fehlenden oder mangelhaften Detailplanung, was unkoordinierte Aktivitäten nach sich zog. Um diesen Aspekt zu umgehen, werden Aktivitäten und Zuständigkeiten sowie die zeitliche Terminierung des Projekts durch eine Detailplanung dargestellt. Daneben wurden als Ursachen für Zielerreichungsprobleme die allgemein mangelnde Partizipation der Zielgruppe und Kompetenzdefizite aufgezeigt. Um diese Darstellung im aktuellen Projekt zu verbessern, wurden wöchentliche Besprechungen mit der Zielgruppe vereinbart, in denen bestehende Probleme und Vorgehensweisen besprochen werden, um Verständnis, Motivation und Mitwirken der Zielgruppe und auch der Partnerorganisation zu fördern. Zielerreichungsprobleme während der Projektdurchführung sollen insbesondere durch die Einführung eines Projektcontrollings und einer Projektsteuerung gelöst werden. Die in der Gruppenarbeit mit der Zielgruppe erhobenen Probleme wurden durch folgende Steuerungsmechanismen zu verringern versucht: Bei der Befragung der Zielgruppe wurden am häufigsten Zielerreichungsprobleme ermittelt, die vor allem in der Produktion und Organisation auftraten. Die Produktionsprobleme reichten wie bereits beschrieben von Problemen in der Mengenherstellung bis zu Qualitätsproblemen der erzeugten landwirtschaftlichen Produkte. Insbesondere der Mangel an organisatorischen Fähigkeiten in der Produktion selbst (Abstimmung der benötigten Produkte, Mengen und Qualitäten) sowie in der Organisation des Transports zu den Marktständen wurden als problematisch dargestellt. Die Ursachen für Zielerreichungsprobleme lagen in den Kompetenzdefiziten der Kleinbauern und in Fehlern in der Planung und Durchführung, wobei hier besonders die fehlende Analyse der vorherrschenden Produktions- und Organisationsbedingungen und die fehlende Planung von Organisationsberatung und Produktionsbera-

tung seitens der Partnerorganisation aufgeführt wurden. Ein weiterer Aspekt, der zu Problemen in der Zielerreichung führte, waren mangelnde Qualitätskontrollen der Produkte, die zu den Marktständen geliefert wurden. Aufgrund von schlechter Qualität sank die Nachfrage seitens der Verbraucher. In der Gruppe wurden diese Aspekte diskutiert und man einigte sich darauf, im zukünftigen Projekt besonderen Wert auf eine Produktionsberatung zu legen deren Schwerpunkt die Vermarktung von ökologischen Produkten im Supermarkt ist. Die Beratung soll vor allem in der Anfangsphase (Monate 1-6) wöchentlich stattfinden und innerhalb von kleinen Gruppen, ca. zehn Kleinbauern pro Techniker, durchgeführt werden. Interessen- und Zielkonflikte bei der Zielgruppe traten während des Verkaufs der Produkte auf, da die zuständigen Verkäuferinnen aus den Reihen der Kleinbauern ihren eigenen Produkten beim Verkauf den Vorrang geben. Weiterhin wurde die Vorgehensweise die Einnahmen aus verkauften Produkten erst am Monatsende auszuzahlen bemängelt, da die Bauern Bezahlungen bei Produktabgabe gewohnt sind. Die Ursache dieser Probleme sehen die Kleinbauern in der schlechten Konzeption bzw. Planung des Projekts, bei der die Vorstellungen der Bauern nicht berücksichtigt wurden und bei der sie die oben beschriebenen Vorgehensweisen bei Verkauf und bei Bezahlung mehr oder weniger aufgezwängt bekamen. In einer längeren Diskussion wurden diese Probleme besprochen und man einigte sich darauf, im Verkauf aus jedem Dorf eine Frau auszuwählen, die selbst keine Produkte liefert und nur für den Verkauf der Produkte im Supermarkt zuständig ist. Dafür erhalten sie einen Lohn, der durch eine prozentuelle Abgabe der Verkäufe finanziert wird. In Bezug auf die Bezahlung der gelieferten bzw. verkauften Produkte wurde festgelegt, dass jeden Samstag abgerechnet wird und die Kleinbauern ihr Geld erhalten. Die nicht verkauften Produkte werden bei dieser Bezahlung nicht berücksichtigt. Um diesen Ausfall so niedrig wie möglich zu halten, besteht eine der Aufgaben der Verkäuferinnen darin, für schnell verderbliche Produkte den Bedarf täglich an die produzierenden Bauern am Abend nach der Rückkehr weiterzugeben. Ressourcenprobleme beziehen sich auf mangelnde Finanzmittel, um Produktionshilfsmittel und Transportmittel zu beschaffen. Fehlende Produktionshilfsmittel sind insbesondere Bewässerungsanlagen, um konstant und mit

guter Qualität, Gemüse und Früchte produzieren zu können. Innerhalb dieses Projektes wurde seitens der Koordination die Installierung von Bewässerungsanlagen für alle beteiligten Kleinbauern zugesagt. Für den Kauf von Transportmitteln fehlen innerhalb der Partnerorganisation die finanziellen Mittel, jedoch hat man sich darauf geeinigt, den Transport der Produkte zum Supermarkt über öffentliche Verkehrsmittel (Bus) zu organisieren, wobei die Verkäuferinnen die Produkte am Morgen vor Öffnung des Supermarkts am Busbahnhof abholen. Im Bezug auf die Schwächen in der Organisation hat man sich darauf geeinigt, eine neue Organisationsform aufzubauen, weil man der Meinung war, dass die bestehenden Bauernorganisationen nicht in der Lage sind, den Anforderungen des Projekts gerecht zu werden. Dabei hat man sich für die Organisationsform der Kooperative entschieden, da diese eine gute Grundlage bildet, den beteiligten Kleinbauern eine neue, eigens für die Durchführung des Projekts geschaffene Plattform zu bieten, in dem organisatorische und auch wirtschaftliche Belange, nämlich der Verkauf der Produkte in den Supermärkten, offiziell bewerkstelligt werden können. Die Kleinbauern sollen eine intensive Schulung im Management von Kooperativen erhalten. Danach sollen die Vorstände gewählt werden und die einzelnen Aufgaben (wie Organisation des Transports, Organisation der Qualitätskontrolle, Organisation der Produktion, Organisation des Verkaufs) den Projektbeteiligten zugeteilt werden, welche auch hier besonders in der Anfangsphase (Monate 1-6) von Technikern der Partnerorganisation unterstützt werden sollen.

12.3 Identifizierte Stärken und Rückschlüsse für zukünftige Projekte

Die Befragten der Partnerorganisation sahen die meisten Stärken in den guten Projektressourcen, sprich in der guten Infrastruktur, in den finanziellen Mitteln, welche den Projekten zur Verfügung stand und in der Personalqualifikation. Besonders wurden in diesem Zusammenhang die guten Geberkontakte als eine wichtige Basis für die Stärken im Bereich der finanziellen Projektmittel genannt. Um diese guten Geberkontakte zu erhalten und weiter zu fördern, besteht eine

der Aufgaben des Projektleiters darin, den Kontakt zu den Gebern zu pflegen, diese über Projektfortschritte zu informieren und bei weiterem Finanzbedarf Projektanträge zu schreiben. Die Auswahl der Techniker soll durch eine detaillierte Aufgabenbeschreibung unterstützt werden. Wenn man die Stärken in den finanziellen Ressourcen mit den Aussagen der Zielgruppe vergleicht, welche doch erhebliche Mängel in Bezug auf finanzielle Ressourcen sahen, so lässt sich daraus folgern, dass finanzielle Mittel entweder nicht bei den Zielgruppen ankamen oder anders eingesetzt wurden oder auch eine unterschiedliche Einschätzung der notwendigen Mittel vorliegt. Die Koordinatoren der Partnerorganisation gaben in diesem Zusammenhang bekannt, dass die Vergabe der zur Verfügung stehenden Mittel besser mit der Zielgruppe abgesprochen werden wird. Die Stärken in der Durchführung beruhten auf einer guten Aufgabenverteilung, Kommunikation, Partizipation der Zielgruppen und Problemlösung innerhalb der Projekte, und zwar aufgrund einer guten Projektkonzipierung, in der die Beteiligung der Zielgruppe berücksichtigt wurde. Die Gründe für die gute Kommunikation sahen die Befragten der Partnerorganisation in den guten Umgangsformen und der flachen Hierarchie innerhalb der Partnerorganisation. Die Stärken innerhalb der Planung wurden durch eine gute Partizipation der Mitarbeiter in der Partnerorganisation erreicht und gründeten auf einer Unternehmenskultur, welche eine aktive Teilnahme aller Mitarbeiter bei der Planung förderte. Die von der befragten Zielgruppe genannten Stärken führten zu folgenden Rückschlüssen für zukünftige Projekte: Die Kleinbauern bewerteten besonders die guten Marketingaktivitäten in der Projektdurchführung im analysierten Projekt als sehr positiv. Diese Aktivitäten sollen in den aktuellen Projekten fortgesetzt werden. Auch an verbesserten Kontrollverfahren zur Qualitätssicherung der an den Ständen verkauften Produkte soll angeknüpft werden. Weiterhin soll die gute Kooperation der Zielgruppe mit der Partnerorganisation, die auf großem Vertrauen beruht, intensiviert werden.

13. Integration der Potentialanalyse in ein Projektmanagementmodell PAPP (Potential Analysed Participative Project)

Als letzten empirischen Ansatz dieser Arbeit soll nun der Versuch unternommen werden, die Potentialanalyse in eine Projektmanagement Methode zu integrieren. Kapitel 12 zeigt, dass aufgrund der Ergebnisse der Potentialanalyse wichtige Rückschlüsse für das zukünftige Projektmanagement in Entwicklungshilfeprojekten gezogen werden können. Das im folgenden dargestellte neue Projektmanagementmodell setzt an den Schwächen der derzeitigen Projektmanagementmodelle der Entwicklungszusammenarbeit an, insbesondere auf der falschen Annahme, dass Projektmanagementmodelle grundsätzlich in allen Projekten der Entwicklungszusammenarbeit angewandt und übertragen werden können. Es werden Vorgehensweisen und Fähigkeiten des lokalen Projektmanagements übergangen und ignoriert und stattdessen auf fremde, aufgesetzte Instrumentarien gesetzt, welche die vorherrschende Managementrealität nicht berücksichtigen. Dies hat zur Folge, dass Partnerorganisationen und Zielgruppen nicht ausreichend in den Projektprozess miteinbezogen werden. Sowohl bei der zielorientierten Planung als auch beim Project Cycle Management handelt es sich um westliche analytisch-abstrahierende Planungskonzepte, die von den lokalen Mitarbeitern oft als sehr abstrakt und ungewohnt aufgenommen werden. Das hat oft zu Folge, dass wegen fehlender Verfahrenkenntnisse und Fachtermini die lokale Bevölkerung nicht wirklich in den Planungsprozess eingegliedert wird. Kievelitz und Tilmes, 1992, S. 162f haben in ihrer Arbeit die Ergebnisse der verschiedenen mit kognitiver Forschung befassten Disziplinen zusammengefasst und haben die Ergebnisse für die Diskussion der interkulturellen Planungsprozesse folgendermaßen beschrieben. „Prinzipiell lassen sich Verfahren rationaler Planung auf interkultureller Ebene durchführen. Alle Menschen sind zu kognitiven Prozessen, wie sie im Rahmen von Planung von Bedeutung sind, befähigt. Allerdings müssen Planungsverfahren zunächst vor allem die Umweltbezogenheit beziehungsweise die Alltagswelt der am Verfahren Beteiligten berücksichtigen, da diese Faktoren in entscheidendem Maße Ein-

fluss darauf haben, in welchem Referenzrahmen kognitive Prozesse ablaufen.“ Als Schlussfolgerung schlagen Kievelitz und Tilmes unter anderem vor die alternativen Planungsansätze und die Planungskompetenzen im Partnerland zu erfassen. „Offenbar wird aber von der Entwicklungsadministration die bei der einheimischen Bevölkerung mit Sicherheit vorhandene- Planungskompetenz und Verwendung autochthoner Methoden infolge dieser Ausgrenzung von Zielgruppen nicht wahrgenommen.“

„Die Einführung westlicher Managementsysteme sind oft der Grund, weswegen die Umsetzung der gemeinsam gemachten Planung nicht zu den gewünschten Ergebnissen führt, denn es gibt zwischen den externen Beratern und der lokal mitwirkenden Bevölkerung kein gemeinsames Verständnis für Planung und Durchführung. Stamm schlägt deshalb vor, sich um weitere Möglichkeiten zu bemühen die betroffene Bevölkerung an Projektgestaltung und -durchführung zu beteiligen. Dazu gehören Einzelstudien zu Bedarf und Möglichkeiten der Zielgruppen, eine soziologische Begleitung von Projekten. Entscheidend ist dabei die Art und Weise wie diese Ergebnisse in die Planung einfließen könnten.“ (Stamm, 1992, S. 68)

Eine Studie von Cassen, 1990 belegt, dass Geber-Institutionen aus Fehlern der Vergangenheit nicht viel lernen und Cassen sieht darin einen zentralen Punkt, warum die Entwicklungszusammenarbeit immer wieder fehlschlägt. Hinzu kommt, dass die einzelnen Evaluierungsberichte schwer zu vergleichen sind und ein institutionelles Lernen stark erschwert wird. Grund hierfür sind die unklaren Richtlinien während einer Evaluierung. Weiterhin sieht Brenner, 1992 die Notwendigkeit, dass Projektmanagementsysteme analog trägernahen Verfahren entwickeln und anwenden müssen, welche mit den vor Ort angewandten Systemen vereinbar sind.

Die logische Schlussfolgerung daraus ist, Projektmanagement Methoden zu verwenden, welche sich noch harmonischer in das vorherrschende lokale Projektmanagement integrieren lassen und dabei besser vorherrschende Probleme

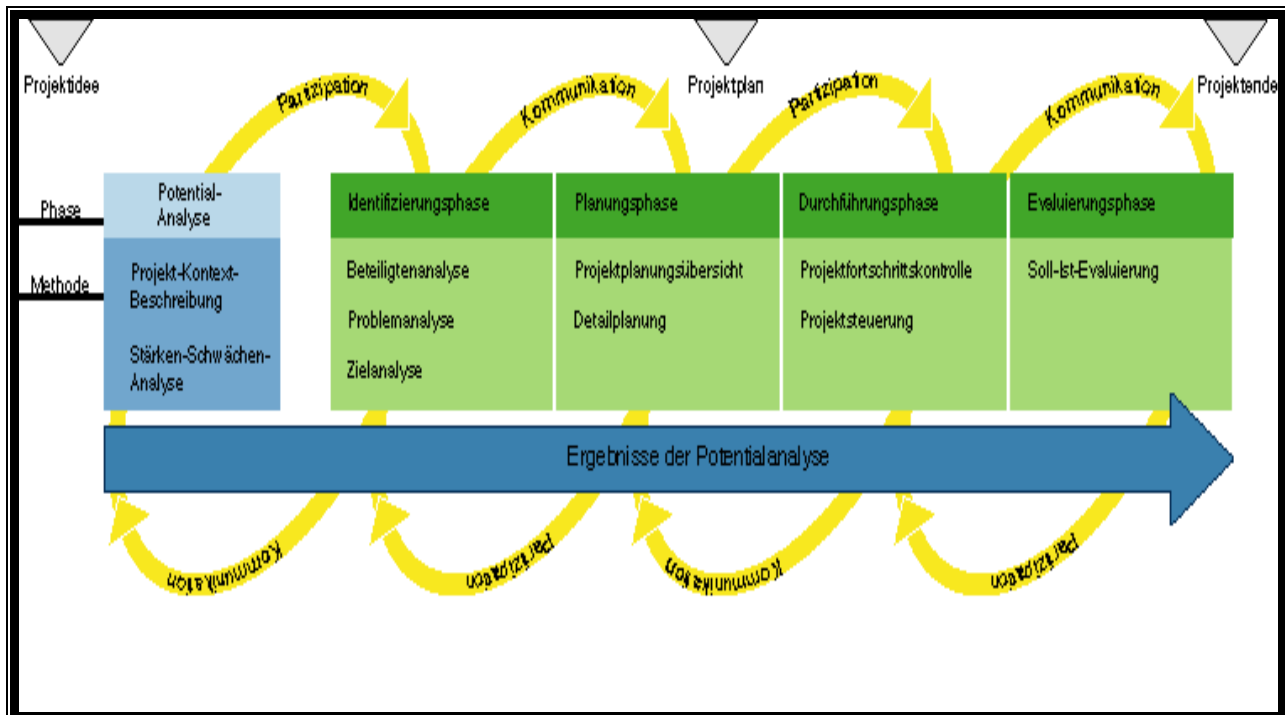
und Stärken zu analysieren und passendere Lösungen zu finden, um Partizipation und Nachhaltigkeit von Projekten zu gewährleisten.

13.1 Modellbeschreibung

Das in folgender Abhandlung konstruierte neue Projektmanagement-Modell basiert auf die in dieser Arbeit beschriebenen Projektmanagementtheorie und verbindet bestehende Modelle und Methoden mit dem Ziel ein partizipatives, prozessorientiertes, nachhaltiges Konzept für das Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit zu schaffen. Dabei findet die bereits beschriebene Potentialanalyse ihre Anwendung und wird vor Projektbeginn mit der Partnerorganisation und der Zielgruppe durchgeführt. Die Ergebnisse der Potentialanalyse fließen dann in die einzelnen Projektphasen ein. Wie im Project Cycle Management der GTZ (vgl. Kapitel 4.1.2) wird das Projektmanagement als ein sozialer Prozess verstanden, der nicht linear durchgeführt wird, sondern in vielen Rückkopplungsschleifen stattfindet. Dabei sollen die Ergebnisse aller Analyseschritte wie Beteiligten-, Problem-, Ziel- und Alternativenanalyse (vgl. Kapitel 4.1.2.3 ZOPP (Zielorientierte Planung) berücksichtigt werden und zusammen mit den Ergebnissen der Potentialanalyse in die Planung einfließen. Als Grundlage der Planung dient die in Kapitel 4.1.2.3 dargestellte Zielorientierte Projektplanung (ZOPP), welche wiederum die Basis für die Aktivitäten- und Ressourcenplanung darstellt. Auch während der Projektdurchführung werden die Ergebnisse der Potentialanalyse integriert. Die Durchführungsphase wird anhand der definierten Planung, in einem mit Rückkopplungsschleifen versehenen Prozess durchgeführt und ist angelehnt an das Participatory Project Cycle Management (PPCM) (vgl. Kapitel 4.2).

Folgende Abbildung zeigt das neue Projektmanagement Modell PAPP
(Potential Analysed Participative Project):

Abbildung 34: Potential Analysed Participative Project (PAPP)



Quelle: Eigene Erstellung.

13.2 Anwendung

In Abbildung 35 werden die notwendigen Schritte für die Integration der Ergebnisse der Potentialanalyse in den Projektzyklus der PAPP Konzeption dargestellt.

Abbildung 35: Integrationsschritte der Potentialanalyse in das PAPP Konzept.

- 1. Vorstellung der Projektkontext-, Problem- und Stärkenanalyse**
- 2. Diskussion und Ordnung der Lösungsvorschläge**
- 3. Auflistung der wichtigsten Maßnahmen**
- 4. Eingliederung der definierten Maßnahmen in den Projektzyklus**

Quelle: Eigene Erstellung.

Vor Beginn der einzelnen Projektphasen soll den Beteiligten der Partnerorganisation und der Zielgruppen die Ergebnisse der Projektkontextbeschreibung und der Problem- und Stärkenanalyse vorgestellt werden. Sinn und Zweck ist es aus den genannten Projektkontextbeschreibungen und den systematisierten Problemen und Stärken unter den Projektbeteiligten Bewusstsein für die derzeitigen Vorgehensweisen in Projekten, aber auch für die jeweiligen Stärken und Schwächen zu schaffen. Darüber hinaus ist es auch wichtig ein gemeinsames Verständnis für die unterschiedlichen Sichtweisen der beteiligten Organisationen (Projektorganisation, Zielgruppe und externe Berater) zu schaffen. Auf diesem Bewusstsein aufbauend werden Maßnahmen definiert, um analysierte Probleme zu verbessern und Stärken weiter gezielt zu verfolgen, um dann im letzten Schritt die definierten Maßnahmen in das aktuelle Projekt einfließen zu lassen.

1. Vorstellungsphase

Erster Schritt für die Einbeziehung der Potentialanalyse in das gesamtheitliche PAPP-Konzept ist die Vorstellung der Ergebnisse der Potentialanalyse. Die ausgewertete Projektkontextbeschreibung liefert Informationen über den Projektverlauf und über bestehende Vorgehensweisen und Prozesse (Wildförster & Wingen, 2001). Hier soll einmal ein Überblick über die vor Ort gängigen Projektabläufe geschaffen werden und in Folge sollen diese Informationen als Grundlage für die kommende Projektplanung und Durchführung verwendet werden.

2. Konsensbildung

Da pro Projekt mehrere Beteiligte befragt wurden, ist es nötig abweichende Erklärungen zu den einzelnen Perspektiven darzustellen und diese als Basis für eine Konsensbildung bzw. eine Diskussion zwischen den Beteiligten zu nutzen. Hier können bereits Divergenzen zwischen den Projektbeteiligten bezüglich Verständnis und Kommunikation, z.B. zwischen Partnerorganisation und Zielgruppe besprochen und notwendige Schritte zur Verbesserung festgelegt werden.

3. Definition von Maßnahmen

Die ausgewerteten Kategorien der Problem- und Stärkenaussagen und die genannten Verbesserungsvorschläge dienen als Grundlage für das gemeinsame Definieren von Maßnahmen, welche in die Analyse, Planung und die Durchführung mit einfließen, mit dem Ziel genannte Probleme in aktuellen und zukünftigen Projekten zu vermeiden und genannte Stärken im Projektzyklus möglichst intensiv zu nutzen. Aus Zeit- und Kostengründen können im Allgemeinen nicht alle Lösungen realisiert werden. Daraus folgt, dass die definierten Maßnahmen auf Logik und Machbarkeit untersucht werden müssen und die definierten Maßnahmen nach ihrer Wichtigkeit geordnet werden müssen.

4. Zuordnung der Maßnahmen im Projektzyklus

Die nun gemeinsam definierten Lösungen werden den einzelnen Projektphasen zugeordnet und fließen unter Berücksichtigung von Verantwortung, Ressourcen und Zeitfenstern in die Detailplanung ein. Dabei sollen im ersten Schritt die Ergebnisse der Potentialanalyse in die jeweilige Projektphase integriert werden, um die Ziele und Vorgehensweisen der Identifizierungs-, Planungs-, Durchführungs- und Evaluierungsphase festzulegen und in Folge durchzuführen. Diese Projektphasen sollten innerhalb einer Gruppenarbeit abgehandelt werden, bei der die Ergebnisse visuell und leicht nachvollziehbar dargestellt werden sollten. Weiterhin ist wichtig, dass möglichst alle Beteiligten der Partnerorganisation und der Zielgruppe dem Verlauf der Gruppenarbeit inhaltlich und logisch folgen können und aktiv beteiligt sind. Es bietet sich an, die PRA Methoden (vgl. Kapitel 4.2.3 Participatory Rural Appraisal (PRA)) als Grundlage für ein partizipatives Vorgehen zu verwenden.

Wichtige Aspekte:

- Die Zielgruppe soll aktiv an der Projektplanung mitwirken, wobei ein besonderes Augenmerk darauf gelegt werden soll, dass möglichst viele Kleinbauern ihre Meinungen und Vorstellungen zum Projekt äußern. Die Planung soll sich auf die erhobenen Ergebnisse in der Identifizierungsphase stützen.
- Das Projekt soll anhand einer detaillierten Planung der einzelnen Schritte festgelegt werden, wobei eine Planungsmatrix als Grundlage dient, welche den Projektbeteiligten bereits geläufig ist.
- Die benötigten Projektressourcen sollten detailliert herausgestellt und mit vorhandenen Ressourcen abgeglichen werden.
- Eine funktionsfähige Organisationsform innerhalb der Zielgruppe soll einen besonderen Stellenwert bei der Planung einnehmen.

14. Schlussbetrachtung

Eine Vielzahl der Projekte in der Entwicklungszusammenarbeit bewirkt keine tiefgreifende Verbesserung der Situation von Menschen in der „Dritten Welt“. Immer wieder scheitern Projekte bzw. sie laufen nicht wie geplant ab. Dies ist für sich genommen nicht weiter überraschend, denn auch von den entsprechenden Projekten in der Privatwirtschaft wird nur der geringste Teil in der geplanten Zeit zu den geplanten Kosten mit dem festgelegten Leistungsumfang erfolgreich ausgeführt. Trotz der Tatsache, dass die Entwicklungszusammenarbeit mit gescheiterten Projekten nicht alleine steht, erschien es lohnenswert, die besonderen Bedingungen, unter denen Entwicklungshilfeprojekte stattfinden, genauer im Hinblick auf solche Aspekte zu analysieren, die die Projekte erschweren und ihr Scheitern wahrscheinlicher machen. Denn Probleme für das Scheitern von Projekten in der Entwicklungszusammenarbeit, insbesondere in der Projektarbeit wurden bisher nur marginal gestreift und nicht detailliert untersucht. Der Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war eine detaillierte Erhebung durchzuführen, um herauszufinden, wo genau Probleme in Projekten in der Entwicklungszusammenarbeit entstehen und diese in Folge zu systematisieren, aufzuarbeiten und nutzbar zu machen, um eine erfolgreichere Entwicklungszusammenarbeit zu gewährleisten.

An dieser Stelle sollen auch nochmals in kurzer Form die Ziele dieser Arbeit dargestellt werden.

Ziel 1: Entwicklung eines Analyseinstruments anhand dessen gezielt Probleme und deren Ursachen in Entwicklungshilfeprojekten systematisch untersucht und aufbereitet werden können;

Ziel 2: Die empirische Anwendung des in dieser Arbeit entwickelten neuen Analyseinstruments während meiner Projektstätigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit;

Ziel 3: Anhand der Ergebnisse der empirischen Durchführung das Verständnis für Probleme und deren Zusammenhänge in der Entwicklungszusammenarbeit abzuleiten;

Ziel 4: Anhand der Ergebnisse Erkenntnisse zu gewinnen, die sich präventiv auf die Entstehung von Problemen in zukünftigen Projekten auswirken;

Ziel 5: Einen Ansatz entwickeln, welcher die Analyse von Problemen und Stärken, die anhand der Potentialanalyse aufgezeigt wurden, in eine Projektmanagementmethode integriert;

Am Ende dieser Arbeit, im Ausblick, werden praktische Konsequenzen dieser Arbeit dargestellt, sowie Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsvorhaben gegeben.

14.1 Erkenntnisse aus der Forschungsarbeit

14.1.1 Potentialanalyse

Durch die Potentialanalyse sollen Problem und Stärken in Projekten der Entwicklungszusammenarbeit mittels in der Vergangenheit liegender Referenzprojekten untersucht werden. Die dafür in dieser Arbeit entwickelte und angewandte Potentialanalyse basiert zum Teil auf dem Konzept von Wildförster & Wingen, 2001 und wurde an die Bedürfnisse des Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit, die auf den Theorieteil referieren, weiterentwickelt und angepasst. Die Durchführung und Erprobung wurde anhand meiner Tätigkeit als Entwicklungshelfer in konkreter Projektstätigkeit durchgeführt.

Die Potentialanalyse ist ein theoretisch fundiertes und gleichzeitig unmittelbar anwendbares Instrumentarium. Die Potentialanalyse erfolgt anhand konkreter Durchführungsschritte, der Vorbereitungsphase, der Durchführungsphase und der Auswertungsphase. In der Vorbereitungsphase werden Referenzprojekte für die Durchführung der Analyse bestimmt. Es hat sich als richtig gezeigt, Referenzprojekte auszuwählen, bei der bereits eine Zusammenarbeit zwischen der jeweiligen Partnerorganisation und der im aktuellen Projekt beteiligten Zielgruppe stattfand. Ein Grund hierfür ist die Tatsache, dass anhand der Potentialanalyse, insbesondere innerhalb der Projektkontextbeschreibung, die stattgefunden Partizipation genauer analysiert wird und dafür die Kooperation zwischen Partnerorganisation und Zielgruppe den Untersuchungsrahmen darstellt. Grundsätzlich hat es sich weiterhin als vorteilhaft herauskristallisiert solche Mitarbeiter beziehungsweise Zielgruppen in Referenzprojekten auszuwählen, die auch im aktuellen Projekt mitwirken werden. Als Grund hierfür lässt sich aufführen, dass durch die Expost Betrachtung von Referenzprojekten und die Darstellung von Problemen und Wirkungszusammenhängen ein Lernvorgang einsetzt, der sich auf das aktuelle Projekt positiv auswirkt. Das in Kapitel 8 besprochene Kriterium, Referenzprojekte so auszuwählen, dass sie bezüglich mitwirkender Abteilungen, Dauer und Umfang in etwa dem des aktuellen Projekts entspre-

chen, konnte in dieser Erhebung nicht zwingend bestätigt werden. So wurden in Projekt 1, welches als komplexestes Projekt beschrieben wurde, die wenigsten Probleme identifiziert. Vielmehr als die Komplexität eines Projektes sollte die Zeitachse als Kriterium definiert werden, denn es hat sich als vorteilhaft erwiesen Projekte auszuwählen, die nicht in all zu ferner Vergangenheit durchgeführt wurden, was meist den Vorteil bringt, dass a) das Erinnerungsvermögen an solche Projekte besser ist und b), dass die Chancen höher sind Mitarbeiter beziehungsweise Zielgruppen in Referenzprojekten zu befragen, die auch an aktuellen Projekten beteiligt sind, um oben genannten Lerneffekt zu erzielen.

Bei der Auswahl der Interviewpartner auf die Einbeziehung von verschiedenen Hierarchien und sozialen Schichten zu achten, hat sich sowohl bei der Partnerorganisation als auch bei der Zielgruppe bewährt. So wurde bei den Einzelinterviews bei der Partnerorganisation deutlich, dass sich die Aussagen von Personen verschiedener Hierarchieebenen durchaus unterscheiden und auch auf verschiedene Problemstellungen eingehen. Dies wurde z.B. dadurch deutlich, dass sich die Aussagen einer Technikerin in Projekt 3 deutlich von den Aussagen der Projektkoordinatoren der einzelnen Projekte unterschied und durch ihren Beitrag eine weitere Sichtweise in die Analyse und Problemstellung eingebracht wurde. Die Durchführung der Potentialanalyse bei der Partnerorganisation mittels eines persönlichen halbstrukturierten Einzelinterviews hat sich als zweischneidiges Schwert dargestellt. Positiv zu bewerten ist, dass durch die halbstrukturierten Interviews einerseits vordefinierte Bereiche detailliert behandelt werden konnten, aber auch zusätzlich die Gefahr bestand sich durch unvorhergesehenen Themen und Fragen zu verzetteln, was sehr oft geschah. Negativ hat sich im Nachhinein die fehlende Interaktion der Interviewpartner mit anderen Projektbeteiligten herausgestellt. Um hier eine bessere Dynamik durch die Wechselwirkungen individueller Meinungen zu erzielen und die Qualität bzw. die Zuverlässigkeit der gewonnenen Informationen zu verbessern, halte ich es für angebracht, die Erhebung anhand eines halbstrukturierten Gruppeninterviews mit zwei bis vier Projektbeteiligten pro Projekt durchzuführen.

In den Gruppeninterviews mit der Zielgruppe wurde weiterhin deutlich, dass eine lebhafte Diskussion und eine Vielzahl von Ergebnissen dadurch erreicht werden, dass Erfahrungen und Meinungen möglichst vieler Bereiche und sozialer Schichten berücksichtigt werden. Weiterhin hat sich bei der Durchführung der Potentialanalyse der Zielgruppe als vorteilhaft gezeigt, die Befragung in einer offenen Gesprächsrunde zu gestalten. Dieses Vorgehen zeigte sich auch als sehr positiv, da in diesem Fall die Zielgruppe an gruppendynamischen Events gewöhnt war, was sich dann auch vom ersten Moment der Gesprächsrunde in einer lebhaften und produktiven Diskussion gezeigt hat. Die in der Literatur zur offenen Gesprächsrunde genannten Vorteile, wie die Förderung von gruppendynamischen Prozessen, wodurch tiefer gehende Meinungen und spontane Reaktionen provoziert werden, konnte in dieser Arbeit bestätigt werden. Auch wenn man die Nachteile der Gruppenarbeit, begründet auf den relativ hohen organisatorischen und finanziellen Aufwand, in das Abwägen für und wider der Gruppenarbeit berücksichtigt, wurde deutlich, dass die gewonnen positiven Aspekte dieser Erhebung überwiegen. Ein grundsätzlich wichtiger Aspekt für die Auswahl der anzuwendenden Erhebungsmethode ist es vorab zusammen mit den Projektbeteiligten eine Kurzanalyse durchzuführen, um zu erfahren, welche Methoden vor Ort bekannt sind und angewandt werden können, da wie vorher beschrieben, positive Resultate mit der Anwendung bekannter Erhebungsmethoden erzielt wurden.

Projektkontextbeschreibung

Ziel der Projektkontextbeschreibung war es die zu analysierenden bereits durchgeführten Projekte durch eine Kontextbeschreibung bei den Befragten wieder in Erinnerung zu rufen und einen Überblick über das vergangene Projekt und die Vorgehensweise zu schaffen. In der Projektkontextbeschreibung wurde weiterhin auf die Rahmenbedingungen der einzelnen Projektphasen und Vorgehensweisen innerhalb der Projektphasen eingegangen. Die Projektkontextbeschreibung wurde bei den beiden projektbeteiligten Organisationsformen durchgeführt, um beide Sichtweisen und auch die Organisationsformen und Abläufe zwischen diesen beiden zu analysieren. Weiterhin dient die Projektkon-

textbeschreibung als Grundlage für die nachfolgende Problem- und Stärkenanalyse. Die Zusammenfassung des Projektüberblicks und der Projektorganisation & Projektumwelten wurde mittels einer Kurzdarstellung der jeweiligen Arbeitsgruppe präsentiert (vergleiche dazu auch Wildförster & Wingen, 2001).

Diese Vorgehensweise erwies sich als sehr hilfreich, um sich einerseits wieder die wichtigsten Eckpfeiler des Projektes in Erinnerung zu rufen und diese stets bildlich, für die weiteren Analysen zu diesem Projekt, vor Augen zu haben. Andererseits dient dieses Vorgehen dazu näheren Kontakt mit der Zielgruppe und deren Wahrnehmungen und Vorstellungen von Projekten zu gewinnen; denn für die lokale Bevölkerung ist der Kontext realer Erfahrungen und Interessen ein andere als für die externen Berater. „Für die lokale Bevölkerung ist der Aufbau sozialer Beziehungen sowohl als Ziel als auch als Instrument wichtiger als sonstige Ziele, welche im Projekt definiert wurden.“ (Oppen, 1992, S. 124)

Betrachtet man nun die Ergebnisse der Projektkontextdarstellung der Partnerorganisation so wird schnell deutlich, dass bei allen drei Projekten die Beteiligung der Zielgruppe seitens der Partnerorganisation nicht oder ungenügend erfolgte. So war bei der Durchführung der Projektanalyse die Zielgruppe überhaupt nicht beteiligt, bei der Planungsphase war nur in einem Projekt die Zielgruppe lediglich zum Teil beteiligt. Nur während der Durchführungsphase kam es bei allen drei Projekten zu einer Einbeziehung der Zielgruppe. Die Evaluierungsphase fand dagegen wieder komplett ohne Beteiligung der Zielgruppe statt. Die NGO CAATINGA ist eine Vorzeigeorganisation innerhalb der Entwicklungszusammenarbeit und verfügt über jahrelange Erfahrung mit Entwicklungsprojekten und bei der Zusammenarbeit mit Zielgruppen. Der DED arbeitet seit mehr als zehn Jahren mit CAATINGA zusammen, mehrere Entwicklungshelfer des DED waren bei CAATINGA tätig und haben das Projektmanagement des DED in die Organisation mit eingebracht. Diese Hintergründe und die in den analysierten Projekten festgestellte fehlende Beteiligung der Zielgruppe am kompletten Projektverlauf bestätigt die Tatsache, dass selbst bei erfahrenen NGOs die Partizipation der Zielgruppe noch nicht adäquat umgesetzt wird. Ob-

wohl bei der Frage nach dem Wertsystem angegeben wurde, dass die Zielgruppe bei der Arbeit CAATINGAs im Mittelpunkt steht und grundsätzlich angenommen wird, dass die Partizipation der Zielgruppe einen wichtigen Erfolgsbaustein darstellt, findet sie wie oben beschrieben nur in der Projektdurchführung Beachtung, in den anderen Projektphasen aber nicht. In keinem der drei analysierten Projekte wurden die gesetzten Ziele erreicht. Die Nichterreichung von Zielen kann vielerlei Ursachen haben, die fehlende Partizipation der Zielgruppe innerhalb des Projektmanagements hat dabei einen signifikanten Anteil. Diese Beobachtungen bestätigen die in Kapitel 6 aufgeführten Probleme im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit. Projekte können nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn sie die lokale Bevölkerung in den gesamten Projektprozess mit einbeziehen. Auch das in Kapitel 6 beschriebene Postulat, dass trotz vielseitiger Weiterentwicklung der Projektmanagementmethoden in der Entwicklungszusammenarbeit die Zielgruppe immer noch nicht genügend in den Analyse- und Planungsprozess miteinbezogen wird und sich daraus resultierend nicht ausreichend für die Planung und Durchführung verantwortlich fühlt, wurde bestätigt. Weiterhin bestätigte die Projektkontextbeschreibung innerhalb der Zielgruppe die oben aufgeführten Resultate. Die Kleinbauern waren im Projekt nicht bei der Projektidentifikation, Projektplanung und Projektevaluierung beteiligt. Innerhalb der Projektdurchführung wurden die Entscheidungen von der Partnerorganisation gefällt, jedoch vorher in der Gruppe besprochen. Auch die während der Projektdurchführung etablierten Meetings zum Projektfortschritt waren den Bauern zu selten, weiterhin waren die Funktionen innerhalb der Zielgruppe in Bezug auf das Projekt nicht klar definiert. Diese Feststellungen stimmen auch mit der Literatur überein. So hat z.B. die KfW, 1991 in Ihren Evaluierungsergebnissen festgestellt, dass Erfolge von Projekten nicht nur von der exakten Planung und Durchführung eines Projektes abhängen, sondern von einer Vielzahl ökonomischer und gesellschaftlicher Rahmenbedingung beeinflusst werden. Projektevaluierungen haben in vielen Fällen aufgezeigt, dass diese Rahmenbedingungen nicht genügend in die Planung und Durchführung von Projekten in der Entwicklungszusammenarbeit berücksichtigt wurden (KfW 1991, BMZ 1991). Ein weiterer Aspekt ist die fehlende

Projektorganisation der Zielgruppe, da die Bauernorganisationen, die als eher lose organisiert beschrieben werden können, nicht in der Lage sind die Organisationsaufgaben für die Durchführung der Projekte zu gewährleisten. Bedingung für eine partizipative Projektplanung und -durchführung ist aber „das Vorhandensein von Organisationen auf Zielgruppenebene, die funktionsfähig und für eine Zusammenarbeit mit staatlichen Institutionen geeignet sind“. (GTZ, 1987, S. 168)

Die Resultate der Projektkontextbeschreibung demonstrieren die Praktikabilität des entwickelten Analysetools, anhand dessen die Sichtweisen und auch die Organisationsformen und Abläufe in zu analysierenden Projekten effektiv aufgezeigt werden können. Durch die Projektkontextbeschreibung kann erfolgreich ein Referenzrahmen hergestellt werden, innerhalb dessen die Beteiligten am Prozess teilnehmen und ihn verstehen können. Ein dialektisches Vorgehen und ein hierarchiefreier Dialog sind gleichfalls Voraussetzungen dafür, die das Vorgehen innerhalb der Projektkontextbeschreibung gewährleisten. Weiterhin können Probleme in Projektabläufen durch die Projektkontextbeschreibung effizient analysiert werden und Verbesserungsmöglichkeiten vor allem in folgenden Punkten erreicht werden:

- Fortschritte bei der Beteiligung der Zielgruppen wurden bislang vor allem in der Durchführungsphase erzielt. Eine Beteiligung der Zielgruppen an der Projektidentifizierungsphase sowie an der Projektplanungsphase erfolgte bislang noch nicht in ausreichendem Umfang. Sie hat sich jedoch als entscheidender Faktor für den Erfolg von Projekten herausgestellt.
- Vertiefte Zielgruppenanalysen, die zur Einschätzung und Berücksichtigung von Werten, Interessen und Fähigkeiten der Zielgruppen und der Wirkungen des Vorhabens auf verschiedene Gruppen wurden noch nicht in ausreichendem Umfang durchgeführt.
- Die punktuelle Anwendung standardisierter partizipativer Methoden stand vielfach zu sehr im Vordergrund und wird als partizipativer Ansatz des Gesamtprojektes gewertet. Partizipative Methoden müssen allerdings

stets in eine partizipative Gesamtstrategie des Projekts eingebettet werden.

- Das Personal der Partnerorganisationen war für eine partizipative und zielgruppenorientierte Projektgestaltung oftmals nicht genügend ausgebildet.

Problem- und Stärkenanalyse

Ziel der Problem- und Stärkenanalyse war es Projekte in der Vergangenheit zu analysieren und dabei vorherrschende Probleme und Stärken zu evaluieren und diese zusammen mit der Partnerorganisation und der Zielgruppe anhand von Wirkungszusammenhängen klar herauszustellen.

Die Durchführung der Analyse von Einzelgesprächen innerhalb der Zielgruppe erwies sich als eine adäquate Form um die Evaluierung von Problemen und Stärken vergangener Projekte durchzuführen. Die Expertenbefragung konnte so im Detail durchgeführt werden, dass ein klares Bild vom Projekt in Erinnerung gerufen und auch Probleme und Stärken klar vermittelt werden konnten. Die Durchführung bei der Zielgruppe anhand eines Workshops hat sich als eine sehr gute Erhebungsmethode erwiesen, da die Projekte als ein Gemeinschaftsprojekt angesetzt waren und beim Einbezug aller Projektbeteiligter ein umfassendes Bild der vorherrschenden Projekte und Stärken ermittelt werden konnte. Weiterhin gelang es durch die Einbeziehung verschiedener Projektbeteiligter ein übergreifendes Bewusstsein für vorherrschende Stärken und Probleme innerhalb der Zielgruppe als auch im Projektkontext in der Zusammenarbeit mit der Partnerorganisation zu erreichen. Die systemische Betrachtung des Problem- und Stärkensystems stieß allerdings sowohl bei der Partnerorganisation als auch bei der Zielgruppe auf Probleme. So wurde seitens der Befragten der Eindruck vermittelt, dass die vorgestellten Problem- und Stärkensysteme nicht ganz verständlich waren. Insbesondere wenn es darum ging Bewältigungsstrategien zu definieren, fehlte oft der Zugang zu dieser Logik. Im Nachhinein betrachtet, schlage ich deshalb vor, die Methodik für zukünftige Arbeiten auf die Analyse eines schlankeren Problem- und Stärkensystems zu beschränken. Da-

bei sollen nur Probleme/Stärken, Ursachen und Urheber untersucht werden, damit ein noch effizienteres und weniger zeitaufwendiges Vorgehen gewährleistet werden kann. Die Systematisierung und Zusammenfassung der einzelnen aufgezeichneten Aussagen bezüglich des Problem- und Stärkensystems hat sich generell als ein effizientes Mittel erwiesen, Gesamtzusammenhänge in der Analyse von Problemen und Stärken aufzuzeigen, ohne sich in den Details Aussagen zu verlieren.

In dieser Arbeit konnte nachgewiesen werden, dass eine Vielzahl von Problemen im Management von Projekten in der Entwicklungszusammenarbeit auftreten. Insgesamt wurden in den Interviews 1-4 innerhalb der Partnerorganisation 55 Probleme benannt. Pro Projekt wurden im Durchschnitt gut 18% Probleme genannt. Innerhalb der Zielgruppe wurden in einem Projekt (Projekt 3) insgesamt 19 Probleme bei der Projektarbeit genannt. Im Durchschnitt unterscheiden sich die Anzahl der gefundenen Probleme pro Projekt innerhalb der Zielgruppe im Vergleich zur Partnerorganisation nicht signifikant. Betrachtet man die analysierten Stärken, so wurden bei der Partnerorganisation in Summe 34 genannt, bei der Zielgruppe neun Stärken. Vergleicht man die Anzahl der genannten Probleme innerhalb der Zielgruppe als auch innerhalb der Partnerorganisation mit den Ergebnissen von Wildförster & Wingen, 2001, S. 218f wird deutlich, dass sich die Probleme pro untersuchtem Projekt deutlich unterscheiden. Bei den Untersuchungen von Wildförster & Wingen, 2001 im Bereich Begleitforschung und Organisationsberatung bei deutschen Organisationen wurden im Durchschnitt drei Probleme pro Projekt gefunden. Dieser Vergleich ist nicht repräsentativ, deutet aber daraufhin, dass ca. 18 identifizierte Probleme pro Projekt durchaus zahlreich ist. Grundsätzlich ist es nicht verwunderlich, dass eine Vielzahl von Problemen in den Referenzprojekten erkannt wurden, da in verschiedensten Literaturquellen Probleme im Management der Entwicklungszusammenarbeit erkannt und aufgeführt werden. So wurde in Kapitel 6 dieser Arbeit eine Zusammenfassung der gängigen Probleme im Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit genannt. Im Gegensatz zu allen bisher aufgeführten Problemerkennnissen in der Literatur liefert die Problemanalyse aber

detaillierte Aussagen über die verschiedensten Problemfelder in Projekten. Die in dieser Arbeit identifizierten Hauptproblemtypen aus Sicht der Partnerorganisation unterscheiden sich signifikant von denen der Zielgruppe. Auch innerhalb der systemischen Problemanalyse (Urheber, Ursachen, etc.) konnten Unterschiede zwischen den Entwicklungshilfeakteuren nachgewiesen werden. Auch der Vergleich der Stärken zwischen Partnerorganisation und Zielgruppe unterscheidet sich deutlich. Dieses Ergebnis deckt sich mit verschiedensten Literaturquellen, die darauf hinweisen, dass sich die Realität zwischen Partnerorganisationen und Zielgruppen in Entwicklungshilfeprojekten unterscheiden. So beschreibt Bierschenk, 1992, dass einheimische Mitarbeiter und ausländische Experten in der Projektdurchführung, aufgrund unterschiedlicher Handlungsorientierung, aufeinander prallen. Dabei nehmen Experten und ihre einheimische Kollegen das Handlungssystem der anderen Gruppe nur ausschnittsweise wahr. Er vergleicht dabei ein Projekt in der Entwicklungszusammenarbeit mit einem Schachspiel mit lebenden Figuren, indem viele Parteien beteiligt sind und einige Mitspieler bedeutend mehr Spielfiguren als ihre Konkurrenten ins Spiel bringen können. Dabei werden einigen Mitspielern mehr Züge zugestanden als anderen, während die Spielziele variieren und Regeln vereinbart werden, welche nicht allen Mitspielern bekannt sind. „Entwicklungsexperten und Öffentlichkeit glauben oft, die Durchführung eines Entwicklungshilfeproyektes bestehe darin, dass das Projekt agiere und die „Zielgruppe“ bloß reagiere – wenn auch oft nicht in der erwünschten Weise. Letzteres wird dann unter der Kategorie der „unerwünschten Nebenfolgen“ verbucht. Nach dieser Vorstellung sind die Projektstrukturen ab einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr verhandelbar, so dass Abweichungen von der ursprünglichen Konzeption nur noch als „entwicklungshemmende Faktoren“ oder „unerwartete Nebenfolgen“ aufgefasst werden können.“ (Bierschenk, 1992, S. 129)

Weiterhin lässt die systemische Untersuchung innerhalb des Problem- und Stärkensystems dieser Arbeit eine Vielzahl weiterer Erkenntnisse zu. Insbesondere die Aufführung von Ursachen, Urhebern und Auswirkungen geben über die systemischen Zusammenhänge der Probleme und Stärken Aufschluss. So wur-

de deutlich, dass die Ursachen von identifizierten Problemen sowohl von der Partnerorganisation als auch von der Zielgruppe überwiegend im Bereich Planung und Durchführung begründet sind. Interessant ist auch das Ergebnis bezüglich der Urheber von Problemen, die laut Partnerorganisation besonders innerhalb der Projektstruktur der Partnerorganisation auftauchen, während die Zielgruppe die Urheber der genannten Probleme in der Zusammenarbeit von der Zielgruppe mit der Partnerorganisation sieht. Die Auswertung der Basistypen für Stärken verlief bei beiden Akteuren relativ ähnlich, wobei die Projektstruktur bei der Partnerorganisation als auch bei der Zielgruppe als häufigste Ursachen für Stärken dargestellt wurde. Innerhalb der Zielgruppe wurden die an der Entstehung der Stärken beteiligten Akteure gleichmäßig, mit je einem Drittel der Partnerorganisation, der Partnerorganisation und Zielgruppe, sowie der Zielgruppe zugeordnet. Seitens der Partnerorganisation wurde die Partnerorganisation als Urheber der Stärken mit ca. 59% am häufigsten genannt. Weiterhin wurden Partnerorganisation und Geber, Partnerorganisation und Zielgruppe, Partnerorganisation, Zielgruppe und Geber, sowie Geber alleine als Urheber der Stärken definiert. Die Stärken in den Projekten ziehen Auswirkungen nach sich, wobei bei beiden Akteuren die Auffassung besteht, dass der Projektverlauf bei den meisten genannten Stärken zu einer Verbesserung geführt hat. Die Mitintegration der Verbesserungsvorschläge in die systemische Betrachtung der aufgetretenen Probleme und Stärken hat sich als wirkungsvoller Ansatz erwiesen, bereits während der Problemanalyse Ansätze für eine bessere Gestaltung von zukünftigen Projekten zu entwickeln. So konnten aufbauend auf den identifizierten Verbesserungsvorschlägen bereits Aktionen für zukünftige Projekte erarbeitet werden. Es empfiehlt sich daher den Aspekt Verbesserungsvorschlägen bei der Potentialanalyse zu berücksichtigen, da dieser Bereich bereits während der Problemanalyse an der Problemlösung arbeitet und durch die zusammenhängende Betrachtung im Problemsystem ein ad hoc Instrument zur Verfügung steht, dass bereits vor der Darstellung der Ergebnisse der Potentialanalyse wichtige Hinweise für zukünftige Lösungsstrategien für auftretende Problemstellungen in Projekten vor Ort bietet. In Kapitel 10 konnte detailliert dargestellt werden, dass sich die Problem- und Stärkenevaluierung innerhalb der Potenti-

alanalyse als ein sehr profundes Mittel erwiesen hat, um Probleme und Stärken im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit detailliert und übersichtlich darzustellen. Die Ergebnisse der Problemanalyse leisten einen wesentlichen Beitrag derzeitige Probleme im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit in einer systemischen und detaillierten Form aufzuführen und erklärbar zu machen.

Aufgrund der begrenzten Ressourcen konnte nur eine relativ kleine Datenbasis, die in drei Projekten erhoben wurde, als Grundlage der empirischen Anwendung der Potentialanalyse dienen. Dennoch geben die Erkenntnisse der Problemanalyse zum ersten Mal in detaillierter und zusammenhängender Form wieder, wo genau Probleme im Projektmanagement der Entwicklungshilfe liegen und es können vielfältige Verbesserungsmöglichkeiten für wissenschaftliche und praktische Ansätze abgeleitet werden. Insbesondere die Reflexion der Ergebnisse mit anschließender Definition von präventiven Gegenmaßnahmen macht die Potentialanalyse zu einem wertvollen Instrument. Diese Erkenntnis wurde auch in Kapitel 12 anhand einer praktischen Umsetzung vorort logisch nachvollzogen. Es konnte nachgewiesen werden, dass die Ergebnisse der Projektkontextbeschreibung, als auch die Analyse und Darstellung der erhobenen Probleme und Stärken nicht nur für die Expostevaluierung von Projekten und für generelle Aussagen im Bereich des Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit benutzt werden können, sondern durchaus auch für Anschlussprojekte. So konnte im Gegensatz zu oft westlich geprägte Projektmanagementmethoden, die derzeit Ihren Einsatz in der Entwicklungszusammenarbeit finden, durch die Ergebnisse der Potentialanalyse gezielt lokale Methoden und Fähigkeiten im Projektprozess berücksichtigt werden und so eine partizipativen Gestaltung des kompletten Projektverlaufs und eine bessere Ausgangsbasis für das zukünftige Projekt bereit gestellt werden. Weiterhin konnte deutlich nachgewiesen werden, dass die evaluierten systematisierten Probleme und Stärken sehr wertvolle Aussagen für zukünftige Projekte liefern können. So wurde in Kapitel 12 anschaulich dargestellt, dass die Informationen aus der Potentialanalyse verwendet werden können, um gezielt potentiellen Problemen entgegen zu

wirken und andererseits bewusst vorhandene Stärken zu fördern und aufzubauen. Weiterhin können die Ergebnisse der Potentialanalyse Einfluss auf den Aufbau und die Struktur eines Projektes liefern. So kann z.B. die Auswahl der Projektressourcen für das aktuelle Projekt bezugnehmend auf die Ergebnisse der Potentialanalyse detailliert abgestimmt werden. Oder wenn in einem aktuellen Projekt die Partizipation der Zielgruppe einen sehr wichtigen grundlegenden Erfolgsfaktor darstellt, so können basierend auf den Erfahrungen der Potentialanalyse bereits vor Projektstart, wichtige Korrekturmaßnahmen, wie spezifische Kurse zur Partizipation, eingeleitet werden.

Eine logische Schlussfolgerung aus den Ergebnissen dieser Durchführung ist daher, die Möglichkeit zu prüfen, inwieweit ein Ansatz entwickelt werden kann, welcher die Analyse von Problemen und Stärken, die anhand der Potentialanalyse aufgezeigt wurden, in eine Projektmanagementmethode integriert. Betrachtet man die bisher in der Literatur dargestellten Probleme im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit, so wird - wie auch schon im Literaturteil dieser Arbeit gezeigt - deutlich, dass oft völlig außer Acht gelassen wird, dass die lokalen Organisationen ihre eigenen Managementmethoden anwenden und basierend auf ihren Erfahrungen und Anschauungen bezüglich der Analyse, Planung und Durchführung von Projekten oft völlig anders strukturiert sind und agieren. Stockmann, 1995, S. 407 führt folgende Ansatzpunkte zur Verbesserung des Planungs- und Implementierungsprozess in der Entwicklungszusammenarbeit auf. In seiner Evaluierung von Entwicklungshilfeprojekten fiel vor allem die geringe Qualität von Projektplanung und -steuerung auf. „Die vor Jahren eingeführte zielorientiert Projektplanung (ZOPP) erwies sich allerdings als ein recht starrer Planungsmechanismus. Die Ergebnisse dieser Untersuchung legen die Empfehlung nahe, möglichst hohe Flexibilität im Planungs- und Durchführungsprozess anzustreben...“ Weiterhin empfiehlt es sich, dass der Projektzyklus in enger Zusammenarbeit mit der Zielgruppe stattfindet. „Bevor Entscheidungen getroffen werden, sollte das Handlungsumfeld genauer als bisher analysiert werden. Dabei ist vor allem darauf zu achten, dass die kulturellen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie die Leistungsfähigkeiten

der Trägerorganisationen ausreichend untersucht werden.“ Ein weiterer wichtiger Punkt für die Nachhaltigkeit von Projekten ist die Leistungsfähigkeit der Organisationsstrukturen, welche insbesondere von den Management- und Organisationsfähigkeiten des Trägers bestimmt werden. Stockmann zeigt auf, dass diesem Bereich in all seinen untersuchten Projekten zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Organisations- und Managementberatung wurde in keinem der untersuchten Projekte durchgeführt.

14.1.2 Projektmanagementmodell PAPP (Potential Analysed Participative Project)

Der Ansatz einer mit der Potentialanalyse integrierten Projektmanagementmethode erweitert die klassische Sicht auf den Einsatz von Projektmanagement durch eine starke Betonung der lokalen Zusammenhänge mit dessen Einsatzumgebung, die bisher auch bei den modernsten, partizipativ ausgerichteten Methoden, wie z.B. beim Project Cycle Management (PCM) der GTZ nicht oder zuwenig berücksichtigt wird. Nach Auffassung des Verfassers liegt in der fehlenden Beachtung dieses Aspektes ein wesentlicher Grund für das Scheitern von Projekten in der Entwicklungszusammenarbeit. Das in Kapitel 13 dargestellte neue Projektmanagementmodell PAPP (Potential Analysed Participative Project), welches durch die Projektkontextbeschreibung die Leistungsfähigkeit der Organisationsstrukturen vor Ort analysiert und diese in den Projektverlauf einbezieht, stellt sich als eine sehr gute Lösungsmethode zu oben beschriebener Problemstellung dar. Weiterhin kann durch die Strukturen des PAPP Modells das Handlungsumfeld genauer als bisher analysiert werden. Das PAPP Modell kann dafür sorgen, dass das Vorgehen anhand des lokal etablierten Projektmanagement nicht übergangen wird, sondern durch die vorgenommene Analyse erfasst wird und in den Projektprozess eingebunden oder sogar als Basis verwendet werden kann. Dies ist ein wichtiger neuer Ansatz, da bisherige im Einsatz befindliche Projektmanagementmodelle diese Problemstellung nicht oder unzureichend berücksichtigen. Auch die Weltbank, 1985 äußert sich ähnlich zu dieser Problematik, indem Sie mitteilt, dass Projekte auf Dauer nur dann

erfolgreich sein können, wenn sie auf die örtlichen sozialen, ökonomischen und kulturellen Bedingungen abgestimmt sind. Die Anwendung bewährter adäquater Techniken bei der Planung und Durchführung von Projekten ist für den Projekterfolg und die Nachhaltigkeit wichtig. Ein Hauptirrtum im bisherigen Vorgehen im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit besteht meiner Meinung nach darin, dass wir davon ausgehen, dass das Wissen und Vorgehen aller Projektbeteiligten im Projektmanagement einheitlich sei. Viel realistischer ist es davon auszugehen, dass das Wissen und Vorgehen in Projekten von unterschiedlichen Projektbeteiligten, basierend auf deren Kulturen, Normen und Ritualen, nicht einheitlich ist. Das Wissen der einheimischen Projektträger, unserer Partner und der Zielgruppen über die Projekte ist kaum mit unserem Wissen vergleichbar. Zwar hat sich das Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit immer mehr an generelle Ansätze wie der Partizipation der Zielgruppe angepasst und es fanden Lernprozesse mittels Evaluierungen von Projekten in der Entwicklungszusammenarbeit statt, jedoch handelt es sich bei den derzeit aktuell verwendeten Projektmanagement Methoden wie ZOPP oder PCM immer noch um eine westlich geprägte Planungskultur, welche von den lokalen Mitarbeiter oft als sehr abstrakt und ungewohnt aufgenommen wird. Das hat oft zur Folge, dass wegen fehlender Verfahrenkenntnisse und Fachtermini die lokale Bevölkerung nicht wirklich in den Planungsprozess eingegliedert wird.

Das neue PAPP Modell hat den großen Vorteil, dass es die generell positiven Ansätze und Entwicklungen der letzten Jahre im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit berücksichtigt, aber dass auch mit der Potentialanalyse die lokalen Managementfähigkeiten abgetastet werden und ein Lernprozess stattfindet, in dem das Projektmanagement anhand alter Projekte erklärt und verinnerlicht wird. Die Erfahrung aus der in dieser Arbeit untersuchten Potentialanalyse lässt den Schluss zu, dass mit der neu entwickelten PAPP Methode die Integration des lokalen Managementwissens in den Projektablauf deutlich verbessert werden kann und die lokalen und kulturellen Gegebenheiten erfasst und berücksichtigt werden können. Weiterhin werden die vorherrschende Probleme und Stärken im PAPP Modell durch die Potentialanalyse erfasst und im Projektaufbau und bei der Projektdurchführung integriert, was den deut-

lichen Vorteil gegenüber derzeit gängigen Projektmanagementansätzen hat, dass vorherrschende lokale Probleme bewusst reduziert oder ausgeschaltet und vorherrschende Stärken gezielt gefördert werden können. Das Projektmanagementmodell PAPP stellt somit ein kontext- und prozessorientiertes Instrument dar, um das Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit zu verbessern und kann daher zur besseren Wirkungsweise der Entwicklungszusammenarbeit einen wertvollen Beitrag leisten.

14.2 Ausblick

Aus den Überlegungen im Rahmen dieser Arbeit ergeben sich verschiedene Anknüpfungspunkte, die als Fragestellungen für weitere wissenschaftliche Arbeiten dienen können. So wäre es interessant zu beobachten wie Projekte in der Entwicklungszusammenarbeit verlaufen, welche die in dieser Arbeit ermittelten Probleme im Projektmanagement der Entwicklungszusammenarbeit in ihrem Projektvorgehen berücksichtigen und geeignete Maßnahmen ableiten. Weiterhin wäre es sicherlich wünschenswert das vorgestellte neue PAPP Modell in der Praxis der Entwicklungszusammenarbeit zu testen und diese Tests wissenschaftlich zu begleiten. Ebenso wäre eine tiefer gehende Betrachtung von Nöten, inwieweit sich die Potentialanalyse für die grundsätzliche Evaluierung von Entwicklungshilfeprojekten eignet. Hierdurch könnten wichtige Erkenntnisse bei Expost Evaluierungen geschaffen werden. In dieser Arbeit habe ich mich bei der Durchführung der Potentialanalyse und der theoretischen Erstellung des PAPP Modells rein auf die Entwicklungszusammenarbeit beschränkt. Es wäre interessant zu wissen, inwieweit sich die Potentialanalyse oder auch das PAPP Modell auf das Projektmanagement der freien Wirtschaft übertragen ließe. Ein durchaus interessanter Ansatz wäre es z.B. bei M&A (Merger & Acquisitions) oder JV (Joint Ventures) zu testen, ob durch das PAPP Modell, die vorherrschenden Managementansätze der jeweiligen Unternehmen adäquat erfasst werden können und im Projektverlauf integriert werden können und wie der daraus bezifferte Nutzen quantifiziert werden kann.

Anhang

Anhang 1: Projektkontextmerkmale Codepool Partnerorganisation	235
Anhang 2: Interviewaussagen Projektkontextbeschreibung-Partnerorganisation (Projekt 1 - Interview 1).....	236
Anhang 3: Interviewaussagen Projektkontextbeschreibung -Partnerorganisation	238
Anhang 4: Interviewaussagen Projektkontextbeschreibung-Partnerorganisation (Projekt 3 - Interview 3).....	240
Anhang 5: Interviewaussagen Projektkontextbeschreibung-Partnerorganisation (Projekt 3 - Interview 4).....	241
Anhang 6: Projektkontextbeschreibung - Projektmanagement - Partnerorganisation - Projekt 1 - Interview 1	242
Anhang 7: Projektkontextbeschreibung - Projektmanagement - Partnerorganisation - Projekt 2 - Interview 2	243
Anhang 8: Projektkontextbeschreibung - Projektmanagement - Partnerorganisation - Projekt 3 - Interview 3 & 4	244
Anhang 9: Interviewaussagen Projektkontextbeschreibung-Zielgruppe	245
Anhang 10: Codepool Problemsystem - PM - Partnerorganisation	247
Anhang 11: Zusammengefasste Interviewaussagen der Potentialanalyse in der Partnerorganisation bezüglich Probleme	249
Anhang 12: Codepool Stärkensystem - PM - Partnerorganisation	251
Anhang 13: Zusammengefasste Interviewaussagen der Potentialanalyse in derPartnerorganisation bezüglich Stärken	257
Anhang 14: Codepool Problemsystem - PM - Zielgruppe.....	259
Anhang 15: Zusammengefasste Interviewaussagen der Potentialanalyse bei der Zielgruppe bezüglich Probleme	260
Anhang 16: Codepool Stärkensystem - PM - Zielgruppe.....	261
Anhang 17: Zusammengefasste Interviewaussagen der Potentialanalyse bei der Zielgruppe bezüglich Stärken	262

Anhang 1: Projektkontextmerkmale Codepool Partnerorganisation

Projektperspektive	Dimension	Interviews			
		1	2	3	4
1.1 Allgemeine Projektbeschreibung	Rahmenbedingungen	x	x	x	x
	Ziele	x	x	x	x
	Aktivitäten	x	x	x	x
	Zeitraum	x	x	x	x
	Auftraggeber	x	x	x	x
	Ergebnisse	x	x	x	x
	Zielerreichung	x	x	x	x
1.2 Projektorganisation	Hierarchie	x	x	x	x
	Funktionen	x	x	x	x
	Aufgaben	x	x	x	x
	Kommunikation	x	x	x	x
	Kultur, Werte	x	x	x	x
1.3 Projekt-Umwelten	Auftraggeber	x	x	x	x
	Auftragnehmer	x	x	x	x
	Zielgruppe	x	x	x	x
1.4 Ressourcen	Zeitlich	x	x	x	x
	Finanziell	x	x	x	x
	Personell	x	x	x	x
	Qualifikatorisch	x	x	x	X
1.5 Projektprozesse	Analysephase	x	x	x	X
	Planungsphase	x	x	x	X
	Durchführungsphase	x	x	x	X
	Projektabschluss	x	-	x	-

Quelle: Eigene Erstellung.

Anhang 2: Interviewaussagen Projektkontextbeschreibung - Partnerorgansiation (Projekt 1 – Interview 1)

Projektdimension	Aspekte	Zusammengefasste Interviewaussage
1.1 Allgemeine Projektbeschreibung	Rahmenbedingungen	Projekt vom Landwirtschaftsministerium (MDA) gefördert, es geht um technische Beratung der Produktion für die kleinbäuerliche Landwirtschaft (Projektplan für Detailinformationen übergeben)
	Ziele	Eines der Hauptziele ist die Ausbildung der Bauern in bestimmten Themen in der Produktion um letztendlich eine Erhöhung der Produktion und Qualität zu erhalten. Es werden dabei auch Weiterverarbeitungsschritte durchgeführt, um eine Wertsteigerung der Produkte zu erhalten
	Aktivitäten	Im ersten Schritt werden die Bauern bestimmt, welche im Projekt mitmachen; danach wird zusammen mit den Kleinbauern die Hauptaktivitäten bestimmt und geplant; im letzten Schritt werden die geplanten Aktivitäten ausgeführt
	Zeitraum	3 Jahre
	Auftraggeber	CAATINGA hat bei MDA (Landwirtschaftsministerium) das Projekt beantragt und es ist genehmigt worden
	Ergebnisse	Projekt organisiert; technische Beratungen durchgeführt; Bauern organisiert, aber Infrastruktur noch nicht installiert, da Ministerium finanzielle Mittel noch nicht freigegeben hat
	Zielerreichung	Teilziele erreicht aber insbesondere in der Weiterverarbeitung wurden die gesetzten Ziele nicht erreicht
1.2 Projektorganisation	Hierarchie	Es gibt einen Koordinator und Techniker aber die Hierarchie ist sehr flach, kumpelhaft
	Funktionen	Die Funktionen waren klar definiert
	Aufgaben	Die Aufgabenverteilung musste angepasst werden und wurde während des Projektes flexibel betrachtet, man hat damit gute Erfahrungen gemacht
	Kommunikation	Offene gut funktionierende Kommunikation
	Kultur, Werte	Die Zielgruppe steht bei unserer Arbeit im Mittelpunkt, dass heißt die Bauern werden mit Geduld und Respekt behandelt, Im Team von CAATINGA hat man einen freundlichen, partnerschaftlichen Umgang
1.3 Projekt-Umwelten	Auftraggeber	MDA (Landwirtschaftsministerium)
	Auftragnehmer	CAATINGA; völlige Abhängigkeiten von Gebern (Ministerium), insbesondere finanziell
	Zielgruppe	Kleinbauern (1300 Familien)
1.4 Ressourcen	Zeitlich	Nicht genügend Zeit eingeplant für die Durchführung der Aktivitäten, insbesondere für die Auswahl der Bauern, welche im Projekt mitmachen, gestaltete sich sehr Zeit aufwändig
	Finanziell	250.000 EUR; damit konnte die Grundausstattung wie 1 PC, 1 Auto, Büro bei CAATINGA gekauft werden, aber für die Anzahl der Leute und für die geplanten Tätigkeiten zu knapp
	Personell	1 Koordinator, 2 Techniker (CAATINGA), 25 Techniker (vor Ort)
	Qualifikatorisch	Agraringenieur, Biologin, Agrartechniker, sehr gut qualifiziertes Personal
1.5 Projektprozesse	Analysephase	Basiert auf individuellen Erfahrungen vor Ort, eine Person bei CAATINGA hat den Projektantrag verfasst ; keine Partizipation der Zielgruppe

	Planungsphase	Projekt wurde von einer anderen Person geplant und der derzeitige Koordinator muss die Planung übernehmen ; für die Durchführung der Planung wurde eine grundsätzliche Planungsmatrix erstellt; im späteren Stadium können die Bauern mitbestimmen und die Aktivitätenschwerpunkte bestimmen (z.B. Gemüseproduktion oder Ziegenproduktion) und wählen die Techniker vor Ort mit aus
	Durchführungsphase	Täglicher Austausch mit Technikern; mit Bauern etwa 1 mal die Woche; Familien sind in das Projekt eingebunden und entscheiden über Inhalt und Durchführung des Projektes; es fand eine Projektkontrolle statt, die von mir geleitet wurde, sie wurde monatlich durchgeführt; die besprochenen Probleme wurden dann in Aktivitäten definiert; die Problemlösung findet wenn möglich gemeinsam statt, Koordinator hat aber das letzte Wort; Entscheidungen werden vom Koordinator oder Geschäftsführung getroffen, bzw. das Ministerium trifft die letztendlichen Entscheidungen
	Projektabschluss	Bei CAATINGA findet zumindest jährlich eine Projektevaluierung statt in der Soll-Ist-Vergleiche der ganzen Belegschaft vorgestellt werden, wobei insbesondere die Begründung für die Abweichungen in den Projekten besprochen werden; die Maßnahmen für die Verbesserung werden dabei oft zu wenig berücksichtigt

Quelle: Eigene Erstellung.

Anhang 3: Interviewaussagen Projektkontextbeschreibung - Partnerorganisation (Projekt 2 – Interview 2)

Projektdimension	Aspekte	Zusammengefasste Interviewaussage
1.1 Allgemeine Projektbeschreibung	Rahmenbedingungen	ASA Dachverband der NGOs im Nordosten Brasiliens erwirbt Gelder von nationalen und internationalen Gebern für Zisternenprojekte (1 Millionen Zisternen), welche von lokalen NGOs (z.B. von CAATINGA) implementiert werden (Projektplan als Zusatzinformation übergeben)
	Ziele	Bau von 620 Zisternen innerhalb von 6 Monaten von ASA vorgegeben (in Absprache mit CAATINGA). Als oberste Ziele gelten die ASA Ziele, die wurden auf die Regionen herunter gebrochen und klar definiert; Partizipation der Zielgruppe in den Zielvereinbarungen definiert, 5-7 Personen in der Kommission vor Ort um die Bedürftigen auszuwählen, Problemaufnahme und Feedback an Koordination seitens der Zielgruppe, Bauern, Lieferanten, Maurer, etc. nehmen an der Kontrolle teil
	Aktivitäten	Bauern organisieren (Kommissionen) vieles selbst, wie Projekterklärungen, Beschaffung Material, Konstruktion, Kontrolle, Schulungen, Koordinator muss komplettes Projekt organisieren wie die Techniker vor Ort (Maurer, Bauern, etc. organisieren), Bauernkommissionen organisieren (Bauern kontrollieren mit)
	Zeitraum	1 Jahr Vorlaufzeit (2003), Projektdurchführung 2004
	Auftraggeber	ASA (Dachverband)
	Ergebnisse	Anfangsschwierigkeiten mit Lieferanten führte zu Verzögerungen und damit nicht zur Erreichung der Ziele;
	Zielerreichung	Ziele nicht erreicht; Teilziele (300 Zisternen) aber erreicht
1.2 Projektorganisation	Hierarchie	Es gibt einen Koordinator und einen Techniker - Kommunikation mit Bauern wichtig
	Funktionen	Die Funktionen waren klar definiert
	Aufgaben	Die Aufgabenverteilung musste angepasst werden und wurde während des Projektes flexibel betrachtet, man hat damit gute Erfahrungen gemacht
	Kommunikation	Offene gut funktionierende Kommunikation
	Kultur, Werte	Offene partnerschaftliche Beziehung, Verständnis für die Probleme der Bauern sehr wichtig
1.3 Projekt-Umwelten	Auftraggeber	ASA
	Auftragnehmer	CAATINGA
	Zielgruppe	Kleinbauern (300 Familien)
1.4 Ressourcen	Zeitlich	Nicht genügend Zeit eingeplant für die Durchführung der Aktivitäten, insbesondere die Auswahl der Bauern, welche im Projekt mitmachen, gestaltete sich sehr Zeit aufwändig
	Finanziell	170.000 €; 1 Auto, 2 Motorräder, 2 PCs; gute Ressourcen
	Personell	Qualifikatorisch: Der Projektkoordinator ist Agrartechniker, Techniker Partnerorganisation sind Agrartechniker, Maurer oft Bauern, Qualifikation ausreichend, 6 Personen (Koordinator, Finanzen, Techniker, etc.) waren zu wenig Personal, um die Ziele zu erreichen
	Qualifikatorisch	Agrartechniker und Maurer
1.5 Projektprozesse	Analysephase	Basiert auf individuellen Erfahrungen vor Ort, Geschäftsführer bei CAATINGA hat den Projektantrag verfasst ; ASA Vorgaben; keine Partizipation der Zielgruppe

	Planungsphase	Planung findet im Projektteam statt, dabei gibt es eine Jahresplanung ,Quartalsplanung und Monatsplanung; sehr einfache Planung, wer, was, wann
	Durchführungsphase	Treffen sich für die Planung und für die Evaluierung, spontane Problemtreffen (monatlich mit Zielgruppe), keine regelmäßigen Zwischenprojekttreffen; Probleme werden besprochen und versucht zu verbessern; Bauern-Familien sind in das Projekt von Anfang eingebunden und entscheiden über Inhalt und Durchführung des Projektes; Probleme werden wenn möglich gemeinsam gelöst, wobei der Koordinator das letzte Wort hat; Entscheidungen werden von der Geschäftsführung getroffen; Techniker kontrollieren Fortschritte, schauen ob die Bauern die Zisternen benutzen und richtig benutzen, ASA Evaluierung
	Projektabschluss	Noch nicht dabei gewesen; keine Aussage

Quelle: Eigene Erstellung.

Anhang 4: Interviewaussagen Projektkontextbeschreibung - Partnerorganisation (Projekt 3 – Interview 3)

Projektdimension	Aspekte	Zusammengefasste Interviewaussage
1.1 Allgemeine Projektbeschreibung	Rahmenbedingungen	Einrichtung von 5 Marktständen, wo die Kleinbauern ihre Produkte im Stadtzentrum verkaufen können (Projektplan als Zusatzinformation übergeben)
	Ziele	Direktverkauf, Einkommenserhöhung der Bauern, gesundes Essen für die Konsumenten
	Aktivitäten	Koordinator: Koordinierung, Gespräche mit Geschäftsleitung, auch Umsetzung der Maßnahmen der für die Gemüseproduktion verantwortlichen Techniker; Umsetzung der Maßnahmen im Vermarktungsprozess;
	Zeitraum	3 Jahre
	Auftraggeber	World Vision
	Ergebnisse	Ziele nicht erreicht, Teilziele drei bis fünf, mehr oder weniger funktionierende Marktstände, installiert
	Zielerreichung	Teilziele erreicht
1.2 Projektorganisation	Hierarchie	Flache Hierarchieebene
	Funktionen	Die Funktionen waren nicht klar definiert
	Aufgaben	Aufgaben grundsätzlich definiert, wurden aber teilweise nicht ausgeführt
	Kommunikation	Schwierige Kommunikation, Koordinator nicht sehr anerkannt
	Kultur, Werte	Offene partnerschaftliche Beziehung, Verständnis für die Probleme der Bauern sehr wichtig
1.3 Projekt-Umwelten	Auftraggeber	Hauptgeber war World Vision, es gab auch noch andere Projekte von EU und Oxfam, die sich teilweise in den Zielen überschneiden/ ergänzen
	Auftragnehmer	CAATINGA
	Zielgruppe	Kleinbauern (50 Familien)
1.4 Ressourcen	Zeitlich	Nicht genügend Zeit eingeplant für die Durchführung der Aktivitäten, insbesondere die Auswahl der Bauern, welche im Projekt mitmachen, gestaltete sich sehr Zeit aufwändig
	Finanziell	100.000 €; Infrastruktur und finanzielle Mittel waren gut
	Personell	1 Koordinator, 1 Techniker
	Qualifikatorisch	Agrartechniker, ausreichende Qualifikation, Planungs- und Steuerungsdefizite
1.5 Projektprozesse	Analysephase	Analyse zusammen mit der Belegschaft, ohne Zielgruppe, ohne Analysemethoden, basiert auf Erfahrungen und Kontakten zu Kleinbauern vor Ort
	Planungsphase	Es gibt eine Jahres- und Quartalsplanung, welche in dem Projektantrag festgehalten wird; sehr einfache Planung mit Belegschaft und Projektteam, wer, was, wann; ohne Beteiligung der Zielgruppe
	Durchführungsphase	Basiert wenig auf Planung, eher flexibel gehandhabt, unregelmäßige Projektfortschrittstreffen (intern monatlich mit der Zielgruppe etwa vierteljährlich), wenig Steuerung, wenn dann nur aufgrund der Verkaufszahlen, welche auf den Märkten umgesetzt wurde, Gründe hierfür lagen im Zeitmangel; Nachhaltigkeit und Motivation problematisch; Die Zielgruppe wurde in die Vorgehensweise und bei Entscheidungen hinzugezogen
	Projektabschluss	Jahresevaluierung, ohne bestimmte Methoden, Ergebnisvorstellung und Diskussion, Probleme wurden nicht wirklich weiterverfolgt

Quelle: Eigene Erstellung.

Anhang 5: Interviewaussagen Projektkontextbeschreibung - Partnerorganisation (Projekt 3 – Interview 4)

Projektdimension	Aspekte	Zusammengefasste Interviewaussage
1.1 Allgemeine Projektbeschreibung	Rahmenbedingungen	Einrichtung von 5 Marktständen, wo die Kleinbauern ihre Produkte im Stadtzentrum verkaufen können (Projektplan als Zusatzinformation übergeben)
	Ziele	Direktverkauf, Einkommenserhöhung der Bauern, gesundes Essen für die Konsumenten
	Aktivitäten	Koordinator: Koordinierung, Gespräche mit Geschäftsleitung, auch Umsetzung der Maßnahmen, der für die Gemüseproduktion verantwortlichen Techniker: Umsetzung der Maßnahmen im Vermarktungsprozess
	Zeitraum	3 Jahre
	Auftraggeber	World Vision
	Ergebnisse	Drei Marktstände installiert, die aber nicht wirklich gut funktionieren
	Zielerreichung	Ziele nicht erreicht
1.2 Projektorganisation	Hierarchie	Flache Hierarchieebene
	Funktionen	Die Funktionen waren nicht klar definiert
	Aufgaben	Aufgaben grundsätzlich definiert, wurden aber teilweise nicht ausgeführt
	Kommunikation	Schwierige Kommunikation, Koordinator nicht sehr anerkannt
	Kultur, Werte	Offene partnerschaftliche Beziehung, Verständnis für die Probleme der Bauern sehr wichtig
1.3 Projekt-Umwelten	Auftraggeber	Hauptgeber war World Vision, es gab auch noch andere Projekte von EU und Oxfam, die sich teilweise in den Zielen überschneiden/ergänzen
	Auftragnehmer	CAATINGA
	Zielgruppe	Kleinbauern (50 Familien)
1.4 Ressourcen	Zeitlich	Schwierig, sehr viele Nebenaufgaben
	Finanziell	100.000 €; Infrastruktur und finanzielle Mittel waren gut
	Personell	1 Koordinator, 1 Techniker
	Qualifikatorisch	Agrartechniker, ausreichende Qualifikation, Planungs- und Steuerungsdefizite
1.5 Projektprozesse	Analysephase	Nicht involviert, keine Kenntnisse
	Planungsphase	Planung vorgelegt, aber oft nicht realistisch
	Durchführungsphase	Durchführung planlos, sehr flexibel, regelmäßige Treffen mit Bauern wöchentlich, interne Meetings monatlich, Steuerung von Koordinator problematisch
	Projektabschluss	Keine Kenntnisse

Quelle: Eigene Erstellung.

Anhang 6: Projektkontextbeschreibung - Projektmanagement - Partnerorganisation - Projekt 1 - Interview 1

Befragter/Funktion: 1 Projektkoordinator

Projekt: Technische Produktionsberatung der Kleinbauern der Region Araripe (Campo vivo)

Projektauftrag:

Projekt vom Landwirtschaftsministerium gefördert, um die Kleinbauern der Region beratungstechnisch zu unterstützen. Die Partnerorganisation ist für die Durchführung des Projektes verantwortlich.

Aufgabenschwerpunkte:

Phase 1: Auswahl der Kleinbauern, welche im Projekt mitmachen.

Phase 2: Zusammen mit Kleinbauern Aufgabenschwerpunkte festlegen und Durchführung planen.

Phase 3: Durchführung der beratenden Aktivitäten.

Laufzeit:

2 Jahre

Ziele:

Qualifizierung der Kleinbauern in der Produktion und in Folge Erhöhung der Produktion und der Qualität.

Ergebnisse:

Projekt organisiert, technische Beratungen durchgeführt, Bauern organisiert, aber Infrastruktur noch nicht installiert, da Ministerium finanzielle Mittel noch nicht freigegeben hat.

Projektorganisation und Projektumwelten:

Siehe Schaubild 1

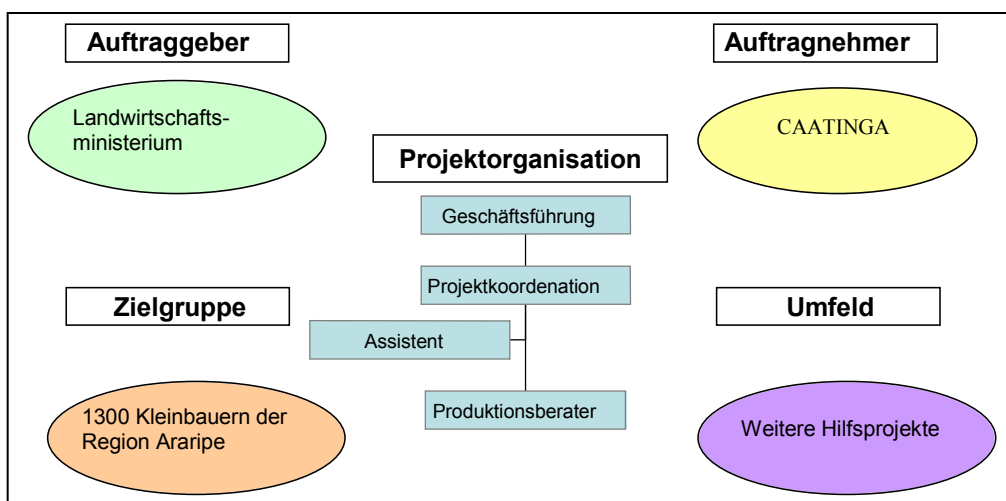
Projektressourcen:

Finanziell: 250.000 €; Grundausstattung vorhanden; finanzielle Mittel zu knapp;

Personell: Es waren 28 Personen in der Durchführung des Projekts involviert; nicht ausreichend;

Qualifikatorisch: Der Projektkoordinator ist Agraringenieur, Assistentin Biologin, die Produktionsberater vor Ort sind Agrartechniker; Qualifikation ausreichend;

Portrait 1: Projektüberblick - Partnerorganisation - Projekt 1 – Interview 1



Portrait 2: Projektorganisation & Projektumwelten - Partnerorganisation - Projekt 1 - Interview 1

Quelle: Eigene Erstellung.

Anhang 7: Projektkontextbeschreibung - Projektmanagement - Partnerorganisation - Projekt 2 - Interview 2

Befragter/Funktion: 1 Projektkoordinator

Projekt: Bereitstellung von Zisternen für die Kleinbauern der Region Araripe (P1MC)

Projektauftrag:

Der Dachverband ASA (Articulacao Semiarido) hat sich das Ziel gesetzt 1 Millionen Zisternen im Nordosten Brasiliens für arme Familien auf dem Land bereitzustellen und zu installieren. ASA arbeitet mit den lokalen NGOs (in diesem Fall mit CAATINGA) zusammen, welche mit der Durchführung der Projekte beauftragt werden.

Aufgabenschwerpunkte:

Bauern organisieren (Kommissionen); Kontrolle bei den ausgewählten Familien, Materialbeschaffung, Konstruktion, Schulung, Kontrolle;

Laufzeit:

1 Jahr Vorlaufzeit, Implementierung innerhalb von 6 Monaten;

Ziele:

Bau von 620 Zisternen innerhalb von 6 Monaten;

Ergebnisse:

Ziele nicht erreicht, etwa 300 Zisternen wurden installiert;

Projektorganisation und Projektumwelten:

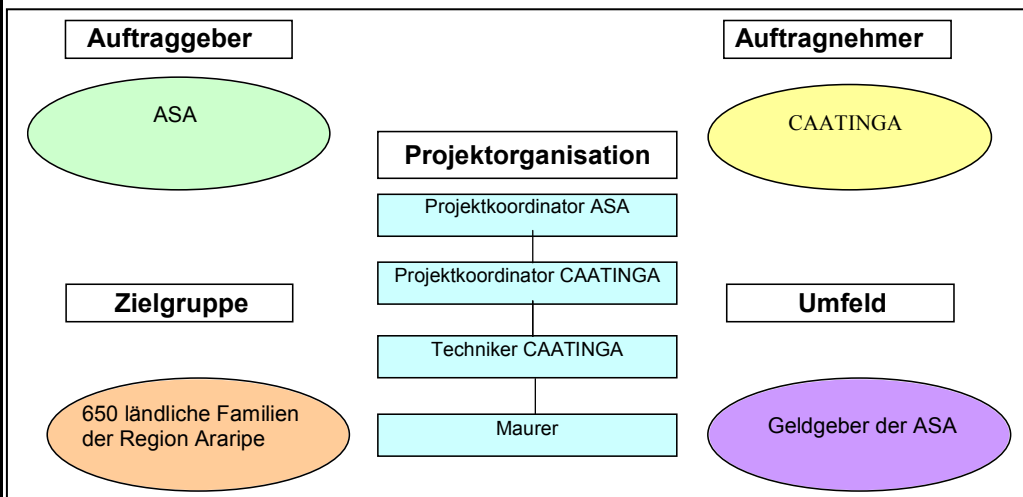
Siehe Schaubild 1

Projektressourcen:

Finanziell: 170.000 €; Grundausstattung vorhanden; finanzielle Mittel ausreichend vorhanden;

Personell: Es waren 6 Personen mit der Durchführung des Projekts beauftragt; nicht ausreichend;

Portrait 3: Projektüberblick - Partnerorganisation - Projekt 2 – Interview 2



Portrait 4: Projektorganisation & Projektumwelten - Partnerorganisation - Projekt 2 – Interview 2

Quelle: Eigene Erstellung.

Anhang 8: Projektkontextbeschreibung - Projektmanagement - Partnerorganisation - Projekt 3 - Interview 3 & 4

Befragte/Funktion: 1 Projektkoordinator, 1 Techniker

Projekt: Vermarktung von ökologischem Gemüse an Marktständen

Projektauftrag:

Die World Vision beauftragt CAATINGA mit der Durchführung von Vermarktungsmaßnahmen zur Einkommenserhöhung der Kleinbauern in der Region Araripe;

Aufgabenschwerpunkte:

Organisation der Produzenten, Schulung der Produzenten in Vermarktungsaktivitäten, Umsetzung von Vermarktungsaktivitäten;

Laufzeit:

1 Jahr

Ziele:

Produktionsverbesserung, Einkommenserhöhung der Bauern durch Direktvermarktung;

Ergebnisse:

Ziele nicht erreicht, vier mehr oder weniger funktionierende Marktstände installiert;

Projektorganisation und Projektumwelten:

Siehe Schaubild 1

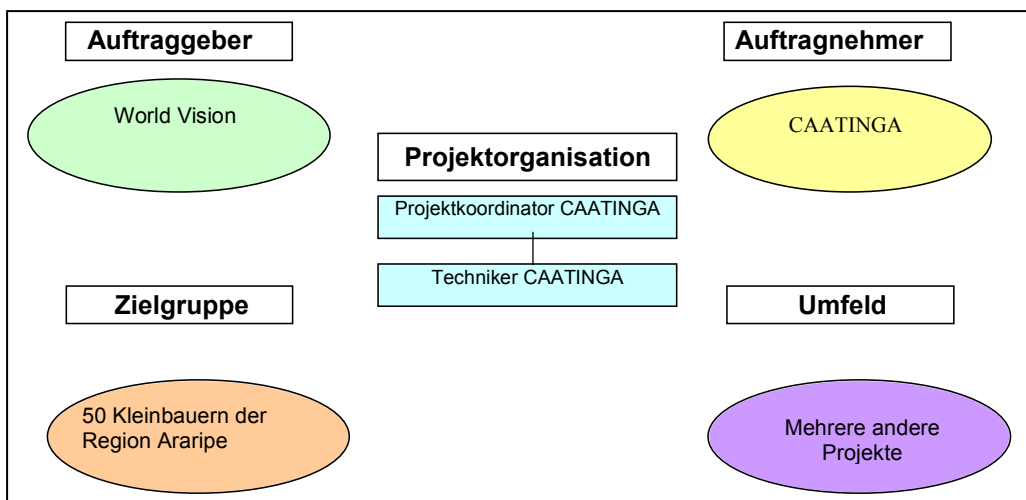
Projektressourcen:

Finanziell: 100.000 €; Grundausrüstung vorhanden; genügend finanzielle Mittel vorhanden;

Personell: Es waren 2 Personen bei der Durchführung des Projekts involviert; nicht ausreichend;

Qualifikatorisch: Der Projektkoordinator ist Agrartechniker, Techniker ist Agrartechniker; Qualifikation ausreichend;

Portrait 5: Projektüberblick – Partnerorganisation – Projekt 3 – Interview 3 und 4



Portrait 6: Projektorganisation & Projektumwelten - Partnerorganisation - Interview 3 und 4

Quelle: Eigene Erstellung.

Anhang 9: Interviewaussagen Projektkontextbeschreibung -- Zielgruppe

Projektdimension	Aspekte	Zusammengefasste Interviewaussage
1.1 Allgemeine Projektbeschreibung	Rahmenbedingungen	Verkauf der erzeugten Produkte an den Marktständen; Teilweise auch Beratung zum Anbau ökologischer Nahrungsmittel
	Ziele	Produkte verkaufen; Werbung für ökologische Produkte der Kleinfamilien machen
	Aktivitäten	Transport organisieren, Verkauf organisieren, Bezahlung organisieren
	Zeitraum	-
	Auftraggeber	-
	Ergebnisse	An den Marktständen wird verkauft, aber noch sehr unregelmäßig
	Zielerreichung	Nein
1.2 Projektorganisation	Allgemein	In den Dörfern bestehen Bauernorganisationen, diese werden von den Vorständen geleitet; Ca. einmal im Monat findet eine Versammlung statt; die Organisationen funktionieren nicht sehr gut in der Praxis und es gelingt kaum die notwendigen Organisationsaufgaben für die Durchführung der Projekte zu gewährleisten
	Funktionen	Die Funktionen innerhalb der Zielgruppe waren in Bezug auf das Projekt nicht klar definiert;
	Kommunikation	Innerhalb der Bauernorganisation ist die Kommunikation nicht sehr gut; insbesondere die Vorstände sind nicht in der Lage die notwendigen Informationen an die Mitglieder weiter zu geben, die Treffen sind oft nur pro forma und haben wenig Inhalt, bzw. es kommt oft nichts dabei raus; die Kommunikation zu CAATINGA ist gut aber zu selten
	Kultur, Werte	Oft herrscht noch eine sehr große Individualität bei den Projektbeteiligten, das Gemeinschaftsdenken ist noch sehr schwierig;
1.3 Projekt-Umwelten	Auftraggeber	-
	Auftragnehmer	CAATINGA
	Zielgruppe	Kleinbauern (50 Familien)
1.4 Ressourcen	Zeitlich	Der Anbau erfordert viel Zeit, oft ist zu wenig Zeit für die anderen Tätigkeiten, wie Transport und Verkauf vorhanden
	Finanziell	Wenig Mittel für Anbauverbesserungen, auch Transport schwierig, Marktstände sind in Ordnung
	Personell	CAATINGA zwei Personen; ca. 50 Familien
	Qualifikatorisch	Bauern fehlen oft die Kenntnisse über ökologische Anbau; auch bei der Projektorganisation wie Transport, Quantität und Qualität der Produktion fehlt es an Wissen und es fehlen Personen, die so was organisieren können
1.5 Projektprozesse	Analysephase	Bauern bzw. Organisationen wurden nicht befragt
	Planungsphase	Bauern bzw. Organisationen wurden nicht befragt

	Durchführungsphase	Die Entscheidungen wurden von CAATINGA gefällt; jedoch vorher in der Gruppe besprochen; zu Projektfortschrittskontrollen gab es keine Kenntnisse; Probleme wurden in den Treffen besprochen und auch versucht zu verbessern; es gab nach den Besprechungen Aufgabenverteilungen für die beteiligten Projektteilnehmer der Zielgruppe; der Austausch zwischen den Kleinbauern und CAATINGA fand unregelmäßig, mindestens aber monatlich statt
	Projektabschluss	Keine Kenntnisse

Quelle: Eigene Erstellung.

Anhang 10: Codepool Problemsystem - PM - Partnerorganisation

Inter- view	Nr.	Proble- me	Beteilig- te	Ursa- chen	Auswirkun- gen	Bewältigungs- strategien	Ergeb- nis	Ver- besserungs- vorschläge
1	1	x	x	x	x	x	x	-
1	2	x	x	x	x	x	x	-
1	3	x	x	x	x	x	x	-
1	4	x	x	x	x	x	x	-
1	5	x	x	x	x	x	x	x
1	6	x	x	x	x	x	x	x
1	7	x	x	x	x	x	x	-
1	8	x	x	x	x	x	x	x
1	9	x	x	x	x	x	x	x
1	10	x	x	-	-	-	-	-
1	11	x	x	x	x	x	x	x
2	12	x	x	x	x	x	x	-
2	13	x	x	x	x	x	x	-
2	14	x	x	x	-	-	-	-
2	15	x	x	x	-	-	-	-
2	16	x	x	x	-	-	-	-
2	17	x	x	x	x	x	x	-
2	18	x	x	-	-	-	-	-
2	19	x	x	x	x	x	x	-
2	20	x	x	x	-	-	-	-
2	21	x	x	x	x	x	x	-
2	22	x	-	x	x	x	x	-
2	23	x	x	x	x	x	x	x
2	24	x	x	x	x	x	x	x
2	25	x	x	x	x	x	x	x
2	26	x	x	x	x	x	x	x
2	27	x	x	x	x	x	x	x
2	28	x	x	x	x	x	x	-
2	29	x	x	x	-	x	x	-
2	30	x	x	x	x	x	x	-
2	31	x	x	x	x	x	x	-
3	32	x	x	x	x	x	x	x
3	33	x	x	x	x	x	x	x
3	34	x	x	x	x	x	x	x
3	35	x	x	x	x	x	x	x
3	36	x	x	x	x	x	x	x
3	37	x	x	x	x	x	x	x
3	38	x	x	x	x	x	x	x
3	39	x	x	x	x	x	x	x
3	40	x	x	x	x	x	x	x
3	41	x	x	x	x	x	x	x
3	42	x	x	x	x	x	x	x
3	43	x	x	x	x	x	x	x
3	44	x	x	x	x	x	x	x
3	45	x	x	x	x	x	x	x
3	46	x	x	x	x	x	x	x
3	47	x	x	x	x	x	x	x
3	48	x	x	x	x	x	x	x

3	49	x	x	x	x	x	x	x
3	50	x	x	-	x	x	x	x
4	51	x	x	x	x	x	x	x
4	52	x	x	x	x	x	x	x
4	53	x	x	x	x	x	x	x
4	54	x	x	x	x	x	x	-
4	55	x	x	x	x	x	x	x

Quelle: Eigene Erstellung.

Anhang 11: Zusammengefasste Interviewaussagen der Potentialanalyse in der Partnerorganisation bezüglich Problemen

Interview	Nr.	Probleme	Beteiligte	Ursachen	Auswirkungen	Verbesserungsvorschläge
1	1	Zeitdruck	Ministerium	War für 2 Jahre gedacht, ist aber nur für ein Jahr genehmigt worden	Projekt konnte im ganzen Umfang nicht durchgeführt werden, Diskussion mit Geber	-
1	2	Unstimmigkeiten zwischen dem Projektkoordinator und der Geschäftsführung	Partnerorganisation	Verschiedene Anschauungen über Planung und Durchführung	Interne Diskussionen	-
1	3	Geld kam nicht rechtzeitig an, um z.B. die Honigstrukturen (Honighäuser, Material) zu kaufen und zu installieren	MDA	Vereinbarungen wurden nicht eingehalten	Diskussionen mit Geber	-
1	4	Koordinator andere Auffassung vom Projekt	Koordinator	Neuer Mitarbeiter, war bei der Planung nicht dabei	Planungen wurden verändert, MDA musste informiert werden	-
1	5	Meetings mit anderen Abteilungen schlecht zu planen	Partnerorganisation	Zu wenig Zeit	Projektverzögerungen wurden am Projektende erklärt	Meetings institutionalisieren
1	6	Kommunikation zwischen Abteilungen schlecht	Partnerorganisation	Zeitprobleme, wenig Erfahrung in Zusammenarbeit, gemeinsam Planung und Durchführung schwierig	Projektverzögerungen wurde am Projektende erklärt	Kurse über Zusammenarbeit nehmen, Umstrukturierungen in der NGO notwendig, Leute informieren wie wichtig es ist, dass die Abteilungen zusammenarbeiten, zuständige Person für die Integration muss mehr Zeit dafür investieren
1	7	Kommunikation zwischen Geber und Träger schlecht	MDA, Partnerorganisation	Zuständigkeiten beim MDA teilweise nicht geklärt	zeitliche Verzögerungen, Missverständnisse, etc.	-
1	8	Sehr großer Arbeitsaufwand mit den Familien	Kleinbauern, Team Partnerorganisation	Viel Zeit investiert in Aufklärung, Organisation mit den Kleinbauern, Besprechungen, etc. die im Projekt nicht eingeplant waren	zeitliche Verzögerungen des Projekts wurde den Geber und der Partnerorganisation erklärt und begründet	Mehr Zeit für die Partizipation einplanen

Quelle: Eigene Erstellung.

Interview	Nr.	Probleme	Beteiligte	Ursachen	Auswirkungen	Verbesserungsvorschläge
1	9	Ziele nicht erreicht	Team Partnerorganisation	Keine Kontrolle und Steuerung während des Projekts	Am Projektende wurde plötzlich ersichtlich, dass die Ziele nicht erreicht werden, so wurde am Projektende der Stress groß	Zeit für Controlling und Steuerung einplanen, Know-how der Kontrolle und Steuerung fehlt, Weiterbildung in diesen Bereichen wichtig
1	10	Finanzielle Mittel wurden verspätet freigegeben	MDA	-	-	-
1	11	Nötige Infrastruktur aus finanziellen Gründen nicht installiert	Ministerium, Team	Ministerium hat finanzielle Mittel nicht bereit gestellt	gespanntes Verhältnis zu Geber	Projekt von Anfang an besser abstimmen mit Gebern, über Durchführbarkeit sich genauer Gedanken machen
2	12	Ziele besonders anfangs nicht erreicht	Koordinator Partnerorganisation	Neuer Koordinator eingestellt, der sich ausschließlich um das Projekt kümmert	Schlechte Kommunikation im Team, besonders zu Projektbeginn, Situation sehr schwierig	-
2	13	Eifersucht, Unzufriedenheit im Team der Partnerorganisation ausgelöst durch neuen Koordinator	Team Partnerorganisation	Schlechte Einführung des neuen Koordinators, keine Begründung warum neuer Koordinator von außen und nicht vom Team geholt wurde, keine Einführung von Chef	Schlechte Kommunikation im Team, besonders zu Projektbeginn, Situation sehr schwierig	-
2	14	Abteilung musste nach dem Ausstieg eines wichtiges Mitarbeiter wieder von null anfangen dadurch kam es zu Verzögerungen im Projekt	Team Partnerorganisation	Wichtige Person verlässt NGO, keine Dokumentation, keine Know-how-Übergabe	-	-
2	15	Projektverständnis nicht vorhanden im Team	Team Partnerorganisation	Keine Schulungen	-	-
2	16	Aufgabenverteilung komplex, Zeitmangel	Team Partnerorganisation	Aufgaben von alten Projekten noch zu erledigen	-	-

Quelle: Eigene Erstellung.

Interview	Nr.	Probleme	Beteiligte	Ursachen	Auswirkungen	Verbesserungsvorschläge
2	17	Teilnahme an Schulungen anfangs schlecht	Team Partnerorganisation, Bauern	Aufklärung über Projektsinn bei Bauern nicht oder mangelhaft erfolgt.	Partizipation der Bauern schlecht	
2	18	Zeitlich limitiert, viele Überstunden	Team Partnerorganisation	-	-	-
2	19	Zeitprobleme	Team Partnerorganisation	Viele andere Tätigkeiten parallel zu erledigen	Stress in der täglichen Arbeit, Unzufriedenheit	
2	20	Es fehlt ein GPS Gerät	Team Partnerorganisation	Finanzierung doch nicht genehmigt	-	-
2	21	Ziele und Aktivitäten wurden nicht rechtzeitig erfüllt	Team Partnerorganisation	Keine Detailplanung vorhanden, Aktivitäten nicht realistisch verteilt, einige zu viel, andere zu wenig	Realisierungsschwierigkeiten, Team unzufrieden	-
2	22	Zeitplanung nicht realistisch (Anfahrten zu kompliziert, Regenzeit, etc.)	-	Nicht zusammen geplant, nicht diskutiert	Zielgruppe immer weniger beteiligt, dadurch sank die Motivation der Zielgruppe für das Projekt, das wurde aber so hingenommen	
2	23	Team hängt Zielen hinterher	Team Partnerorganisation	Fortschrittskontrolle nicht durchgeführt	Ziele nicht erreichbar, Stress im Team, auch mit Vorgesetzten	-
2	24	Ziele und Aktivitäten wurden nicht rechtzeitig erfüllt	Team Partnerorganisation	Wenig auf Aktivitäten, Koordination, Aufgaben, etc. eingegangen	Aufgaben unklar, schlechte Teamarbeit, Projektverzögerungen	Koordinationsaufgaben wahr nehmen, Freiräume für Koordinationsaufgaben schaffen, Ausbildung Koordinatoren
2	25	Ziele und Aktivitäten wurden nicht rechtzeitig erfüllt	Team Partnerorganisation	Zuviel geplant, unrealistisch	Projekt war so nicht mehr zu realisieren, Zeitprobleme wurde dann im Abschlussbericht so dargestellt, die Situation musste so hingenommen werden	Detailplanung anstreben, Controlling einführen

Quelle: Eigene Erstellung.

Interview	Nr.	Probleme	Beteiligte	Ursachen	Auswirkungen	Verbesserungsvorschläge
2	26	Ziele und Aktivitäten wurden nicht rechtzeitig erfüllt	Team Partnerorganisation	Wenig an die Planung gehalten, ständig neue ungeplante Aktivitäten und Projekte	Projekt gefährdet, Projektverzögerungen	Prioritäten auf geplantes, an Planung halten, Fortschrittscontrolling verbessern
2	27	Zeitprobleme	Team Partnerorganisation	Dadurch, dass alle dabei sind dauert es sehr lange bis alle Bereiche durch sind und es bleibt wenig Zeit für eine Detailplanung, nur sehr oberflächlich	Realisierungsschwierigkeiten, Projektverzögerungen, Motivation nimmt ab, kleine Streitigkeiten zwischen den Mitarbeitern	Kleinere Gruppen bei der Planung, mehr Zeit für Detailfragen, Machbarkeit überprüfen, Aktivitätenverteilung, etc.
2	28	Schlechte Kommunikation	Team Partnerorganisation	Personal viel unterwegs, wenige Treffen	Schlechte Abstimmung, Koordination, dadurch wenig er Zeit für die Durchführung des Projektes; Projektverzögerungen	-
2	29	Großes Kommunikationsproblem, Informationsverteilung, keine Infopolitik	Team Partnerorganisation	Kein Vertrauen in Koordinator, Autoritätsproblem		-
2	30	Team hängt Zielen hinterher	Team Partnerorganisation	Fortschrittskontrolle nicht durchgeführt	Ziele nicht erreichbar, Stress im Team, mit Vorgesetzten	-
2	31	Ziele nicht erreicht	ASA, Partnerorganisation	Zielvereinbarung nicht realistisch, noch zu wenig Erfahrungen	Techniker entlassen	-
3	32	Detailziele nicht erreicht	Partnerorganisation	Bisher wenig bzw. keine Erfahrung mit Vermarktungsprojekten	Ziele nicht zu erreichen, unrealistisch geplant, das wurde im Abschlussbericht so dargestellt	Versuchen Ziele vorweg detaillierter und genauer zu planen
3	33	Ziele nicht erreicht	Partnerorganisation	Wenig Infos auf die die Zielfindung basiert, wenig Grundlagen bei der Zielfindung, Ziele nicht realistisch	Ziele nicht zu erreichen, unrealistisch	Sich besser informieren, Zielfindung auf Aussage kräftigere Infos basieren lassen
3	34	Aufgaben wurden nicht immer ernst genommen	Team Partnerorganisation	Ausführende bekamen keinen Nachteil, bzw. Druck zu spüren wenn Aufgaben nicht erreicht wurden.	Die Leute, die gut arbeiten werden nicht belohnt, Unzufriedenheit im Team	Sich mit den Problemen zwischen Koordinatoren und Technikern auseinandersetzen und Probleme offen ansprechen und verbessern. Früher eingreifen, nicht solange warten.

Quelle: Eigene Erstellung.

Interview	Nr.	Probleme	Beteiligte	Ursachen	Auswirkungen	Verbesserungsvorschläge
3	35	Koordinator zu wenig Zeit für Koordinierungsaufgaben und auch für die Durchführung der Produktionsaufgaben	Koordinator Partnerorganisation	Zu viele Aufgaben neben der Projektstätigkeit	Stress in der täglichen Arbeit, Unzufriedenheit	Umstrukturieren in der Organisation der NGO, Aufgaben priorisieren, Teilnahme an internen und externen Meetings kürzen
3	36	Techniker setzt Aufgaben nicht termingerecht um	Techniker Partnerorganisation	Junger Techniker, zu wenig Erfahrungen, zu unstrukturiert, versteht zu wenig das Gesamtkonzept	Probleme im Team, Stresssituationen	Koordinator muss sich Zeit nehmen bei den Aufgabenbeschreibungen, in den Kontext einbinden, mehrmals in der Woche über den Fortschritt sprechen, kontrollieren
3	37	Beide Seiten kamen ihren Verpflichtungen nicht nach (CAATINGA erfüllt Ziele nicht, VM schafft es nicht bestimmte Aufgaben zu erledigen)	Geber, Partnerorganisation	Nicht klar definiert zwischen Geber und Träger wer was und wann macht, große Entfernungen, schlechte Kommunikation	Schlechte Stimmung zwischen CAATINGA und Geber (Schuldzuweisungen), Chef von Geber gekommen, etc.	Genauere Absprachen zwischen Geber und Träger
3	38	Zeitprobleme wegen Druck von anderen Finanzgeber	Partnerorganisation Geber	schlechte Dokumentation des Fortschritts der Projekte	Streitigkeiten mit Geber	Fortschrittskontrolle (monatlich, vierteljährlich) an Geber
3	39	Projektumwelten schlecht informiert	Geber, Partnerorganisation	Kommunikationsprobleme seitens CAATINGA, Ablauf, Projektorganisation, etc.	Leute nicht informiert, wenig Absprachen, Stress mit Geber	Stetige Kommunikation zwischen den Projektumwelten institutionalisieren
3	40	Ziele nicht erreicht	Kleinbauern, Partnerorganisation	Integration der Zielgruppe in das Projekt schlecht	Motivation der Kleinbauern nahm ab, es wurde aber nicht wirklich etwas dagegen unternommen	Stetige Kommunikation zwischen den Projektumwelten institutionalisieren
3	41	Zu wenig Mitarbeiter für das Projekt und selbst die 2 Leute müssen sich neben dem Projekt um ein Anderes kümmern	Partnerorganisation, Geber	Zu viele anderweitige Tätigkeiten, zu wenig Zeit um sich auf die notwendigen Projektstätigkeiten zu konzentrieren	Resignation	Personal besonders in technischen Beratung erhöhen, Effizienz der Arbeit verbessern, Mitarbeiter von anderen Aufgaben befreien

Quelle: Eigene Erstellung.

Interview	Nr.	Probleme	Beteiligte	Ursachen	Auswirkungen	Verbesserungsvorschläge
3	42	Ziele nicht erreicht	Partnerorganisation, Geber	Planung nicht realistisch weil keine Erfahrung mit Kooperativen, keine Erfahrungen mit Vermarktungsprojekten vorhanden	Aktivitäten und Ziele nicht erfüllt, die Gründe wurden erklärt und auch darauf hingewiesen, dass Schulungen notwendig sind	Fachkenntnisse wichtig bei neuen Projekten, möglicherweise Fachpersonal von außen holen, oder Schulungen vor Projektbeginn
3	43	Ziele nicht erreicht	Team Partnerorganisation	Keine Details geplant; Planung für die Durchführung nicht ausreichend	Wenig Abstimmung, Verständnis bei der Durchführung dadurch kam es zu Verzögerungen	Bessere Detailplanung
3	44	Aufgabenverteilung unklar	Team Partnerorganisation	Aufgabenverteilung unklar; spricht Integration der Planung (Wer macht was?) nicht klar definiert	Unzufriedenheit bei den Beteiligten	Bessere Detailplanung
3	45	Abstimmung mit anderen Abteilungen schlecht	Partnerorganisation	Zusammenarbeit zwischen Abteilungen noch nicht etabliert, Koordination der Abteilungen mangelhaft	Schlechte Zusammenarbeit, nur Teilziele des Projektes erreicht	Aufklärung über Wichtigkeit der Zusammenarbeit, festgesetzte Meetings etablieren
3	46	Schlechte Kommunikation	Team Partnerorganisation	Keine institutionalisierten Meetings	Wenig Kommunikation im Projekt, dadurch nur Teilziele erreicht, wurde auf die Kultur der Partnerorganisation geschoben	Wöchentliche Meetings etablieren
3	47	Kleinbauern Projekt nicht verstanden	Team Partnerorganisation, Kleinbauern	Nicht in Planung miteinbezogen, wenig Aufklärung	Kleinbauern haben nicht richtig mitgemacht und dadurch nur Teilziele erreicht; wurde so im Abschlussbericht festgehalten	In Planung mit einbeziehen, viel mehr Zeit in Erklärung und Nutzen für die Bauern investieren
3	48	Ziele nicht erreicht	Team Partnerorganisation	Es wurde keine Projektfortschrittskontrolle durchgeführt und deswegen wurden Lücken im Projekt nicht erkannt	Projektdurchführung kompliziert und am Ende hektisches Klima	Wöchentliche/monatliche Fortschrittskontrollen
3	49	Bauern mangelhaft motiviert	Team Partnerorganisation, Kleinbauern	Wenig über Nutzen informiert, kannten solch ein Projekt noch nicht, ängstlich	Bauern haben nicht richtig mitgemacht, dadurch nur Teilziele erreicht; nach einigen Gesprächen so akzeptiert	Vorabgespräche über Notwendigkeiten und Nutzen des Projektes

Quelle: Eigene Erstellung.

Interview	Nr.	Probleme	Beteiligte	Ursachen	Auswirkungen	Verbesserungsvorschläge
3	50	Ziele nicht erreicht	Team Partnerorganisation	-	Streit mit Gebern und Koordination, Schuldzuschreibungen	Besser Planen, besser Durchführen
4	51	Integrierung der Produktionsabteilung in das Projekt	Abteilungen bei Partnerorganisation	Keine Erfahrungen	keine Beratung bei den Bauern, wenig Ökoproduktion	In der Planung technische Beratung inkludieren und auch Zeit schaffen für die Realisierung
4	52	Organisation mit den Bauern schwierig	Abteilungen bei Partnerorganisation, Kleinbauern	Zu wenig Kontakt mit Kleinbauern	Mitarbeit bei den Bauern nicht besonders gut	Besonders anfangs sollte viel mehr Zeit mit den Bauern verbracht werden, um Vertrauen aufzubauen
4	53	Bauern waren mit dem Projekt überfordert, fehlende Mitarbeit führte zu Nichterreichung der Ziele	Abteilungen bei Partnerorganisation, Kleinbauern	Zu wenig Aufklärung über das Projekt, zu wenig Schulungen über Verkauf, allgemeine Unkenntnis über Zusammenhänge	Bauern schüchtern, steigen aus	Spezielle Schulungen für Bauern vor und während des Projektes
4	54	Starke Schwankungen im Verkauf und Produktion	Kleinbauern	Verkaufen Produkte an andere Märkte, Produktionsprobleme	Zusammenarbeit mit Bauern extrem schwierig	-
4	55	Ungeordnete Aktivitäten, viele Korrekturen, dadurch Ziele nicht erreicht	Team Partnerorganisation	Wenig Kenntnisse über Vermarktungsprojekte	Projekt läuft schief (nicht genügend Produkte vorhanden), nur Teilziele erreicht	Grundlage für Planung wichtig (z.B. Studie oder externe Hilfe holen)

Quelle: Eigene Erstellung.

Anhang 12: Codepool Stärkensystem- PM- Partnerorganisation

Projekt	Nr.	Stärken	Beteiligte	Basis	Auswirkungen
1	1	x	x	x	x
1	2	x	x	x	x
1	3	x	x	x	x
1	4	x	x	x	x
1	5	x	x	x	x
1	6	x	x	x	x
1	7	x	x	x	x
1	8	x	x	x	x
1	9	x	x	x	x
1	10	x	x	x	x
1	11	x	x	x	x
2	12	x	x	x	x
2	13	x	x	x	x
2	14	x	x	x	x
2	15	x	x	x	x
2	16	x	x	x	x
2	17	x	x	x	x
2	18	x	x	x	x
2	19	x	x	x	x
2	20	x	x	x	x
2	21	x	x	x	x
2	22	x	x	x	x
2	23	x	x	x	x
2	24	x	x	x	x
2	25	x	x	x	x
3	26	x	x	x	x
3	27	x	x	x	x
3	28	x	x	x	x
3	29	x	x	x	x
3	30	x	x	x	x
3	31	x	x	x	x
3	32	x	x	x	x
3	33	x	x	x	x
3	34	x	x	x	x

Quelle: Eigene Erstellung.

Anhang 13: Zusammengefasste Interviewaussagen der Potentialanalyse in der Partnerorganisation bezüglich Stärken

Pro- jekt	Nr.	Stärken	Beteiligte	Basis	Auswirkungen
1	1	Gute Arbeitsbedingungen man fühlt sich wohl	CAATINGA	gute Unternehmenskultur, man begegnet sich mit Respekt	Guter Ablauf, Verständigung im Projektteam
1	2	Ausreichend gut ausgebildetes Personal vorhanden	CAATINGA	Projekt gut geplant	Aufgaben wurden gut erledigt
1	3	Gut qualifiziertes Personal	CAATINGA	Interessante Aufgabe, interessante Entlohnung, hohe Arbeitslosigkeit, darum gute Leute leicht zu finden	Aufgaben wurden gut erledigt
1	4	Projektpersonal ist sehr gut ausgebildet, hat sehr guten Kontakt und Verständnis zur Zielgruppe	Projektteam	Gute Personalauswahl der Führungsebene	Guter Projektverlauf
1	5	Technische Beratung des Projektpersonals ist gut	Projektteam	Gute Ausbildung der Techniker, genügend Zeit kalkuliert	Know-how-Transfer zu der Zielgruppe gelungen
2	6	Sehr gute Projektfinanzierung	CAATINGA, ASA	Jahrelange erfolgreiche Zusammenarbeit mit Gebern	Know-how konnte uneingeschränkt in die Planung und Durchführung fließen;
2	7	Gute Projektfinanzierung	CAATINGA, ASA	Spezifische Erfahrungen vor Ort auf was es bei der Personalauswahl ankommt	Mitarbeiter wissen was sie machen
2	8	Gute Leute im Projekt	CAATINGA	Erfahrungen bei Personalauswahl, Anforderungen vor Ort sind bekannt	Gute Zusammenarbeit
2	9	Gelder da, Glaubwürdigkeit dadurch bei Zielgruppe groß	CAATINGA	Langjährige erfolgreiche Arbeit, dadurch gute Kontakte zu Gebern	Aufgrund der guten Finanzierung können Projektziele gut umgesetzt werden
2	10	Infrastruktur von NGO vorhanden	CAATINGA	Lange Zusammenarbeit mit Gebern, dadurch wurde auch die Infrastruktur von CAATINGA finanziert	Durch gute Arbeitsbedingungen können Projekte besser durchgeführt werden
2	11	Gut ausgebildet, Leute vor Ort, Leute die mit Bauern schon gearbeitet haben	CAATINGA	Gute Auswahlkriterien und Erfahrungen bei der Personalauswahl	Enger und guter Kontakt zu Kleinbauern und dadurch bessere Zielerreichung
3	12	Gute Projektfinanzierung	World Vision, CAATINGA	Lange Zusammenarbeit, Vertrauen	Projektantrag ohne Probleme genehmigt
3	13	Gute Projektfinanzierung	World Vision, CAATINGA	Generell gutes Verhältnis mit Gebern	negative Ereignisse führten nicht gleich zu totaler Resignation
3	14	Zeitliche Mittel ausreichend für Projektdurchführung	World Vision; CAATINGA	Ausreichen Zeit in der Konzipierung und Planung festgelegt	Keine Hektik, gute Rahmenbedingungen

3	15	Finanzielle Mittel ausreichend	World Vision	Budget ausreichend geplant	Gute Arbeitsbedingungen
3	16	Gute Infrastruktur vorhanden	World Vision	Zusammenarbeit mit mehreren Gebern	Gute Arbeitsbedingungen
3	17	Gute Allgemeinkenntnisse in Agrar, gute Kenntnisse der Region und der Kleinbauern	Projektteam	lokale ausgebildete Leute stehen zur Verfügung	guter Kontakt zu den Bauern, gute Beratungskompetenz in der Produktion

Quelle: Eigene Erstellung.

Anhang 14: Codepool Problemsystem - PM - Zielgruppe

Nr.	Probleme	Beteiligte	Ursachen	Auswirkungen	Bewältigungsstrategien	Ergebnis	Verbesserungsvorschläge
1	x	x	x	x	x	x	x
2	x	x	x	x	x	x	x
3	x	x	x	x	x	x	x
4	x	x	x	x	x	x	x
5	x	x	x	x	x	x	
6	x	x	x	x	x	x	x
7	x	x	x	x	x	x	x
8	x	x	x	x	x	x	x
9	x	x	x	x	x	x	x
10	x	x	x	x	x	x	
11	x	x	x	x	x	x	x
12	x	x	x	x	x	x	
13	x	x	x	x	x	x	x
14	x	x	x	x	x	x	x
15	x	x	x	x	x	x	x
16	x	x	x	x	x	x	x
17	x	x	x	x	x	x	x
18	x	x	x	x	x	x	x
19	x	x	x	x	x	x	x

Quelle: Eigene Erstellung.

Anhang 15: Zusammengefasste Interviewaussagen der Potentialanalyse bei der Zielgruppe bezüglich Probleme

Nr.	Probleme	Beteiligte	Ursachen	Auswirkungen	Verbesserungsvorschläge
1	Organisationsprobleme Produktion	Bauern	Kein Organisator vorhanden, der in den Dörfern den Anbau organisiert und bei Fragen zur Seite steht	Nicht genügend Produkte für die Marktstände vorhanden, bzw. sehr unregelmäßig	Es müsste jemand für diese Organisation bestimmt werden oder mehrere Personen verantwortlich sein
2	Organisationsprobleme Transport	Bauern	Transport willkürlich organisiert, so dass er manchmal funktioniert und manchmal nicht	Nicht genügend Produkte für die Marktstände vorhanden, bzw. sehr unregelmäßig	Auch der Transport muss organisiert werden und auch Bezahlung des Transports unter den Lieferanten aufgeteilt werden
3	Zusammenarbeit zwischen den Bauern nicht gut	Bauern	Keine Struktur und auch keine Erfahrungen damit	Gemeinsam geplante Tätigkeiten funktionieren nicht	Kommunikation und Organisation üben, auch Strukturen aufbauen
4	Projekt war nicht klar für die Kleinbauern	Bauern, CAATINGA	Zu wenig Aufklärung, zu wenig Beteiligung	Zögerliches, abwartendes Verhalten, eher skeptisch gegenüber dem Projekt	Bessere Aufklärung, mehr Treffen, mehr Integration
5	Bauern haben zu wenig technische Mittel um Produktion zu erhöhen und zu verbessern	Kleinbauern, Techniker CAATINGA	Keine finanziellen Möglichkeiten vorhanden, um Produktionshilfsmittel zu kaufen	Geringes Produktionsvolumen, oft nur für Eigenverbrauch, für Marktstand nichts übrig	
6	Qualität der Produktion sehr wechselhaft	Kleinbauern, Techniker CAATINGA	Keine Qualitätskontrolle vorhanden	Konsumenten unzufrieden	Qualitätskontrolle einführen
7	Bauern fehlt Know-how für den Anbau anderer Produkte wie z.B. Tomaten	Kleinbauern, Techniker CAATINGA	Zu wenig Beratung in der Produktion	Zu wenig verschiedenartige Produkte	Regelmäßige technische Beratung
8	Produktion voller Plagen	Kleinbauern, Techniker CAATINGA	Wenig Know-how, bzw. Erfahrungen mit Ökoproduktion	Geringe Ernte	Beratung in Ökoproduktion
9	Organisationen nicht fähig Produktion zu kontrollieren	Kleinbauern	Organisationen nur Scheinorganisationen ohne wirkliche Funktionalität (keine Zeit, kein Know-how, Aufgaben Definitionen fehlen)	Produktion mangelhaft (Diversifikation, etc.)	Leute der Organisation ausbilden, Minimalinfrastruktur erstellen, Organisation durch NGO begleiten
10	Kunden reklamieren über schwankende Qualität	Kleinbauern, Techniker CAATINGA	Keine Qualitätskontrollen vorhanden	Verkauf geht zurück	

Quelle: Eigene Erstellung.

Nr.	Probleme	Beteiligte	Ursachen	Auswirkungen	Verbesserungsvorschläge
11	Transport schwierig;	Kleinbauern, Techniker CAATINGA	Keine Transportmöglichkeiten, bzw. sehr unzuverlässige	Produkte kommen nicht an	Eigenen Transport aufbauen und organisieren
12	Zu wenige Produkte werden zum Verkauf an die Marktstände geliefert	Kleinbauern	Organisationen nicht fähig gemeinsame Lieferungen zu organisieren	Konsumenten verlieren Interesse weil zu wenig Produkte angeboten werden	
13	Zu wenige Produkte werden zum Verkauf an die Marktstände geliefert	Kleinbauern	Leute sind gemeinsame Verkäufe nicht gewöhnt	Weniger Bauern brachten ihre Produkte zum gemeinsamen Verkauf	Jeder Bauer eigenen Stand
14	Frauen, welche für den Verkauf verantwortlich waren haben die eigenen Produkte beim Verkauf bevorzugt	Kleinbauern	Keine Kontrollen beim Verkauf eingerichtet, falsche Struktur	Weniger Bauern brachten ihre Produkte zum gemeinsamen Verkauf	Jeder Bauer eigenen Stand
15	Unzufriedenheit mit Zahlungsformen am Monatsende	Kleinbauern, CAATINGA	Bauern sind Direktzahlungen bei Verkauf gewöhnt und nicht am Monatsende	Weniger Bauern brachten ihre Produkte zum gemeinsamen Verkauf	Zahlungen am Verkaufstag
16	Zu wenig Produkte werden produziert	Kleinbauern, Techniker CAATINGA	Technische Beratung zu oberflächlich, keine Konstanz	Es gab zu wenig Produkte die zum Markt geliefert werden konnten	Bei neuen Produkten und org. Produktion ist technische Beratung über einen längeren Zeitraum nötig
17	Wenig Diversifikation der Produktion; Marktstände deshalb nicht besonders interessant bei den Kunden	Kleinbauern, Techniker	Know-how für andere Produkte fehlt	Weniger Kunden kamen zu den Marktständen	Bei neuen Produkten und org. Produktion ist technische Beratung über einen längeren Zeitraum nötig
18	Produktionsprobleme bei Bionahrungsmitteln	Kleinbauern, Techniker CAATINGA	Organische Produktion nicht machbar, weil z.B. natürlicher Dünger fehlt, weil natürlicher Pflanzenschutz unbekannt, auch fehlt die Motivation für org. Produktion, verstehen den Sinn nicht	Es gab zu wenig Produkte die zum Markt geliefert werden konnten	Randbedingungen für org. Produktion schaffen (org. Dünger, etc.). Aufklärung über den Sinn der org. Produktion (ökol. und auch ökon.)
19	Lieferungen unstetig	Kleinbauern, Techniker	Keine Organisation der Lieferung, niemand der diese Lieferungen organisiert	Verkauf geht zurück	Produktionsplanung einführen

Quelle: Eigene Erstellung.

Anhang 16: Codepool Stärkensystem - PM - Zielgruppe

Nr.	Probleme	Beteiligte	Ursachen	Auswirkungen	Bewältigungsstrategien	Ergebnis	Verbesserungsvorschläge
1	X	X	X	X	X	X	X
2	X	X	X	X	X	X	X
4	X	X	X	X	X	X	X
5	X	X	X	X	X	X	X
6	X	X	X	X	X	X	X
7	X	X	X	X	X	X	X
8	X	X	X	X	X	X	X
9	X	X	X	X	X	X	X

Quelle: Eigene Erstellung.

Anhang 17: Zusammengefasste Interviewaussagen der Potentialanalyse bei der Zielgruppe bezüglich Stärken

Nr.	Stärken	Beteiligte	Basis	Auswirkungen
1	Vertrauen in CAATINGA	Bauern, CAATINGA	Lange Zusammenarbeit mit CAATINGA	Gute Motivation, gute Zusammenarbeit
2	Gute Rücksprache mit CAATINGA über Probleme im Projekt	Bauern, CAATINGA	Gute Verbindung zu CAATINGA	Höhere Produktion, höhere Qualität
3	Kleinbauern haben bereits Erfahrungen mit Organisationskultur	Kleinbauern und deren Organisationen	Erfahrungen der Kleinbauern	Minimalorganisationsformen vorhanden
4	Teilweise organisiert, individuelle Lieferungen	Kleinbauern	Erfahrungen der Kleinbauern	Verkauf erhöht
5	Kontrolle installiert, funktioniert recht gut	Kleinbauern	Gute Regeln aufgestellt	Abrechnungen funktionieren gut
6	Gutes Marketing, gute Aufklärung	Team CAATINGA	Aktivitäten gut geplant	Konsumenten gut informiert
7	Eingangskontrolle durchgeführt, funktioniert	Kleinbauern, Techniker	Gute Organisation im Projekt	Vertrauen in die Abwicklung
8	Gute Werbung für org. Produkte, für das Projekt	Techniker NGO	Aktivitäten gut geplant	Verkauf regelmäßiger und höher
9	Marktstände gut platziert, schön hergerichtet	Techniker NGO	Aktivitäten gut geplant	Verkauf regelmäßiger und höher

Quelle: Eigene Erstellung.

Literaturverzeichnis

Baumgartner, J. S.: Project Management, Homewood 1963.

Beck, T.: Die Projektorganisation und ihre Gestaltung, Berlin 1996.

Bernecker, M.; Eckrich, K.: Handbuch Projektmanagement, Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2003.

Bierschenk, T.: Sauer P., Schafft H.: Planungshilfe durch Projektsimulation, Dirk Kohnert (Hrsg.). Schriftenreihe „Ifo-Studien zur Entwicklungsforschung“, 22, München, Köln, London 1992.

Bierschenk, T.: Ein Projekt ist wie ein komplexes Schachspiel, Dirk Kohnert... (Hrsg.). Schriftenreihe „Ifo-Studien zur Entwicklungsforschung“, 22, München, Köln, London 1992.

Blackburn, J., Holland, J.: Who changes? Institutionalizing participation in development. London, 1998

Bliss, F.: „Participatory Appraisals“, Anmerkungen zu einem Mythos, in: Neumann, Stefan (Hrsg.): Ethnologische Beiträge zur Entwicklungspolitik 3, Bonn 1996, S. 52 -64.

Bliss, F., Gaesing, K., Neumann, S.: Die soziokulturellen Schlüssel-faktoren in Theorie und Praxis der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, Köln 1997.

BMZ: Partizipationskonzept, Referat 411, Hrsg. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Berlin 1999.

BMZ: Ref. 201: Querschnittsanalyse von Projekten der ländlichen Regionalentwicklung, Bonn 1990.

BMZ: Aus Fehlern lernen. Neun Jahre Erfolgskontrolle der Projektwirklichkeit, Bonn 1986.

BMZ: Entwicklungszusammenarbeit auf dem Prüfstand – Querschnittsauswertung aus den im Jahre 1989 durchgeführten Evaluierungen, Bonn 1991.

BMZ: Journalistenhandbuch Entwicklungspolitik, Bonn 1993.

Brand, M.: Projekt-Management, Dissertation, St. Gallen 1974.

Braun, G.: Die hilflose Überlegenheit des Experten, Dirk Kohnert (Hrsg.). Schriftenreihe „Ifo-Studien zur Entwicklungsforschung“, 22, München, Köln, London 1992.

Braun H.G.: Das Geschäftspolitische Projekttraining der DEG und das Evaluierungssystem der EBRD, Hrsg. Ahrens H., Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Band 303, Duncker&Humblot, Berlin 2005.

Bremer, F.: ZOPP-Missionare in der Trägerstruktur, Perspektiven zielorientierter Projektplanung in der Entwicklungszusammenarbeit / Dirk Kohnert. (Hrsg.). Schriftenreihe „Ifo-Studien zur Entwicklungsforschung“, 22, München, Köln, London 1992.

Burghardt, M.: Einführung in das Projektmanagement, Hrsg.: (Siemens-Aktiengesellschaft, Publicis MCD Verlag, München, Erlangen 1999.

Burghardt, M.: Projektmanagement, 6. Auflage, Publicis Corporate Publishing, München 2002.

Cassen, R.: Entwicklungszusammenarbeit, Bern, Stuttgart 1990.

Chambers, R.: Poverty and Livelihoods: Who's Reality Counts? A Policy Paper commissioned by UNDP for the World Summit for Social Development. New York 1995.

DED: DED-Handbuch 1.3.3.1, Bonn 2003.

Dhamotharan: PRA Toolbox, Training Material, Inwent, Bad Homburg 2003.

DIN 69901: Projektmanagement/Begriffe, hrsg. v. Deutschen Normenausschuß, 1980.

Dinkhauser, P.: Organisationsprojekte besser führen. Leitfaden zur Effizienzsteigerung bei umfassenden Organisationsvorhaben, Zürich 1978.

Dittberner, H.: Projektmanagement und organisationaler Wandel, Eine kritische Betrachtung eines Managementkonzepts als Instrument zur Auslösung revolutionären Wandels in Organisationen, Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Peter Lang Europäischer Verlag der Wirtschaft, Frankfurt am Main, Wien 1998.

Dülfer, E.: Projekte und Projektmanagement im internationalen Kontext, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Projektmanagement International, Stuttgart 1982.

Eggers, H.: Project Cycle Management (PCM) A useful Approach for the Improvement Of Public Administration? Konferenzbeitrag, UKES Annual Conference 2000, London 2000.

Engels, B. (Hrsg.): Die sozio-kulturelle Dimension wirtschaftlicher Entwicklung in der Dritte Welt. Schriften des Deutschen Übersee-Instituts Hamburg Nr.19. Hamburg 1994.

EU: EuropeAid Cooperation Office, Vol. 1 Project Cycle Management Guidelines, Brüssel 2004.

EU, Project Cycle Management, Integrated Approach And Logical Framework, Office for official publications of the European communities, Luxemburg 1993.

Fremerey, M.: Kultur und Entwicklung, oder: die Legitimität von Partizipation, Frankfurt 1993.

Frese, E.: Grundlagen der Organisation. Konzept Prinzipien Strukturen, 7. Aufl., Wiesbaden 1998.

Gaddis, P.: The Project Manager, in Harvard Business Review, Boston 1959.

Gaertner, Dhamotharan: Draft Report of the Training Course on "Advanced Seminar on Planning Methods for Integrated Local Community Development: PPCM" 19 29 April 1999.

Gans, O., Evers H.-D.: Handbuch der volkswirtschaftlichen Beratung, Baden-Baden 1990.

Gareis, R.: Projekte & Personal, Service Fachverlag, Wien 1991.

Gareis, R.: pm baseline, Wissensselemente zum Projektmanagement und zum Management Projektorientierter Organisationen, PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA, Wien 1999.

GTZ, Abteilung 402: Prozessmonitoring, Eine Arbeitshilfe für Projektmitarbeiter/-innen, Eschborn 1996.

GTZ, Abteilung 41: Wirtschaft und Beschäftigung, Management der EZ, Entwicklungszusammenarbeit der Bundesrepublik Deutschland, Konzepte Methoden Verfahren, Informationen für Fachkräfte im Partnerland, Eschborn 2003.

GTZ, Abteilung 41: Orientierungsrahmen für das Wirkungsmonitoring in Projekten der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung unter besonderer Berücksichtigung Armutsmindernder Wirkung, Eschborn 2000.

GTZ, Stabsstelle 04: Wegweiser für die Projektfortschrittskontrolle (PFK), Eschborn 1999.

GTZ, Stabsstelle 04: Das Project Cycle Management (PCM) der GTZ, Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Eschborn 1998.

GTZ, Stabsstelle 04: Gender und Projektmanagement, Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Eschborn 1998.

GTZ, Stabsstelle 04: Project Cycle Management (PCM) und Zielorientierte Planung (ZOPP), Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Eschborn 1995.

GTZ, Stabsstelle 04: Ziel Orientierte Projekt Planung, ZOPP, Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Eschborn 1997.

GTZ, Stabstelle 04: Monitoring im Projekt, Eschborn 1998.

GTZ: Management der Projektdurchführung im Partnerland: Ein Leitfaden, Sonderpublikation der GTZ Nr. 213, Eschborn 1987.

GTZ: Wirkungsbeobachtung, Erreicht die TZ die gesetzten Ziele, Eschborn 1994.

Guba, E.G.: Lincoln Y.S.: Fourth Generation Evaluation, Newbury Park, London, New Delhi 1989, S. 8.

Hayfa, G.: Von der Beteiligung zur Selbstbestimmung, in: Entwicklung und Zusammenarbeit 33(11), 1992.

Heinecke, W.: Das Donor Business, Über Partizipation und Leistung in der EZ, Beiträge aus der RubrikTribüne, 2003.

Hemmer, R.: Zur Berücksichtigung der Nachhaltigkeit durch die KfW in Schlussprüfungen von FZ-Vorhaben: Grundsätzliche Überlegungen, Hrsg. Ahrens H., Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Band 303, Duncker&Humblot, Berlin 2005.

Holland, J., Blackburn, J. (Hrsg.): Participatory research and policy change. London 1998.

Huemann, M.: Individuelle Projektmanagement-Kompetenz in projektorientierten Unternehmen, Peter Lang Verlag, Frankfurt a.M./Wien 2002.

KfW: Ergebnisse der Projektarbeit, Frankfurt a.M. 1991.

KfW: Kreditanstalt für Wiederaufbau (Hrsg.), FZ-Handbuch, Band 1 (internes Dokument), Frankfurt a.M. 2002.

KfW: Kreditanstalt für Wiederaufbau (Hrsg.), Projektmonitoring in der FZ. Arbeitshilfen Materialien Diskussionsbeiträge Nr. 2, Frankfurt a.M. 1999.

Kievelitz, U., Tilmes, K.: Die interkulturelle Problematik von ZOPP, Dirk Kohnert... (Hrsg.). Schriftenreihe „Ifo-Studien zur Entwicklungsforschung“, 22, München, Köln, London 1992.

Kievelitz, U., Tilmes, K.: Zielorientierte Projektplanung: Ein entwicklungspolitisches Planungsinstrument und seine interkulturelle Problematik, Vierteljahresberichte der Friedrich-Ebert-Stiftung 108, 1987.

Kohnert, D., Preuss, H.-J. A.: ZOPP in der Projektpraxis, Sozialanthropologische Arbeitspapiere der Freien Universität Nr. 26, Berlin 1990.

Kohnert, D., Preuss, H.J.: „Wir Beniner sind keine Deutschen – Zur soziokulturellen Problematik der Zusammenarbeit mit Partnerfachkräften in Benin“, gtz-info, 1989.

Kohnert, D.: Lehren aus 15 Jahren ZOPP: Plädoyer für zielorientierte statt sektororientierte Steuerung der EZ, Hrsg. E+Z Entwicklung und Zusammenarbeit, Artikel Nr. 5/6, Mai/Juni, S. 137-140, 1998.

Krummacher, A.: Der Participatory Rural Appraisal (PRA)-Ansatz aus ethnologischer Sicht, Arbeitspapiere Nr. 36, Institut für Ethnologie und Afrikastudien, Johannes Gutenberg-Universität 2004.

Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., Witschi, U., Wüst, R.: Handbuch Projektmanagement, Springer Verlag, Heidelberg 2006.

Litke, H.D.: Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, München 1991.

Madauss, B. J.: Was ist ein Projekt? In. Projekt Management 2/91, 1991.

Madauss, B.J.: Projekt-Management: Ein Handbuch für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörden, Stuttgart 1984.

Madauss, B.J.: Handbuch Projektmanagement, Schäffer-Pöschel Verlag, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2000.

Madauss, B.J.: Handbuch Projektmanagement, Schäffer-Pöschel Verlag, Stuttgart 1994.

Martens, B.: The role of evaluation in foreign aid programmes, Cambridge 2002.

Martens, B., Mummert, U., Murell, P., Seabright, P. (Hrsg.): The institutional Economics of Foreign Aid, Cambridge 2002.

Martino, R.L.: Project Management and Control, Vol. 1, Finding the Critical Path, New York 1964.

Mertens, D.M.: Research methods in education and psychology: Integrating diversity with quantitative and qualitative approaches, 1998.

Michaelowa, K., Borrmann, A.: Wer evaluiert was, wie und warum? Eine polit-ökonomische Analyse am Beispiel der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, Hrsg. Ahrens H., Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Band 303, Duncker&Humblot, Berlin 2005.

Mörsdorf, M.: Konzeption und Aufgaben des Projektcontrolling, Wiesbaden 1998.

Neubert, S.: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Die soziale Wirkungsanalyse in armutsorientierten Projekten: Ein Beitrag zur Methodendiskussion in der Evaluationspraxis der Entwicklungszusammenarbeit, DIE-Schriftenreihe, Bd. 116, Weltforum-Verlag, Köln 1999.

OECD/DAC: Guidelines on Participatory Development and Good Governance. Paris 1995.

OECD/DAC: Participatory Development. From Advocacy to Action, Paris 1995.

OECD/DAC: Evaluation of Programs promoting Participatory Development and Good Governance. Synthesis Report, Paris 1997.

Oppen, A.: Amapulani – Planung und Planer aus der Sicht von „Zielgruppen“ in Sambia, Dirk Kohnert... (Hrsg.). Schriftenreihe „Ifo-Studien zur Entwicklungsforschung“, 22, München, Köln, London 1992.

Patzak, G., Rattay, G.: (Leitfaden) Projektmanagement-Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, Linde Verlag, Wien 1997.

Patzak, G., Rattay G.: Projekt Management., 3. Auflage, Linde, Wien 1998.

Platz, J., Schmelzer, H. J.: Projektmanagement in der industriellen Forschung und Entwicklung: Einführung anhand von Beispielen aus der Informationstechnik, Berlin 1986.

Pretty, J. N. et al.: Participatory Learning and Action. A Trainer's Guide., London 1995.

Reiß, M.: Unternehmensübergreifende Integration, in: Hanssen, R.A./Kern, W. (Hrsg.): Integrationsmanagement für neue Produkte, Arbeitskreis „Integrationsmanagement im Produktentstehungsprozess der Schmalenbach-Gesellschaft, Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, in zbf, Sonderheft 30, S. 199 147.

Rinza, P.: Projektmanagement, Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben, 2. neubearb. u. erw. Auflage, Düsseldorf 1985.

Rinza, P.: Projektmanagement, Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben, Düsseldorf 1998.

Rinza, P.: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben, 3. neubearbeitete Aufl., VDI-Verlag, Düsseldorf 1994.

Rüsberg, K.-H.: Praxis des Projekt- und Multiprojekt-Management, 3. Aufl., München 1976.

Say, R.Y.: Participatory Project Cycle Management (PPCM), A Planning Method for Community Development, The paper is prepared for the Working Party Meeting on Re-source Management and Development Planning for Community Development, to be held in Iran from 7 11 May 2001. The material from the paper is mainly taken from the Draft Report of the Training Course on "Advanced Seminar on Planning Methods for Integrated Local Community De-

velopment: PPCM" 19 29 April 1999 prepared by Mohan Dhamotharan, Dr. Ulrich Gaertner and Rosalie Y. Say. Iran 2001.

Schelle, H.: Projekte zum Erfolg führen, Verlag C.H. Beck, München 1999.

Schelle, H.: Zur Lehre vom Projektmanagement, in Reschke, H./Schelle, H./Schnopp, R. (Hrsg.): Handbuch Projekt-Management, Band 1, Köln 1989.

Schönhuth, M., Kievelitz, U.: Partizipative Erhebungs- und Planungsmethoden in der Entwicklungszusammenarbeit: Rapid Rural Appraisal, Participatory Appraisal, Eine kommentierte Einführung, Schriftenreihe der GTZ, Nr. 231, TZ-Verl.-Ges., Rossdorf 1993.

Schönhuth, M., Kievelitz, U.: Partizipative Erhebungs- und Planungsmethoden in der Entwicklungszusammenarbeit. Schriftenreihe der GTZ Nr.231, Eschborn 1993.

Schulte, M.: Organisation. 3.Auflage, Vahlen, München 2002.

Schwaninger, M., Körner, M.: Systemisches Projektmanagement: Ein Instrumentarium für komplexe Veränderungs- und Entwicklungsprojekte, Universität St. Gallen, St. Gallen 2001.

Schwedersky, T. et al. (1997): Förderung der Beteiligung und Selbsthilfe im Ressourcenmanagement. Ein Leitfaden für Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter, Weikersheim 1997.

Siemens-Aktiengesellschaft, (Abt. Verl.): Steuerung von Entwicklungsprojekten:, Berlin, München 1988.

Simson, U.: Kultur und Entwicklung (Zürcher Arbeitspapiere zur Ethnologie, 10/1998).

Stamm, V.: Ansätze partizipativer Projektplanung, Dirk Kohnert... (Hrsg.). Schriftenreihe „Ifo-Studien zur Entwicklungsforschung“, Weltforum Verlag 22, München, Köln, London 1992.

Stockmann, R.: Die Wirksamkeit der Entwicklungshilfe, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1997.

Stockmann, R.: Zur Umgestaltung des Evaluationssystems der Entwicklungszusammenarbeit, Korreferat zum Beitrag von Katharina Meichaelowa und Axel Borrmann, Hrsg. Ahrens H., Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Band 303, Duncker&Humblot, Berlin 2005.

TU International, Stefanie Schäfer, 48/49, 2000.

UNDP: Donor Organizations and Participatory Development. Issues Papers Social, 1995.

UNESCO: The cultural dimension of development. Culture and Development Series. Paris 1995.

VENRO, prüfen und lernen, Praxisorientierte Handreichung zur Wirkungsbeobachtung und Evaluierung, Autor: Eberhard Gohl, Bonn 2002.

Walder, F.P., Patzak, G.: Qualitätsmanagement und Projektmanagement, Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft mbH, Braunschweig/Wiesbaden 1997.

Webb, J.E.: Space age management, New York 1969.

Weltbank: Participation in Practice. The Experience of the World Bank and other Stakeholders, Washington 1996.

Weltbank. IBRD: The World Bank Participation Handbook, Washington 1996.

Weltbank: Sustainability of Projects: First Review of Experience, Washington 1985.

Wildförster, R., Wingen, S.: Projektmanagement und Probleme, Systemische Perspektiven auf Organisationsberatung und Begleitforschung, Verlag für Systemische Forschung im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2001.

World Commission on Culture and Development: Our Creative Diversity, Paris 1995.

Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich meine Dissertation „Systemische Analyse von Problemen in Projekten der Entwicklungszusammenarbeit und Erarbeitung von Lösungsansätzen anhand einer neu entwickelten Projektmanagementmethode“ selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe und dass ich alle von anderen Autoren wörtlich übernommenen Stellen wie auch die sich an die Gedankengänge anderer Autoren eng anlehenden Ausführungen meiner Arbeit besonders gekennzeichnet und die Quellen zitiert habe.

Huglfing, den 19.03.2011

Robert Gick