

## Zur Planung alternativer Strategien für Projekte der Technischen Zusammenarbeit (TZ)

Eberhard Bauer\*

### 1 Das Problem

Die 'Zielorientierte Projektplanung' (ZOPP) ist seit Anfang der 80er Jahre obligatorisch für die Planung von Projekten der 'Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit' (GTZ). Die bisherigen Erfahrungen zeigen, daß Probleme bei der Anwendung von ZOPP weniger dem Instrument selbst als seiner inflexiblen, nicht situationsgerechten Anwendung in der Projektpraxis zuzurechnen sind (vgl. ELSHORST 1992, VIII). In diesem Zusammenhang scheinen oft die verschiedenen Analyseschritte im Rahmen von ZOPP-Seminaren die problematischsten Bereiche zu sein. ZOPP, inflexibel angewandt, reduziere die komplexe Problemsituation von Zielgruppen auf eine eindimensionale Sichtweise mit dem Ergebnis, daß die daraus abgeleiteten Ziele und Alternativen oft nicht zu Problemlösungsstrategien führen könnten, die der Komplexität und Widersprüchlichkeit der Realität gerecht würden. Zielkonflikte würden nicht analysiert und transparent gemacht, sondern eher verdeckt. Darüber hinaus sei es oft mehr oder weniger dem Zufall überlassen, welche ZOPP-Teilnehmer mit ihren Beiträgen und Interessen letztendlich für die Wahl von Alternativen ausschlaggebend seien. Denn für eine eingehende Analyse von Alternativen im Rahmen von ZOPP-Seminaren fehle meistens sowohl die Informationsgrundlage als auch die Zeit (vgl. RAUCH 1992, 37ff.). Verdeckte Interessen, die von ZOPP oft nicht entsprechend berücksichtigt werden (könnten), würden letztendlich planungsentscheidend. Darüber hinaus verführe die direkte Umformulierung von Problemen zu Zielen zu vorschnellen Lösungen (vgl. BAUER et al. 1991, 32 & 18), die den Einbezug von anfänglich umständlich erscheinenden oder widersprüchlichen Problemlösungsalternativen verhindern würden. Desweiteren würden bei der Zielanalyse oft verdeckte oder offene Interessen von Seminarteilnehmern, insbesondere die Aussicht auf späteren Zugang zu Projektmitteln, eine größere Rolle spielen als professionelle Argumente. Und nicht zuletzt wäre die Alternativenanalyse häufig eine reine Formalität, weil Projektstrategien durch vorausgehende ZOPP-Veranstaltungen meist schon festgelegt seien (vgl. KOHNERT & PREUB 1990, 12).

Zur Abhilfe dieser Mängel wird vorgeschlagen, daß Zielkonflikte und widersprüchliche Zieldimensionen während ZOPP-Seminaren nicht ausgeklammert, sondern transparent gemacht bzw. diskutiert und analysiert werden müßten (vgl. BAUER et al. 1991, 19). Dies würde bedeuten, daß während der Alternativenanalyse unterschiedliche Kompromißlösungen und Doppelstrategien anzustreben und daraus resultierende Projektziele in

---

\* Dr. Eberhardt Bauer, Gustav-Meyer Str. 1, D-14195 Berlin

der Regel als mehrdimensionale Zielsysteme zu formulieren seien. Dabei müßten die Diskussionsprozesse, insbesondere der Einfluß der Beteiligten, für diejenigen, die letztendlich über die Projektrealisierung entscheiden, nachvollziehbar dokumentiert sein. Damit sei jedoch das Problem der Entscheidungsfindung auf der Grundlage mangelnder Information noch nicht gelöst. Dies sei in aller Regel nur möglich, wenn identifizierte Alternativen im Rahmen von weiteren Untersuchungen, Gutachten, Berechnungen, partizipatorischen Dialogen erst einmal analysiert würden, bevor man die sinnvollste Alternative als zukünftige Projektstrategie auswählen könne. (vgl. BAUER et al. 1991,21 und RAUCH 1992,37ff.).

Die oben angesprochenen Schwachstellen und Lösungsvorschläge, insbesondere bei der Vorbereitung und Durchführung von Projektplanungsseminaren sind inzwischen allgemein bekannt und bei der Entwicklung des 'Project Cycle Management' durch die GTZ mit berücksichtigt (vgl. GTZ 1995). Trotzdem haben sich die gewonnenen Erkenntnisse bisher nicht wesentlich auf die Behebung der Schwachstellen ausgewirkt. Ich möchte deshalb im folgenden aufzeigen, welche Möglichkeiten ich sehe, die Auswahl alternativer Projektstrategien auf eine breitere Planungsbasis zu stellen.

## **2 Erweiterung der Planungsbasis als Lösungsansatz**

Unter alternativen Zielen kann man sinnvollerweise nur auswählen, wenn man zum einen die Kriterien der Auswahl kennt und zum anderen ausreichend Informationen besitzt, um die Wahrscheinlichkeit und den Grad der Zielerreichung unter den gegebenen Umständen realistisch einschätzen zu können. Neben einzel- und gesamtwirtschaftlichen Kriterien werden üblicherweise weitere Kriterien wie die Bedeutung für bestimmte besonders benachteiligte Gruppen, die technische Machbarkeit, unerwünschte Nebenwirkungen, Umweltverträglichkeit, Folgekosten, institutionelle Kompetenzgruppen, besondere Erfahrungsschwerpunkte der GTZ, erwartete Risiken usw. herangezogen (vgl. BOLAY 1989,36). Die entscheidende Schwachstelle bei der Alternativenanalyse und -auswahl ist in aller Regel, daß das Planungsteam zu wenig Informationen hat, um abschätzen zu können, welche Alternative in bezug auf diese Kriterien insgesamt für die Zielgruppen am vorteilhaftesten wäre (zumal oft Unsicherheit darüber besteht, welches Gewicht den einzelnen Kriterien dabei zukommen soll). Ich zeige deshalb im folgenden Möglichkeiten auf, wie man meines vor und während ZOPP-Seminaren die Informationsbasis für die Auswahl von Alternativen verbreitern kann.

**Vorliegende relevante Informationen vor Seminarbeginn analysieren:** Es gibt heute kaum noch eine Region, in der nicht schon Studien über die Bevölkerung, die natürlichen Gegebenheiten, bestehende staatliche und nicht-staatliche Institutionen usw. vorliegen. Trotzdem erlebt man oft, daß bei der Durchführung der einzelnen ZOPP-Analyseschritte so getan wird, als könne man sich ausschließlich auf die Meinung der Seminarteilnehmer verlassen. Häufig wird deshalb in mühsamer Kleinstarbeit eine Beteiligtenanalyse und eine Problemanalyse aus dem 'Nichts' erstellt, obwohl fundierte Analysen vorliegen. Insbesondere bei genauerer Betrachtung der Analyse beteiligter Institutionen zeigt sich oft deutlich die Tendenz der Überschätzung des Potentials bzw. Unterschätzung der Schwachstellen von Institutionen. Dies ist auch nicht weiter verwunderlich, denn die Seminarteilnehmer analysieren sich ja dabei oft selbst und die

Hoffnung auf Mittel kann bekanntlich die Realität 'verbiegen'. Demgegenüber vermitteln die fertigen Problembäume "häufig das Bild einer so desolaten Situation, daß sich eine Intervention eigentlich von selbst verböte" (KOHNER & PREUSS 1990,10). Man sollte deshalb meines Erachtens vor Beginn von ZOPP-Seminaren die **Ergebnisse relevanter Untersuchungen zusammenfassen, visuell aufbereiten, den Seminarteilnehmern vorstellen** und auf dieser Grundlage mit der Analyse beginnen. Diese Arbeitsschritte sollten vorrangig von Partnerfachkräften geleistet werden. Dies zum einen, um die oft sichtbare Dominanz der ausländischen Fachkräfte zu vermindern. Zum anderen kann die Auseinandersetzung mit derartigen Studien wertvolles Problembewußtsein bei Partnerfachkräften über die relevanten Problemzusammenhänge schaffen. Und nicht zuletzt scheint mir der dazu notwendige Diskussionsprozess zur Verständigung aller Beteiligten und zur Schaffung einer gegenseitigen Vertrauensbasis wichtig zu sein, bevor man über Probleme und Schwachstellen (der 'eigenen' Institution) redet.

**Zusätzliche Informationen vor Seminarbeginn einholen:** Sollte im Vorfeld von ZOPP-Seminaren sichtbar werden, daß entscheidende Grundinformationen (dazu zähle ich zumindest einen Überblick über die wichtigsten 'Strata' der Zielgruppen, deren Organisationsformen, ihre zentrale Problemsituation und Potentiale usw., über die wichtigsten potentiellen Projektträger und Kooperationspartner, deren Schwächen und Stärken usw.) fehlen, sollte man diese **Information im Rahmen von Gutachtermissionen vor Beginn des Seminars einholen** lassen. Es ist eine Illusion zu glauben, daß die Beteiligten- und die Problemanalyse diese Schritte ersetzen können. Dabei genügt es normalerweise nicht, Gutachterteams mit den Standard-Aufgabenstellungen für Projektfortschrittskontrollen (vgl. GTZ,1990) zu entsenden; in den meisten Fällen dürften dazu situationsspezifisch erweiterte Aufgabenstellungen erforderlich sein. Insbesondere dort, wo Minimuminformationen über die Zielgruppen selbst nicht vorliegen, bieten sich meines Erachtens dazu **explorative Erhebungen** an (vgl. COLLINSON 1981; HILDEBRANDT 1981), angereichert mit verschiedenen Instrumenten aus dem 'Werkzeugkasten' des **'Rapid/Participatory Rural Appraisal'** (vgl. MCCRACKEN et al. 1988; NAGEL et al. 1992; SCHÖNHUTH & KIEVELITZ 1993; WERNER 1993; MAIER et al. 1994; WESTPHAL et al. 1994; SCHUBERT et al. 1994) und anderer partnerorientierter Methoden wie z.B. **'GRAAP'** (vgl. HOFFMANN 1988; GABATHULER 1991), **'Road to Progress'** (vgl. EHRET 1994) und viele andere mehr. Diese Methoden eröffnen die Chance, nicht nur die Problemsicht von Zielgruppen zu erfassen, sondern auch deren **Visionen von Entwicklung** (die nicht immer direkt problembezogen sind), deren **Potentiale und bisherige Erfahrungen und Vorgehensweisen bei der Bewältigung von Problemen** zu erfassen. Damit kann man die Problemanalyse während ZOPP-Seminaren zu einer Problem/Potentialdiskussion erweitern. In laufenden Projekten bieten sich darüber hinaus zusätzliche Methoden an, mit deren Hilfe man Zielgruppen in die Planung und Durchführung von Maßnahmen besser einbeziehen kann bzw. **wie man Zielgruppen bei der Planung und Durchführung ihrer eigenen prioritären Maßnahmen unterstützen kann.** Erfahrungen dazu berichten GLAUNER & SÜLZER (1987), KIEVELITZ (1990), MERTEN (1991); MERSMANN et al. (1992), VON OPPEN (1992). Ich gehe deshalb hier nicht näher auf diese Methoden ein. Die Teilnahme von Zielgruppenvertretern an ZOPP-Seminaren kann zwar zu Anregungen führen und ist in vielen Fällen sinnvoll. Sie kann jedoch die oben genannten Schritte in aller Regel nicht ersetzen.

**Den Planungsrahmen transparent machen:** Im Verlauf von ZOPP-Seminaren kann man immer wieder beobachten, daß um den zur Verfügung stehenden Mittel- und Zeitrahmen ein Geheimnis gemacht wird und der vorgegebene inhaltliche Rahmen (Antrag des Partnerlandes, Vorgaben von GTZ und BMZ), innerhalb dessen man sich während des Seminars bewegt, nicht transparent ist. Dies erschwert für alle Beteiligten die ungefähre Einschätzung des Machbaren und Wünschenswerten, kann unrealistische Begehrlichkeit wecken und letztendlich in Enttäuschungen münden. Beides, ungefährer **Mittel- und Zeitrahmen und andere Vorgaben müssen** daher entweder zu Beginn des Seminars, spätestens jedoch bei der Alternativenanalyse für alle Beteiligten **transparent gemacht werden** (vgl. BOLAY 1989,§34).

**Entwicklungspolitische Prinzipien und Schwerpunkte transparent machen:** Ähnliches trifft auch auf die entwicklungspolitischen Prinzipien und Schwerpunkte von Geber- und Nehmerland zu. Diese stellen einen weiteren Referenzrahmen für die Zusammenarbeit dar und sollten zeitlich zwischen der Identifikation und der Auswahl von Alternativen vorgestellt und diskutiert werden. Man stellt dabei zwar oft fest, daß entwicklungspolitische Prinzipien der Deutschen Technischen Zusammenarbeit wie Armuts- und Zielgruppenorientierung oder auch Schwerpunkte wie Selbsthilfe- und Frauenförderung von den Partnern einfach kopiert werden (man lernt ja, mit welchen Schlagwörtern man heute zu Projekten kommt!). Trotzdem haben meine Erfahrungen mit dieser Vorgehensweise bei ZOPP-Moderationen in Kamerun (1992) und Uganda (1994) gezeigt, daß man damit die Seminarteilnehmer zumindest für die damit zusammenhängenden Fragen sensibilisieren kann und der Diskussionsprozess darüber in der Regel zu einem besseren Verständnis über eine gemeinsame Planungsbasis führt. Allein dies scheint mir es wert zu sein, zukünftig, zumindest im Rahmen von ZOPP3-Seminaren, **Prinzipien und Schwerpunkte der Technischen Zusammenarbeit bei der Partner vorstellen und diskutieren zu lassen** (vgl. Bauer et al. 1991,20).

**Diskussion von Kriterien zur Alternativenwahl:** Und nicht zuletzt sollten im Zusammenhang mit den entwicklungspolitischen Prinzipien und Schwerpunkten auch die weiter oben genannten Kriterien zur Alternativenwahl offengelegt und diskutiert werden. Deren reine Präsentation, wie oft während ZOPP-Seminaren beobachtbar, reicht alleine nicht aus.

### **3 Konsequenzen für ZOPP-Seminare**

Die unter Abschnitt 2 entwickelten Empfehlungen scheinen mir für alle ZOPP-Schritte vor Ort relevant zu sein, wobei sich für ZOPP3 die breitesten Anwendungsmöglichkeiten bieten. **ZOPP 3 (Partner-ZOPP)** ist der erste ZOPP, der vor Ort stattfindet und bei dem zum ersten Mal die Partner wesentlich beteiligt sind. Man 'plant' bei ZOPP3 in der Regel noch auf einer relativ unsicheren Informationsbasis. Wenn auch in den meisten Fällen Gutachterteams direkt vor ZOPP3 vor Ort die 'Situation analysieren' und in das ZOPP-Seminar einbringen, reicht diese Information oft nicht aus, bei der Beteiligten-, Problem-, Ziel- und Alternativenanalyse über ein 'Gruppenraten' hinauszukommen (vgl. GTZ 1992,2).

Irrtümlicherweise wird oft angenommen, daß bei ZOPP3 nur noch ein relativ geringer konzeptioneller Spielraum bestehe, da das Projektziel durch vorangegangene ZOPP-

Schritte vorgegeben sei (vgl. RAUCH 1992,43). Meiner ZOPP-Erfahrung nach ist der **konzeptionelle Spielraum bei ZOPP3 wesentlich höher; es gilt ihn nur zu nutzen.** Mir scheint **ZOPP3 einer der wichtigsten Schritte zur Festlegung der konzeptionell-methodischen Vorgehensweise** zu sein. Frühestens hier und nicht in ZOPP 1&2 sollten die entscheidenden Weichen für die (vorläufige) Konzeptionierung des Projektes gestellt werden, die sich erfahrungsgemäß nur schwer im Laufe der späteren Projektdurchführung oder im Rahmen von ZOPP4- oder ZOPP5-Seminaren wieder ändern lassen (vgl. SCHUBERT et al. 1984,80ff.; BAUER 1992,40ff.). Dies betrifft insbesondere auch die Frage der (vorläufigen) Auswahl von Projektträgern und Kooperationspartner für die spätere Projektdurchführung. Aber auch ZOPP3 sollte nicht in erster Linie dazu dienen, die Konzeption für die Gesamtlaufzeit 'festzulegen', sondern eher **die konzeptionell-methodische Vorgehensweise und die noch anstehenden Fragen für eine erste 'offene Orientierungsphase' genauer zu definieren und dazu notwendige Aktivitäten zu spezifizieren.**

Dazu gehören in der Regel weitergehender Schritte der Trägeranalyse und -auswahl. Die gängige Praxis, auf einer unsicheren Informationsbasis schon vor ZOPP3 den/die Projektträger im Prinzip festzulegen, sollte aufgegeben werden, denn erfahrungsgemäß werden Projektträger nur äußerst selten ausgetauscht, auch wenn schwerwiegende Mängel während der Projektdurchführung erkennbar werden (vgl. BAUER 1992,36ff.). Die während der Beteiligtenanalyse identifizierten Schwachstellen und Stärken relevanter Gruppen und Institutionen reichen in der Regel weder dazu aus, geeignete Projektträger zu finden noch dazu, deren Eignung für die spätere Projektdurchführung einzuschätzen.

Notwendig wären meist auch Analysen und erprobende Aktionen auf Zielgruppenebene zur Einschätzung von Potentialen und Prioritäten verschiedener 'Strata' innerhalb der Zielgruppen und nicht zuletzt die Identifizierung armuts- und zielgruppenorientierter Förderungsmöglichkeiten. Vorangegangene Zielgruppenanalysen, die in der Regel rein extraktiven Charakter (Hauptziel: Informationsgewinnung zu Planungszwecken) haben (müssen), reichen meist nicht aus, um die 'real needs' definierter Zielgruppen abschätzen zu können. Diese kristallisieren sich in der Regel erst im Verlauf erprobender Aktionen (Aktionsforschung, Participatory Rural Appraisal) heraus, wo es um tatsächliche und nicht nur um hypothetische Förderungsmöglichkeiten geht.

Die logische Konsequenz aus meinen Ausführungen wären, daß sich die Planungsergebnisse eines ZOPP3-Seminars für eine offene Orientierungsphase überwiegend auf die Gestaltung von Analyse- und Konzeptualisierungsprozessen beziehen müßten; qualitative 'outputs' auf Zielgruppenebene (z.B. soundsoviele Selbsthilfeprojekte durchgeführt oder Gruppen unterstützt), wie man sie oft in PPÜs Projektplanungsübersichten (PPÜ) findet, hätten darin nichts zu suchen.

Ein zweites Hauptziel von ZOPP3-Seminaren muß meines Erachtens die **Verständigung aller Beteiligten über ihre (in der Regel divergierenden) konzeptionellen, methodischen und inhaltlichen Vorstellungen und Visionen für die zukünftige Zusammenarbeit** im Rahmen des zu planenden Vorhabens sein. Dies ist bei ZOPP3 deshalb besonders wichtig, weil hier zum ersten Mal die relevanten Personen und Institutionen des Partnerlandes maßgeblich vertreten sind. Dies bedeutet, daß Klärungspro-

zesse über Begriffe, Prinzipien, Methoden usw. stattfinden müssen, die Zeit brauchen. Oft kann man beobachten, daß gerade diese Prozesse frühzeitig abgebrochen werden mit dem Hinweis, daß die Zeit zu knapp sei und man nicht die PPÜ vervollständigen könne, wenn man jetzt weiter diskutiere. Insbesondere als Ergebnis von ZOPP3 ist eine unvollständige PPÜ weniger hinderlich für das spätere 'Gelingen' eines Vorhabens als ungeklärte widersprüchliche Positionen relevanter Parteien.

Darüber hinaus gibt es verschiedene Möglichkeiten, Zeit an anderer Stelle einzusparen. Man kann in vielen Fällen z.B. **Vorarbeiten bei der Problemanalyse** leisten. Nach meinen Erfahrungen bieten Problemanalysen, die von Gutachterteams, zusammen mit Ortskundigen vor dem eigentlichen ZOPP-Seminar, erstellt werden, oft einen besseren Einstieg für die Problemanalyse im ZOPP-Seminar als ein Beginn mit einem 'Gruppenraten' über das Kernproblem. Diese Vorarbeit, ob als Problemsammlung oder schon vor-strukturiert, kann dann gemeinsam diskutiert und weiter ausdifferenziert werden. Desweiteren habe ich selbst gute Erfahrung mit einer **Trennung der Beteiligtenanalyse** gemacht, indem ich zwar mit der Diskussion von Problemen, Potentialen und Bedürfnissen potentieller Zielgruppen eingestiegen bin, die Stärken und Schwächen potentieller Institutionen und Kooperationspartner für die spätere Projektdurchführung jedoch erst einmal zurückgestellt hatte und später im Rahmen der Alternativenanalyse diskutieren ließ. Denn erst dann ist absehbar, welche Aufgaben auf mögliche Projektträger und Kooperationspartner zukommen können. Diese Vorgehensweise hat den weiteren Vorteil, daß die Teilnehmer nicht gleich in der 'Aufwärmphase' eines Seminars über die Probleme ihrer 'eigenen' Institution reden müssen.

Man muß sich im klaren sein, daß die Umsetzung dieser Vorschläge mehr (möglicherweise doppelt so viel) Zeit in Anspruch nimmt als üblicherweise bei ZOPP-Seminaren zur Verfügung steht, denn nicht selten kann man beobachten, daß allein die Durchführung der 'reinen' ZOPP-Schritte bei gegebener Seminardauer schon zu Problemdruck führen kann. Allerdings ist dieser zusätzliche Zeitbedarf angesichts des zu erwartenden Zugewinns an gegenseitigem Verständnis der Beteiligten und an Realitätsnähe der Planungsergebnisse in aller Regel gut angelegt.

#### **4 Die Rolle von ModeratorInnen**

**Potentieller Einfluß vor der Ausreise:** ZOPP-Moderatoren (damit sind im folgenden sowohl weibliche als auch männliche Moderatoren gemeint) sehen sich häufig als reine Moderatoren; oft wird Fachkenntnis sogar als schädlich für die Moderatorenfunktion dargestellt. Ich meine dagegen, daß der Moderator zumindest einen Überblick über fachlich relevante Zusammenhänge haben sollte. Nur so kann er während der Moderation den Sinn oder Unsinn von Vorschlägen einschätzen. Der Moderator muß die Vorgesichte kennen und wissen, welchen Stellenwert GTZ und BMZ dem zu planenden Projekt beimesen und er muß sich innerhalb der GTZ damit auseinandersetzen, wie die relevanten Personen in der jeweiligen Ländergruppe und in 'Planung und Entwicklung' das zu planende Projekt 'sehen'. Dabei kann es nicht darum gehen, als Moderator die GTZ-Positionen gegenüber anderen Positionen zu verteidigen; potentielle Interessenskonflikte lassen sich jedoch so eher voraussehen und bearbeiten und tauchen nicht plötzlich mitten im Seminar auf. Meines Erachtens ist es auch Aufgabe des Moderators,

frühzeitig bei den Verantwortlichen kritische Fragen anzusprechen wie zum Beispiel die Teilnahme von Zielgruppenvertretern, die Erhebung zusätzlicher notwendiger Daten vor Seminarbeginn, die Bereitstellung von relevantem Informationsmaterial als 'input' in das Seminar usw.

**Potentieller Einfluß vor Seminarbeginn:** Man kann häufig beobachten, daß Moderatoren von ZOPP-Veranstaltungen sich vor Seminarbeginn kaum Gedanken über eine situationsadäquate Vorgehensweise machen, sondern die einzelnen ZOPP-Schritte als Standard 'abspulen' (vgl. GTZ 1992,3). Der Moderator sollte deshalb mindestens 2 Tage vor Beginn des Planungsseminars vor Ort Zeit haben, neben der organisatorischen Vorbereitung die methodische und inhaltlich angebrachte Vorgehensweise für den ZOPP mit Gutachterteams und anderen Schlüsselpersonen situationspezifisch festzulegen. Es ist auch Aufgabe des Moderators, Gutachter bei der Darstellung und Visualisierung ihrer Untersuchungsergebnisse für die Präsentation während des Seminars methodisch anzuleiten und zu unterstützen. Der Moderator muß weiterhin die Aufbereitung und Visualisierung anderer relevanter Daten anregen und die Präsentatoren bei ihrer Vorbereitung und Präsentation anleiten und unterstützen.

**Die Rolle während des Seminars:** Standardaufgaben von ZOPP-Moderatoren sind Vermittlung der ZOPP-Methodik, Diskussionsleitung und Gruppenmoderation usw. während der Durchführung der einzelnen Planungsschritte und die Gewährleistung der Logik der Planungsergebnisse. Daneben müssen Moderatoren ein Gespür dafür haben, an welchen Stellen Zielkonflikte auftreten, wann zusätzlicher Informations- und Diskussionsbedarf besteht und die Diskussion darüber nicht unterdrücken, sondern moderieren und fördern. Sie müssen erkennen, wann interkulturell bedingte Konflikte und Mißverständnisse auftauchen und diese thematisieren. Und nicht zuletzt müssen sie die Transparenz der Entscheidungsfindung während des ZOPP-Seminars für alle Teilnehmer gewährleisten, um eine hohe Identifikation der Teilnehmer mit den Ergebnissen des Planungsseminars zu gewährleisten.

**Berichterstattung:** Ergebnisse von ZOPP-Seminaren werden auf unterschiedliche Weise dokumentiert. Teilweise findet man voluminöse Berichte, in denen alles festgehalten wird, was gesagt wurde, ganz gleich wie wichtig es war. Teilweise findet man in ZOPP-Berichten auch Angebote oder Ausschnitte von Projektfortschrittskontrollen als Anlagen und man kann sich manchmal des Eindrucks von Willkür der Berichtersteller bei der inhaltlichen Gestaltung von ZOPP-Berichten nicht erwehren. Dagegen fehlt oft eine ausreichende Darstellung der während des Seminars abgelaufenen Diskussionsprozesse, insbesondere die Darstellung von erkennbaren Zielkonflikten zwischen den Beteiligten.

Meines Erachtens lassen sich Prozesse gut in Form von kommentierten Photoberichten darstellen. Die Teilnehmer erinnern sich erfahrungsgemäß besser an die abgelaufenen Prozesse, wenn sie ihre Beiträge in den Originalschriftzügen und der Originalstruktur von 'Pinwand'-Ergebnissen erkennen können (dies heißt natürlich nicht, daß die wesentlichen Ergebnisse, die später entscheidenden Einfluß auf das Angebot haben, nicht sauber getippt vorliegen müssen!).

## 5 Schlussfolgerungen

Es gibt vielfältige Möglichkeiten, vor und während ZOPP-Seminaren die **Diskussion und Entscheidung über alternative Projektstrategien auf eine breitere Planungsbasis zu stellen**. Die Inanspruchnahme dieser Möglichkeiten erfordert **vorausschauendes Denken und Handeln sowohl von seiten der ZOPP-Moderatoren als auch der für die Projektplanung Verantwortlichen in der GTZ-Zentrale**. Dies gilt insbesondere für die Schaffung einer **ausreichenden Informationsbasis** als Grundlage für das geplante ZOPP-Seminar. Eine gute visuelle und inhaltliche Aufbereitung dieser Informationsbasis und deren methodisch gekonntes **Einbringen und Diskussion** an geeigneter Stelle kann die Planungsbasis erweitern und schafft gleichzeitig die Voraussetzungen zur **Diskussion von Interessens- und Zielkonflikten** innerhalb des Seminars.

## 6 Zusammenfassung

Trotz vielfältiger Versuche, die Planung von Projekten der Technischen Zusammenarbeit während ZOPP-Seminaren auf eine breitere Informationsbasis zu stellen, ist dies bisher nur unzureichend gelungen. Eine der Ursachen dafür sind insbesondere Mängel bei der Anwendung von ZOPP und mangelndes vorausschauendes Denken über die zur Planung notwendige Informationsgrundlage. Es wird vorgeschlagen, die Planungsbasis zu erweitern, indem man planungsrelevante vorliegende Informationen vor Seminarbeginn analysiert und noch fehlende Information im Vorfeld beschafft. Diese Information sollte visuell aufbereitet und während des ZOPP-Seminars didaktisch geschickt eingebracht und diskutiert werden. Eine weitere Ursache für die mangelnde Informationsbasis bei ZOPP-Seminaren ist die mangelnde Transparenz des Planungsrahmens, der entwicklungspolitischen Leitlinien von Nehmer- und Geberland und der Kriterien für die Wahl alternativer Projektstrategien. Es wird vorgeschlagen, zu Beginn von ZOPP-Seminaren diese Punkte zwischen allen Beteiligten zu diskutieren und dabei sichtbar werdende Interessenskonflikte aufzuzeigen und anzusprechen. ZOPP-Moderatoren sollten sich im Vorfeld über den Stellenwert des zu planenden Projekts bei allen Beteiligten informieren und die Erweiterung der Planungsbasis (s.o.) stimulieren. Sie sollten die Einbringung und Diskussion planungsrelevanter Information während des ZOPP-Seminars sicherstellen und nicht zuletzt auch Diskussionsprozesse und potentielle Zielkonflikte offenlegen und dokumentieren.

## Planning of Alternative Strategies for Technical Co-operation Projects

### Summary

In spite of efforts to have a better information basis for the planning of technical cooperation projects during ZOPP-workshops, the success of these efforts is still limited. One of the causes for this shortcoming are in particular problems with the application of ZOPP and insufficient prospective thoughts about the information necessary as the basis for planning. It is proposed to analyse existing information relevant for planning and to identify and collect information which is necessary for planning but not yet available, before the ZOPP-workshop starts. Information relevant for planning must be

visualised, suitably communicated to the workshop participants and discussed with them. A further cause for the insufficient information basis is generally the lack of transparency about the planning frame, about the development policies of donor and recipient country and about the criteria for the selection of alternative project strategies. It is proposed to discuss those points at the beginning of the workshop with the participants and to make conflicts of interests visible to everybody. ZOPP-moderators should, beforehand, be informed about the importance of the project to be planned and stimulate the completion of the necessary information basis. They should assure that this information is communicated and discussed during the workshop sufficiently and that interests of conflicts are made transparent and documented.

## 7 Literatur

1. ALBRECHT, H., 1988: Landwirtschaftliche Beratung. Band 2: Arbeitsunterlagen. GTZ/BMZ Handbuchreihe Ländliche Entwicklung. TZ-Verlagsgesellschaft, Roßdorf.
2. BAUER, E.; LOHMEIER, J.; MABLER, B.; SAUER, P., 1991: Erfahrungsaustausch über die Anwendung und Weiterentwicklung von ZOPP. Ergebnisbericht einer Fortbildungsveranstaltung der Arbeitsgemeinschaft Entwicklungspolitischer Gutachter (AGEG), Regionalstelle Berlin. Unveröffentlichtes Manuskript.
3. BAUER, E., 1992: Schwachstellen und Lösungsansätze in Beratungsprojekten der Technischen Zusammenarbeit im Ländlichen Raum. Band 1. Hauptbericht. GTZ, Eschborn.
4. BOLAY, F. W., 1989: Zielorientiertes Planen von Projekten und Programmen der Technischen Zusammenarbeit (ZOPP). Leitfaden. Ein Nachschlagewerk zu wichtigen Fragen. GTZ, Eschborn.
5. COLLINSON, M., 1981: A Low Cost Approach to Understanding Small Farmers. In: Agricultural Administration, Volume 8, No. 6.
6. EHRET, W., 1994: Road to Progress. Unveröffentlichtes Manuskript. Fachgebiet Landwirtschaftliche Beratungslehre, Universität Hohenheim.
7. ELSHORST, H.-J., 1992: Vorwort zu KOHNERT et al., 1992.
8. GABATHULER, E., 1991: Contribution a la Methodologie et a la Didactique de Vulgarisation. Intercoperation, Zürich.
9. GLAUNER, H.; SÜTZER, R., 1987: Ländliche Entwicklung auf der Basis von Farming Systems Research (FSR) und Partizipationsmodellen (Am Beispiel eines Integrierten Ländlichen Entwicklungsprojektes in Nepal). Der Tropenlandwirt, Beiheft Nr. 32.
10. GTZ, 1990: PFK-Leitfaden für die Projektfortschrittskontrolle. GTZ, Eschborn.
11. GTZ, 1992: ZOPP in der Schiefelage. Situationsbericht zur Anwendung der ZOPP-Methode in der GTZ. GTZ, Eschborn.
12. GTZ, 1995: Project Cycle Management (PCM) und Zielorientierte Projektplanung (ZOPP). Ein Leitfaden. GTZ, Eschborn.
13. HILDEBRAND, P., 1981: Combining Disciplines in Rapid Rural Appraisal: The Sondeo Approach. In: Agricultural Administration, Volume 8, No. 6.
14. HOFFMANN, V., 1988: Majeutik-die Pädagogik der Selbsthilfe von GRAAP. In: ALBRECHT 1988, D7.
15. KIEVELITZ, U., 1990: Venancio, Carmencita und die Armut. In: Entwicklung und Zusammenarbeit 11/1990, 7-8.
16. KOHNERT, D.; PREUS, H., 1990: ZOPP in der Projektpraxis. In: Sozialanthropologische Arbeitspapiere Nr. 26 (FU Berlin).
17. KOHNERT, D.; PREUS, H.-J.A.; SAUER, P., 1992: Perspektiven der Zielorientierten Projektplanung in der Entwicklungszusammenarbeit. Ifo-Studien zur Entwicklungsforschung Nr. 22, Weltforum-Verlag, München, Köln, London.
18. MAIER et al., 1994: Assessment of the District Health System. Using Qualitative Methods. Mac Millan, London and Basingstoke.

19. MC CRACKEN, J.; PRETTY, J.; CONWAY, G., 1988: An Introduction to Rapid Rural Appraisal for Agricultural Development. International Institute for Environment and Development, Endsleigh, United Kingdom.
20. MERTEN, P., 1991: Anspruch und Wirklichkeit zielgruppenorientierter Entwicklungsplanung. In: Afrika Spectrum 26. 2/1991, 199-220.
21. MERSMANN, C.; SCHÄFER, M.; STEINMANN, H., 1992: ZOPP als strukturierter Dialog für die Arbeit mit Zielgruppen. In: KOHNERT et al., 1992, 81-92.
22. NAGEL, J.-U. et al., 1992: Developing a Participatory Extension Approach. A Design for Siavonga District, Zambia. Technische Universität Berlin. Seminar für Landwirtschaftliche Entwicklung, Studie Nr. 149.
23. RAUCH, T.: ZOPP allein macht keine bessere Planung. In: KOHNERT et al.: 1992, 35-44.
24. SCHÖNHUTH, M.; KIEVELITZ, U., 1993: Partizipative Erhebungs- und Planungsmethoden in der Entwicklungszusammenarbeit: Rapid Rural Appraisal, Participatory Rural Appraisal. GTZ, Eschborn.
25. SCHUBERT, B. et al., 1984: Die Nachhaltigkeit der Entwicklungen von Agrarprojekten. Eine Querschnittsanalyse von 24 Projekten der deutschen Technischen Zusammenarbeit nach Übergabe an die Partnerländer. Forschungsauftrag des BMZ. BMZ, Bonn.
26. SCHUBERT, B. et al., 1994:
27. VON OPPEN, A., 1992: Amapulani. Planung und Planer aus der Sicht von "Zielgruppen" in Sambia. In: KOHNERT et al., 1992, 119-125.
28. WERNER, J., 1993: Participatory Development of Agricultural Innovations. Procedures and Methods of On-Farm-Research. Schriftenreihe der GTZ No. 234. GTZ, Eschborn.
29. WESTPHAL, U. et al., 1994: Participatory Methods for Situation Analysis and Planning of Project Activities. Experiences with Women and Youth in the Communal Areas of Namibia. Humboldt-Universität zu Berlin. Schriftenreihe des Seminars für Landwirtschaftliche Entwicklung Nr. S 161.