

5.2

Strategische Leistungsfelder des Arbeitsfeldes "Kommunikation"

Strukturierung der Leistungsbereiche des Arbeitsfeldes Kommunikation

Ziel des AF "Kommunikation"

Adressaten verfügen durch kommunikative Prozesse über mehr Wahl und Handlungsmöglichkeiten in unterschiedlichen Lebensbereichen.

Faktoren mit Einfluß auf das

Kommunikationshandeln

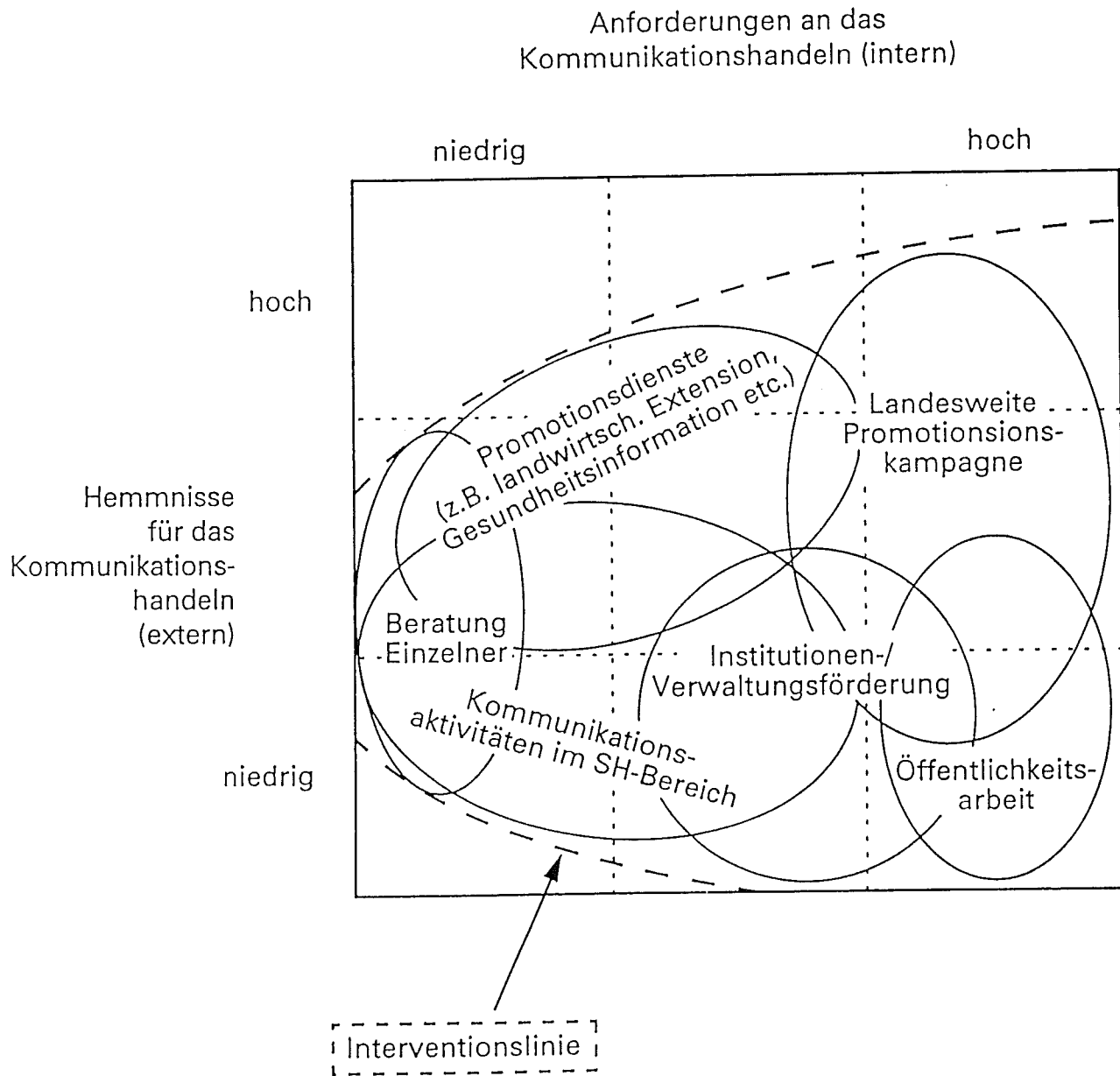
Anforderungen an das Kommunikationshandeln (Intervention)

- = f (*
- * Zahl der Adressaten-Teilgruppen
 - * Zahl erforderlicher/einsetzbarer Kommunikationskanäle
 - * technische Komplexität eingesetzter/vorhandener Medien
 - * Komplexität der Kommunikationsziele
(Wissensvermittlung - Wertveränderung - Handlungsveränderung)
 - * Komplexität der Botschaft
 - * kommunikative Fachkompetenz der Vermittler)

Hemmnisse für das Kommunikationshandeln (im Interventionsfeld)

- = f (*
- * Art des Meinungsklimas (Traditionen, politische Gegebenheiten, Einstellung zum Thema)
 - * Glaubwürdigkeit der Informationsquelle
 - * Möglichkeiten zur Umsetzung der Botschaft (aus Sicht des Adressaten)
 - * Kulturelle Diskrepanz zwischen den Kommunikationspartnern)

Segmentierung im Bereich "Kommunikation"

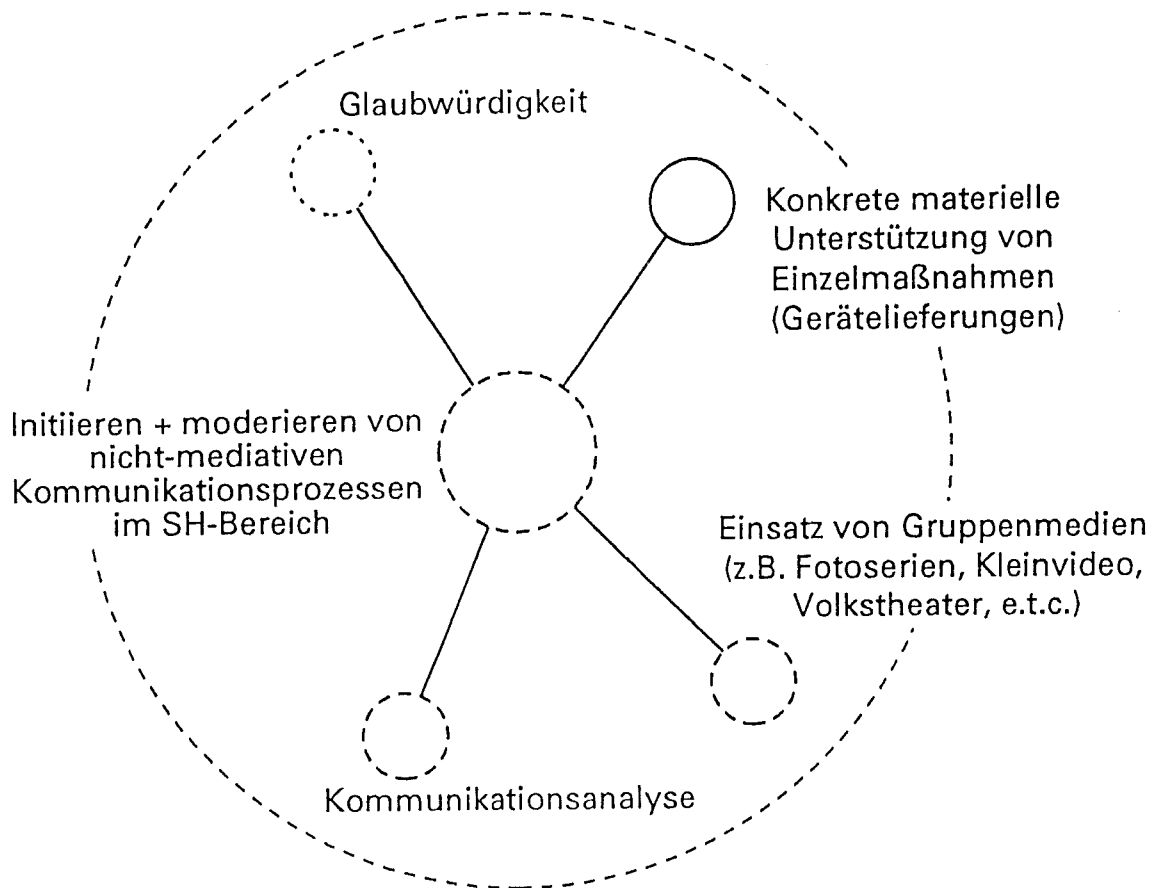


KOMMUNIKATIONSSTRATEGIEN IN TZ-VORHABEN

Merkmale	Beratung Einzelner	Kommunikationsaktivitäten im Selbsthilfebereich	Institutionen-/ Verwaltungsberatung	Landesweite und regionale Promotionskampagnen (z. B. AIDS; Antidrogenkampagnen etc.)	Promotionsdienste (z. B. landwirtschaftliche Extension, Gesundheitsinformation usw.)	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations, z. B. für Umweltbehörden)
institutionelle Verankerung	<ul style="list-style-type: none"> privat-individuell auf Nachfrage 	<ul style="list-style-type: none"> privat-öffentlich 	<ul style="list-style-type: none"> betriebsintern auf Nachfrage 	<ul style="list-style-type: none"> staatlich teiöffentlich 	<ul style="list-style-type: none"> staatlich teiöffentlich 	<ul style="list-style-type: none"> staatlich allgemein öffentlich
Kommunikationsform	<ul style="list-style-type: none"> interpersonale Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> überwiegend Gruppenkommunikation einfache audio-visuelle Medien 	<ul style="list-style-type: none"> überwiegend interpersonale Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> multimedialer Einsatz, vorwiegend elektronische Medien 	<ul style="list-style-type: none"> multimediengestützte Kommunikation/ Gruppenmedien 	<ul style="list-style-type: none"> überwiegend interpersonale und multimediale Kommunikation
Zahl der Beteiligten	<ul style="list-style-type: none"> sehr kleine Zahl ohne Multiplikator 	<ul style="list-style-type: none"> geringe Zahl Agenten bzw. Multiplikatoren 	<ul style="list-style-type: none"> sehr kleine Zahl von Kommunikationsagenten/ Multiplikatoren 	<ul style="list-style-type: none"> große Zahl von Agenten/ Multiplikation 	<ul style="list-style-type: none"> situationspezifische variable Zahl von Kommunikationsagenten/ Multiplikatoren 	<ul style="list-style-type: none"> große Zahl von Kommunikationsagenten und Multiplikatoren
Rolle des Intervenierenden	<ul style="list-style-type: none"> Berater und Wissensvermittler 	<ul style="list-style-type: none"> Moderator 	<ul style="list-style-type: none"> Moderator, Berater und/oder Wissensvermittler 	<ul style="list-style-type: none"> Promotor und Medienmanager 	<ul style="list-style-type: none"> Promotor/Moderator (fallweise auch Wissensvermittler) 	<ul style="list-style-type: none"> Promotor und Informationsvermittler
berufliche Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> Sachkompetenz hilfreich ist Erfahrung in klientenorientierter Gesprächsführung 	<ul style="list-style-type: none"> Einsatz von Kommunikatoren mit besonderer Erfahrung in Gruppenprozessen (schwach ausgebildete Berufsrolle) 	<ul style="list-style-type: none"> Fachspezialisten mit Erfahrung in klientenorientierter Gesprächsführung 	<ul style="list-style-type: none"> Medien-/ Kommunikationsgeneralist Einsatz von Spezialisten (z. B. Grafik-Design, Tontechnik, PR-Planung) 	<ul style="list-style-type: none"> Organisations- und Kommunikationsgeneralist auf der Leitungsebene Fachgeneralist mit Erfahrung in Einzel- u. Gruppenkommunikation und Gesprächsführung im Feld 	<ul style="list-style-type: none"> Medien-/ Kommunikationsgeneralist, speziell in PR Einsatz von Spezialisten (Grafik-Design, Drucktechnik, Werbung)
zusätzliche berufliche Anforderung	<ul style="list-style-type: none"> Vertrauenswürdigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Persönliche Glaubwürdigkeit, soziale Kompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> fachspezifisches Know-how in Kommunikationsfragen, Glaubwürdigkeit, breiter Erfahrungshintergrund 	<ul style="list-style-type: none"> Management-, Kommunikations- und Sachthemenkompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> Fachkompetenz, Glaubwürdigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Glaubwürdigkeit und sehr gute Kenntnis der Institution, für die PR gemacht wird Einflussmöglichkeiten auf höherer Ebene in der Institution
Art der Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> themenbezogen 	<ul style="list-style-type: none"> Alltags- und Erfahrungskommunikation mit einer vom Thema betroffenen Teilöffentlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Konzeptbezogene Kommunikation mit Individuen in Institutionen (themenbezogen) 	<ul style="list-style-type: none"> mediatisierte Kommunikation gerichtet an breite Öffentlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Mischung aus interpersonaler und mediativer Kommunikation und konzeptbezogener Kommunikation gegenüber Individuen und Gruppen, die vom Thema betroffen sind. 	<ul style="list-style-type: none"> persönliche und mediativierte Kommunikation, gerichtet an Meinungsbildner, Multiplikatoren und die Öffentlichkeit
soziale Reichweite der Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> sehr gering vertraulich 	<ul style="list-style-type: none"> geringe Reichweite der Kommunikation (mit tendenziell großer Verhaltensbeeinflussung beim Individuum) 	<ul style="list-style-type: none"> sehr geringe Reichweite der Kommunikation betriebsintern vertraulich 	<ul style="list-style-type: none"> große Reichweite der Kommunikation (mit tendenziell geringer Verhaltensbeeinflussung beim Individuum) 	<ul style="list-style-type: none"> sehr geringe bis mittlere Reichweite der Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> geringe bis mittlere Reichweite der Kommunikation
Bedarf an Fremdleistung	<ul style="list-style-type: none"> keine 	<ul style="list-style-type: none"> wenig personalintensiv (bezogen auf das Vermittlungssystem); wenig managementintensiv 	<ul style="list-style-type: none"> fast keine Fremdleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> personalintensiv (bezogen auf das Vermittlungssystem); managementintensiv 	<ul style="list-style-type: none"> z. T. Fremdleistungen (Medien, angewandte Forschung) 	<ul style="list-style-type: none"> teilweise Fremdleistungen
anfallende Kosten	<ul style="list-style-type: none"> Honorare evtl. Gebühren keine 	<ul style="list-style-type: none"> niedrige Investitions- und Betriebskosten 	<ul style="list-style-type: none"> relativ geringe Investitions- und Betriebskosten 	<ul style="list-style-type: none"> hohe Investitionskosten, Betriebskosten variabel 	<ul style="list-style-type: none"> stabil hohe Betriebskosten, Investitionskosten variabel 	<ul style="list-style-type: none"> niedrige Investitionskosten, mittlere laufende Kosten
organisatorischer Schwerpunkt	<ul style="list-style-type: none"> keine 	<ul style="list-style-type: none"> wenig ausdifferenzierte Teilleistungen überwiegend Selbstorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> Managementleistungen (für Kommunikationsprozess) sind fast nicht erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> stärker ausdifferenzierte Teilleistungen (Logistik, Vertrieb) 	<ul style="list-style-type: none"> Management des Promotionsdienstes ist wesentlich erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikations-, Organisations- und Medienmanagement fallweise Teilleistungen erforderlich

**Erfolgversprechende Leistungspakete von TZ-Vorhaben
im Arbeitsfeld "Kommunikation"**

Kommunikationsvorhaben im SH-Bereich



Leistungen, die schwer "faßbar" bzw. "intangibel" sind, und die eine intensivere Interaktion zwischen Anbieter und Abnehmer verlangen

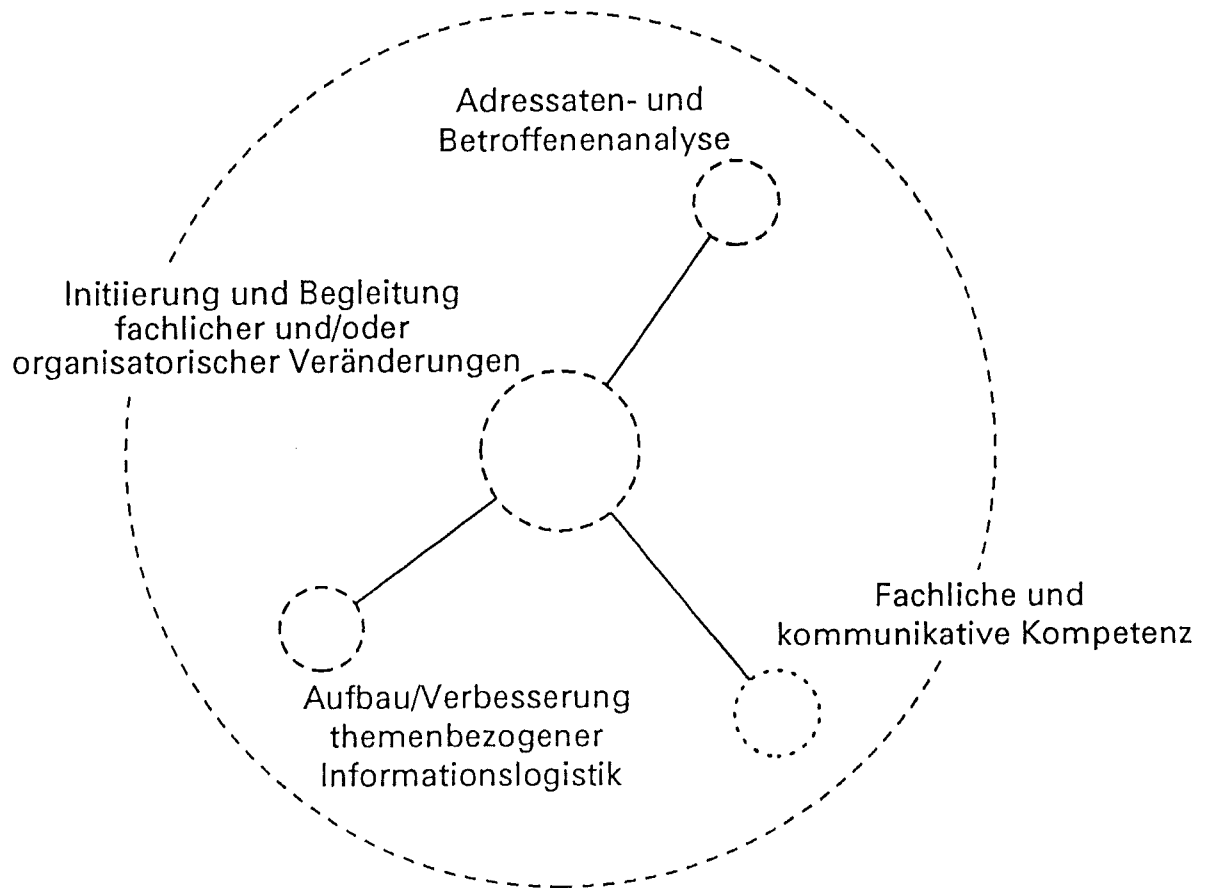





materielle, "tangible" Leistungen



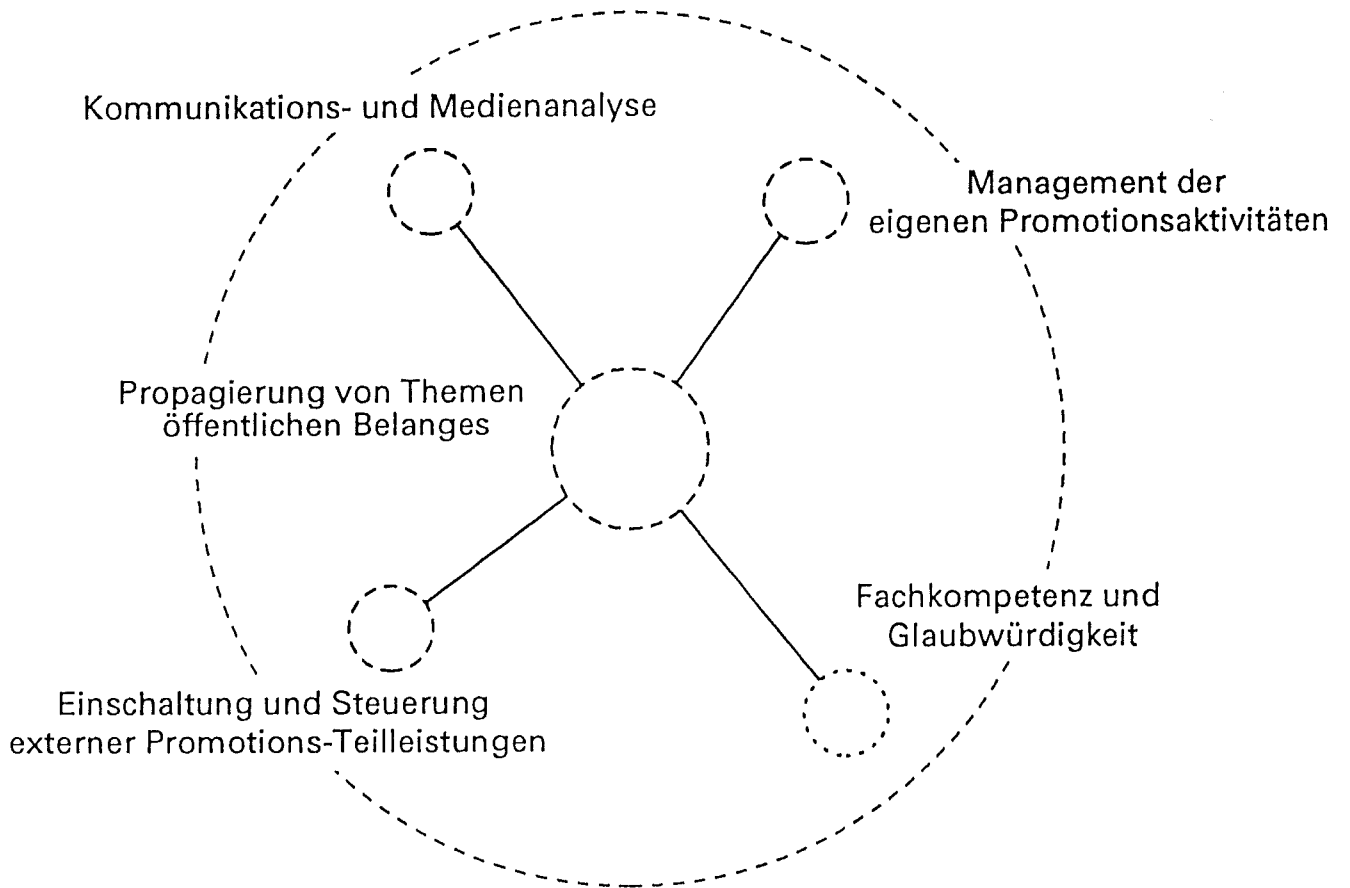
"implizite" Leistungselemente, die i. d. R. nicht genannt werden, die aus der Sicht der Abnehmer aber sehr wichtig sind

Institutionen- und Verwaltungsberatung



-  Leistungen, die schwer "faßbar" bzw. "intangibel" sind, und die eine intensivere Interaktion zwischen Anbieter und Abnehmer verlangen
-  materielle, "tangible" Leistungen
-  "implizite" Leistungselemente, die i. d. R. nicht genannt werden, die aus der Sicht der Abnehmer aber sehr wichtig sind

Promotionsdienste



Leistungen, die schwer "faßbar" bzw. "intangibel" sind, und die eine intensivere Interaktion zwischen Anbieter und Abnehmer verlangen

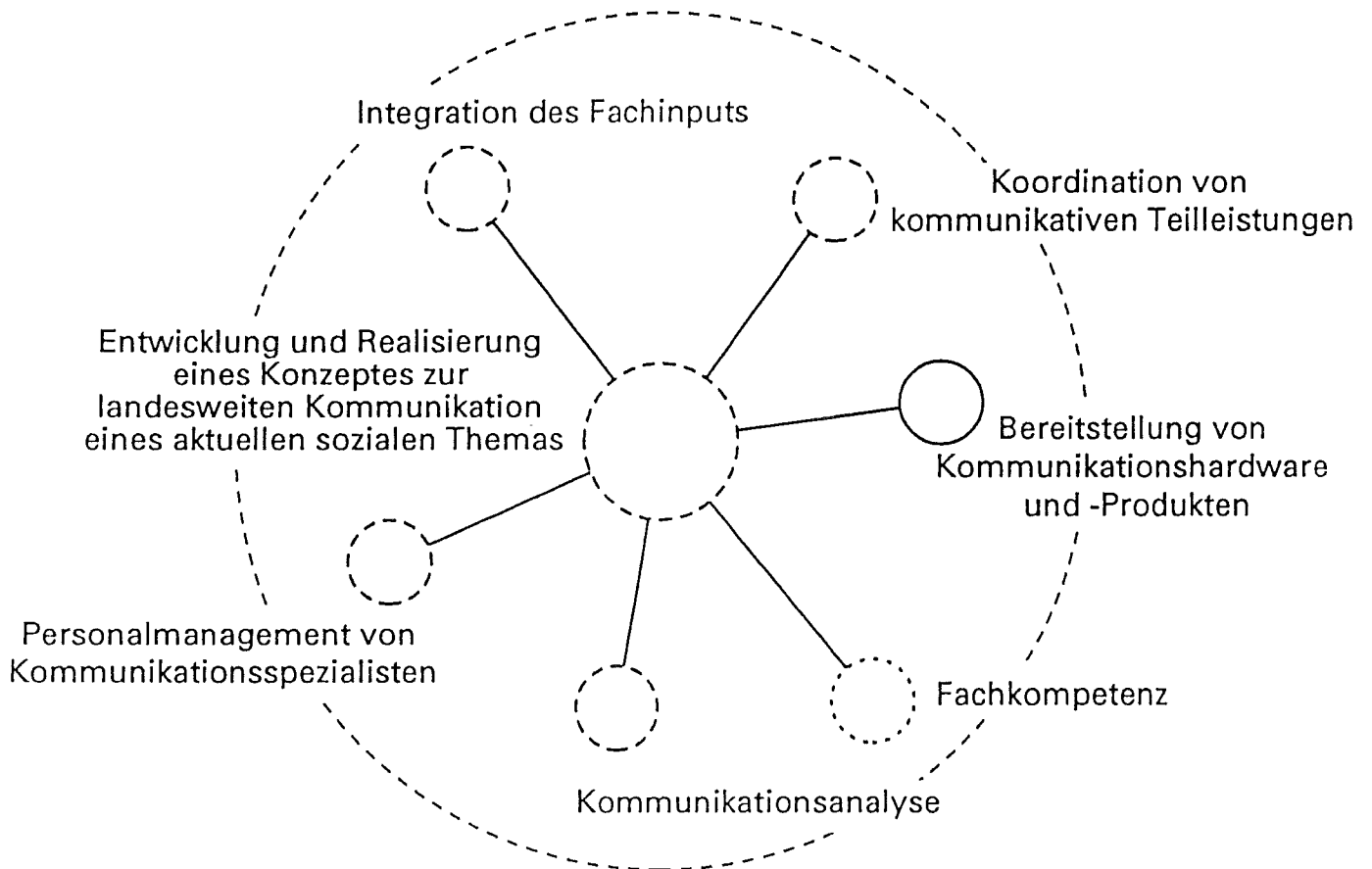


materielle, "tangible" Leistungen



"implizite" Leistungselemente, die i. d. R. nicht genannt werden, die aus der Sicht der Abnehmer aber sehr wichtig sind

Landesweite/regionale Promotionskampagnen



Leistungen, die schwer "faßbar" bzw. "intangibel" sind, und die eine intensivere Interaktion zwischen Anbieter und Abnehmer verlangen






materielle, "tangible" Leistungen



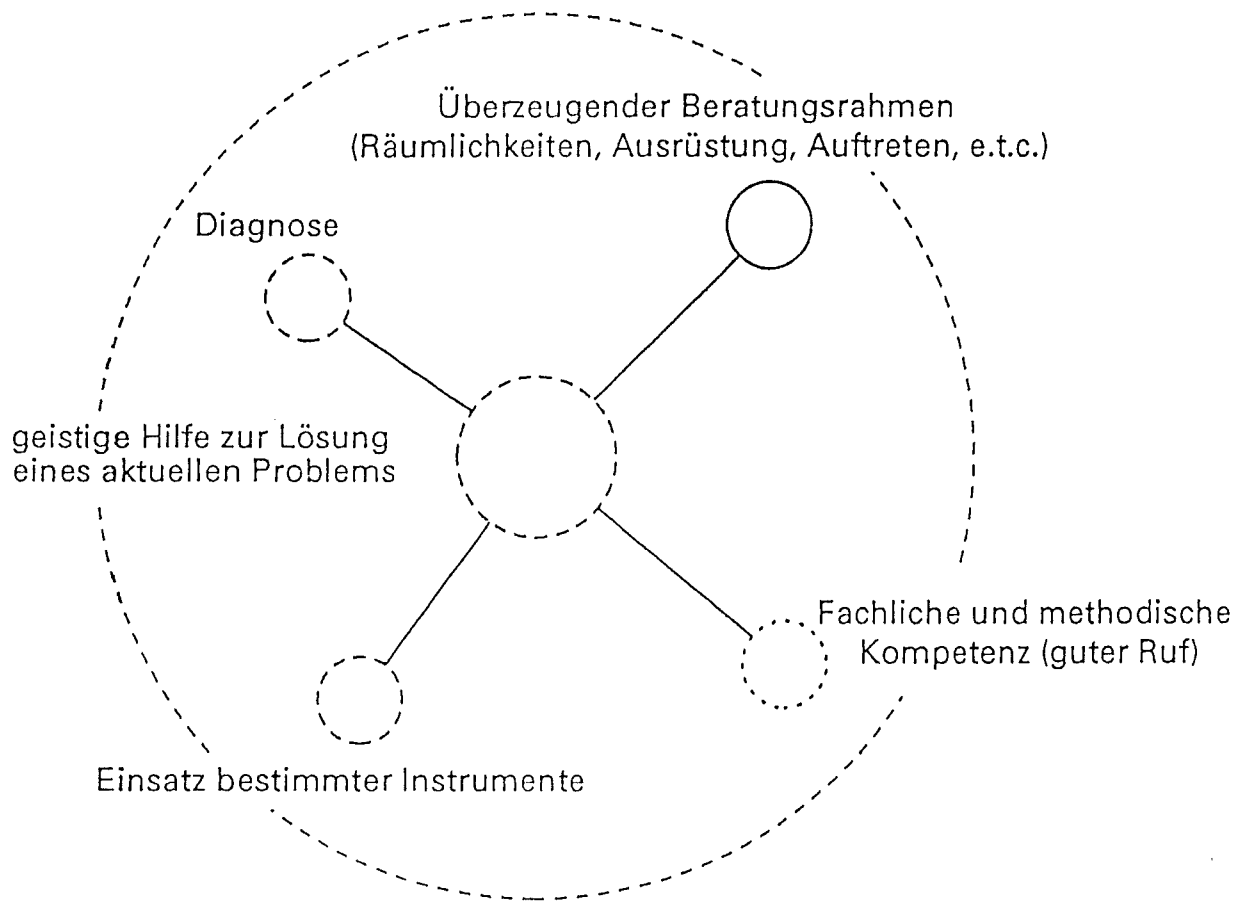
"implizite" Leistungselemente, die i. d. R. nicht genannt werden, die aus der Sicht der Abnehmer aber sehr wichtig sind

Öffentlichkeitsarbeit



-  Leistungen, die schwer "faßbar" bzw. "intangibel" sind, und die eine intensivere Interaktion zwischen Anbieter und Abnehmer verlangen
-  materielle, "tangible" Leistungen
-  "implizite" Leistungselemente, die i. d. R. nicht genannt werden, die aus der Sicht der Abnehmer aber sehr wichtig sind

Beratung Einzelner



Leistungen, die schwer "faßbar" bzw. "intangibel" sind, und die eine intensivere Interaktion zwischen Anbieter und Abnehmer verlangen



materielle, "tangible" Leistungen



"implizite" Leistungselemente, die i. d. R. nicht genannt werden, die aus der Sicht der Abnehmer aber sehr wichtig sind

Dienstleistung Kommunikation

Die Beiträge dieser Textsammlung entstanden in der Zeit vom Juli bis Dezember 1993. Unabhängig davon, aber zeitlich parallel, hat das Pilotprojekt "Dienstleistungsmanagement Interact" sein Instrumentarium und seine Vorgehensweise modellhaft auf das Arbeitsfeld "Kommunikation" angewendet.

"Interact" ist ein GTZ-internes Projekt zur Methodenentwicklung, welches die Erprobung und Anwendung neuer Konzepte und Instrumente für die strategische Planung in der Entwicklungszusammenarbeit zum Ziel hat. Ausgehend von der spezifischen Arbeitsweise der GTZ wird dabei der Dienstleistungsgedanke in den Mittelpunkt der Überlegungen gestellt. Getragen wurde das Interact-Pilotprojekt von Dr. Walter Hupert, fachlicher Leiter des Arbeitsfeldes "Bewässerungssysteme", und Dr. Klaus Urban, assoziierter Organisations- und Managementberater. In etwa sechs jeweils ganztägigen Planungssitzungen gemeinsam mit dem Fachplaner des Arbeitsfeldes "Kommunikation" wurden die Dienstleistungsplanungsschritte auf ihre Anwendbarkeit in diesem Arbeitsfeld getestet. Das Ergebnis ist eine anschauliche Zusammenfassung wichtiger kommunikativer Grundstrategien, ihrer charakteristischen Merkmale sowie entsprechender Leistungspakete, die zur Umsetzung der Strategien erforderlich sind. Über die Workshop-Serie erscheint ein ausführlicher Arbeitsbericht. Deshalb werden hier nur einzelne interessante Aspekte angesprochen.

Ausgangsüberlegung ist das Wirtschaftsgut "Dienstleistung", welches sich wesentlich von der Herstellung und Verteilung von Sachgütern unterscheidet und prägend für die Arbeitsweise der GTZ ist. Dienstleistungen sind nicht-greifbare Güter, die weder gelagert, transportiert oder geteilt werden können. Für ihre Verwirklichung - "Leistung" - ist die Mitwirkung des oder der Kunden unerlässlich. Die Dienstleistungen Unterricht oder Heilbehandlung können nur erbracht werden, wenn es Schüler oder Patienten gibt und diese bereit sind, an den entsprechenden Verfahren mitzuwirken.

Dienstleistungen sind somit stets verhältnismäßig komplexe Prozesse wirtschaftlicher und sozialer Austauschbeziehungen

zwischen Anbieter und Nachfrager. In einem Seminar beispielsweise lernen nicht nur die Teilnehmer vom Seminarleiter; auch er gewinnt dabei neue Erkenntnisse und Ideen. Die Verwirklichung von Dienstleistungen ist ihrem Wesen nach stets an Menschen in sich ergänzenden sozialen Rollen gebunden, an deren Wissens- und Erfahrungsvorsprung auf der Anbieterseite wie an deren Bedarfe und Veränderungswillen auf der Nachfragerseite. Ganz allgemein trifft diese Konstellation auf alle Wissens- und Erfahrungsvermittlungsprozesse zu.

In dem intensiven Austausch zwischen Anbieter und Nachfrager einer Dienstleistung spielen Lernmotivation, Bereitschaft zu ausdauernder Mitwirkung, Fähigkeit zum "Aufeinanderzugehen" oder der Wunsch, aus Einsichten Entscheidungen folgen zu lassen und ähnliche menschliche Verhaltensweisen eine wesentliche Rolle. In vielen Dienstleistungsbereichen kommt ihnen eine wichtigere Bedeutung zu als materiellen Beiträgen, die sich meist auf Hilfsmittel oder eine feste Rahmenausstattung beschränken (etwa Schulbücher, Büromaschinen, Gebäude u. a.). Sicher können Hilfsmittel und Rahmenausstattung zu erheblichen Investitions- und Unterhaltungskosten führen - aber im Prinzip kann man zum Beispiel Unterricht oder viele Arten von Heilbehandlung auch ohne sie erfolgreich leisten. Und das bestausgestattete

Schulgebäude allein macht noch keinen Unterricht.

Eine weitere Besonderheit von Dienstleistungen sind ihre "eingeschlossenen" Leistungsanteile, welche sich als subjektive Werturteile ausdrücken. Sie können sich verhältnismäßig willkürlich am Dienstleistungsprozeß im engeren Sinne, an den Hilfsmitteln oder der Rahmenausstattung festmachen. Sie beeinflussen das Ansehen und die Nachfrage nach bestimmten Dienstleistungen oder einzelnen Anbietern erheblich. Es sind dies Leistungsteile wie "Prestige", "Image" oder "Lifestyle", welche der Nutzer einer Dienstleistung zusätzlich zur Kernleistung erhält. Wer in Yale studiert, bekommt nicht nur einfach einen Studienabschluß sondern den einer angesehenen Universität; wer mit einer bestimmten Airline fliegt, wird nicht nur sicher transportiert, sondern in modernsten Maschinen mit traditioneller Gastfreundschaft von den hübschesten Stewardessen umsorgt.

Jeder Anbieter von Dienstleistungen muß sich - will er am Markt bestehen - dann und wann überlegen, ob seine spezifischen Leistungsangebote noch der zu erwartenden Nachfrage entsprechen und welche Risiken bzw. Aufwendungen mit den verschiedenen Varianten seines Angebots verbunden sind. Hilfreich ist dabei ein Entscheidungsinstrument, welches die oben beschriebenen komplexen Faktoren in einer

plausiblen Systematik erfaßt und so miteinander in Beziehung setzt, daß ein aussagefähiges Entscheidungsmodell entsteht.

Damit werden auch die Grenzen eines solchen Instruments umrissen: Es ist nur ein Modell, bildet die Wirklichkeit also in starker Vereinfachung ab. Zugleich muß es nachvollziehbar und zutreffend die wesentlichen Einflüsse des Arbeitsfeldes, in welchem die Dienstleistung erbracht wird, zusammenfassen. Und schließlich soll es zu unterscheidbaren Handlungsentwürfen, also Grundstrategien, führen, anhand derer die zu erwartenden Aufwendungen zumindest in ihren groben Gewichtungen abschätzbar werden. Als gut geeignet für derartige Entscheidungsprozesse hat sich die Methode der Portfolio-Analyse erwiesen, welche für diese Anwendung modifiziert wurde.

In einem ersten Arbeitsschritt wurde als Ziel des Arbeitsfeldes "Kommunikation" in der Technischen Zusammenarbeit definiert:

"Adressaten verfügen durch kommunikative Prozesse über mehr Wahl- und Handlungsmöglichkeiten in unterschiedlichen Lebensbereichen."

Es muß darauf hingewiesen werden, daß sich mit der Erarbeitung dieser Zieldefinition ein erheblicher Aufwand an grundsätzlichen Überlegungen und Diskussionen verband, da es sich bei "Kommunikation" um ein umfassendes soziales Phänomen mit zahlreichen denkbaren Anwendungsformen in der TZ handelt. Diese Gegebenheit prägt den hohen Abstraktionsgrad vieler hier verwendeter Formulierungen. Die Anwendung des Verfahrens auf die Dienstleistung "Bewässerungsmanagement" gestaltete sich vergleichsweise etwas einfacher.

Überleitung von der Zielaussage zu einer Aufgliederung in die wichtigsten

Grundstrategien erfolgt über eine einfache Sechs-Felder-Matrix. Den beiden Koordinaten der Matrix wird jeweils eine Systemdimension zugeordnet. Jede der beiden Dimensionen faßt verschiedene Faktoren, die für die Leistung "Kommunikation" typisch sind, zusammen. Zwischen den Faktoren der beiden Dimensionen bestehen untereinander Wechselbeziehungen, doch ist es nicht erforderlich, deren Zusammenhänge im einzelnen aufzuzeigen. Ziel ist nicht eine detaillierte Ursache-Wirkung-Analyse. Es geht vielmehr um eine plausible Zergliederung und Sortierung der Faktoren danach, ob sie der Dimension "Handlungssystem" oder der Dimension "Handlungsfeld" zuzuordnen sind. Die erste Dimension sagt somit etwas über die Anforderungen an das "Management der Intervention", während die zweite die Herausforderungen des "Interventionsfeldes" beschreibt, also die Komplexität des Systems, welches durch die zu erbringende Dienstleistung beeinflusst, verändert werden soll.

Im konkreten Fall wurden die beiden Dimensionen sowie die ihnen zugeordneten Einflußfaktoren wie folgt bestimmt:

Anforderungen an das Kommunikationshandeln (Intervention)

- Zahl der Adressaten-Teilgruppen,
- Zahl erforderlicher/einsetzbarer Kommunikationskanäle,
- technische Komplexität vorhandener/ eingesetzter Medien,
- Komplexität der Kommunikationsziele (Wissensvermittlung, Werteveränderung, Handlungsveränderung),
- Komplexität der Botschaft (Alltagswissen oder Fachwissen),

- kommunikative Fachkompetenz der Vermittler.

Hemmnisse für das Kommunikationshandeln (im Interventionsfeld)

- Art des Meinungsklimas (Traditionen, politische Gegebenheiten, Einstellungen zum Thema),
- Glaubwürdigkeit der Informationsquelle,
- kulturelle Diskrepanz zwischen den Kommunikationspartnern,
- Möglichkeiten zur Umsetzung der Botschaft (aus Sicht der Adressaten).

Im nächsten Methodenschritt werden typische Kommunikationsprojekte aus der TZ nach diesen beiden Dimensionen analysiert und in der Matrix grob lokalisiert. Dies dient vor allem dazu, auf einfache Weise wesentliche Unterschiede zwischen verschiedenen Arten von Kommunikationsprojekten sichtbar zu machen. Schon dieser Vorgang verhilft manchem Nichtfachmann, der unterschiedslos von Kommunikation spricht, zu neuen Erkenntnissen.

Kommunikationsaktivitäten mit ganz wenigen Adressaten, einer niedrigen Zahl aktivierter Kommunikationskanäle, einfachen Aussagen usw., welche aufnahmebereiten Adressaten angeboten werden, mit denen man sich gut verständigen kann und welche die Botschaft leicht in die Tat umsetzen, sind demnach in der Matrix links unten zu verorten (niedrige Anforderungen an das Kommunikationshandeln, geringe Hemmnisse für das Kommunikationshandeln). Dies gilt beispielsweise für die Masse der einfachen Beratungsvorgänge.

Maßnahmen, die eine große Zahl unterschiedlicher Adressaten anzielen, vielfältige Kommunikationskanäle aktivieren müssen, komplexe oder sozial sensible Kommunika-

tionsziele verfolgen (etwa im Sexualbereich), zugleich aber auf ein ungünstiges Meinungsklima treffen, bei dem Mißtrauen gegenüber der Quellen der Information besteht und die Botschaft aus materiellen oder moralischen Gründen nicht zu praktischem Verhalten führt, sind dagegen rechts oben anzusiedeln (hoher Aufwand, große Risiken). Als Beispiele dafür können Familienplanungs- oder Anti-Drogen-Kampagnen dienen.

Nach diesem Schema lassen sich verschiedene Typen von Kommunikationsmaßnahmen in der Matrix verteilen. Wie gesagt, es sind nur grobe Verteilungen, ungefähre Zuordnungen. Sie liefern zwei nützliche Entscheidungshilfen:

- Sie machen Projekte leichter unterscheidbar und
- sie geben Hinweise auf Anforderungen und Risiken auf einen Blick.

Hilfreich ist dies bei der Frage, ob man in eine zukünftige Maßnahme überhaupt einsteigen soll (angedeutet durch die Interventionslinie in der Matrix), je nach dem, ob man bereit und in der Lage ist, sich auf niedrige oder hohe Bedarfe an Zeit und Mitteln einzustellen.

Der nächste Konzeptionsschritt basiert nicht zwingend auf der Matrix sondern auf medien- und kommunikationspraktischem Fachwissen. Die in der Matrix lokalisierten "Grundstrategien" (man könnte weitere, weniger typische nennen) werden im einzelnen beschrieben. Dies geschieht durch Benennung und Zuordnung von Merkmalen, welche die Strategien charakterisieren und in denen sie sich voneinander unterscheiden.

Zahl und Definitionen der Merkmale können variieren je nach Erkenntnisinteresse, welches man mit dem Arbeitsschritt ver-

bindet. Das Ergebnis im Rahmen des Interact-Projektes war die folgende Übersicht (siehe Tabelle). Man hätte, wie gesagt, weitere Merkmale aufnehmen können, z. B. "erforderliche Berufsqualifikation", "Wirkungsgeschwindigkeit der Kommunikation" u. a.

Die Anordnung der Grundstrategien in der Tabelle wurde so gewählt, daß von links nach rechts

- eine Zunahme von Professionalisierung des Kommunikationshandelns sichtbar wird, was sich u. a. in den erforderlichen Personalqualifikationen sowie dem notwendigen Bedarf an Medientechnik und Fremdleistungen niederschlägt;
- eine Zunahme im Mediatisierungsgrad enthalten ist, also eine steigende Anonymität zwischen Kommunikatoren und Adressaten aufgrund einer höheren Zahl einzuschaltender Vermittler- und Verteilerebenen zwischen "Sender" und "Empfänger" der Botschaft.

Ein interessantes Nebenergebnis dieser Analyse war, daß nur eine sehr kleine Zahl von GTZ-Projekten "Beratungsprojekte" im kommunikationsfachlichen Sinne sind. Insbesondere die "Beratungsprojekte" im Bereich der Landwirtschaft sind in der Mehrzahl "Promotionsprojekte", in denen "Beratung" als ideologische Worthülse hochgehalten wird.

In einem weiteren Schritt werden auf der Grundlage der Tabelle für jede der Kommunikationsstrategien die typischen Dienstleistungen herausgefiltert, die in entsprechenden Projekten zu erbringen sind. Unterschieden wird dabei zwischen

- Leistungen, die in intensiver Interaktion zwischen Anbieter und Abnehmer zustande kommen, also "nicht-faßbar"

sind und den Kern der Kooperation bilden (Kernleistungen),

- materielle, tangible Leistungen, die als Hilfsmittel oder Rahmen notwendig sind (z. B. Mediengeräte),
- implizite Leistungselemente, die meist nicht genannt werden, aus der Sicht der Abnehmer aber sehr wichtig sind (z. B. Fachkompetenz oder Vertrauenswürdigkeit).

Diese Leistungen werden ebenfalls in einem graphischen Schema erfaßt, um eine schnelle Unterscheidung der "Profile" der einzelnen Projekttypen zu ermöglichen.

Aus den so entwickelten Leistungsprofilen ergeben sich interessante Anstöße für die eigene Arbeitsplanung, für die Darstellung des Arbeitsfeldes bei anderen Institutionen sowie für konzeptionelle Diskussionen in konkreten Projekten. Sehr wertvoll war die Erfahrung, mit einem zunächst ungewohnten Instrumentarium unter aktiver Prozeßsteuerung durch zwei - bezogen auf Kommunikation - fachfremde Kollegen zusätzliche Einsichten zu gewinnen und mehr noch die Bestätigung der wesentlichen Eckpfeiler des eigenen Arbeitsfeldes zu finden. Fazit: Der Arbeitsaufwand war der Mühe wert.

Auf der folgenden Seite findet sich die Tabelle mit den "Grundstrategien". Eine Abbildung der Matrix und der aus ihnen abgeleiteten Dienstleistungspakete war bedauerlicherweise aus technischen Gründen nicht möglich.

KOMMUNIKATIONSSTRATEGIEN IN TZ-VORHABEN

Merkmale	Beratung Einzelner	Kommunikationsaktivitäten im Selbsttätigkeitsbereich	Institutionen-/ Verwaltungsberatung	Landesweite und regionale Promotionskampagnen (z. B. AIDS, Antidrogenkampagnen etc.)	Promotionsdienste (z. B. landwirtschaftliche Extension, Gesundheitsinformation usw.)	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations, z. B. für Umweltbehörden)
institutionelle Verankerung	<ul style="list-style-type: none"> privat-individuell auf Nachfrage 	<ul style="list-style-type: none"> privat-öffentlich 	<ul style="list-style-type: none"> betriebsintern auf Nachfrage 	<ul style="list-style-type: none"> staatlich teiöffentlich 	<ul style="list-style-type: none"> staatlich teiöffentlich 	<ul style="list-style-type: none"> staatlich allgemein öffentlich
Kommunikationsform	<ul style="list-style-type: none"> Interpersonale Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> überwiegend Gruppenkommunikation einfache audio-visuelle Medien 	<ul style="list-style-type: none"> überwiegend interpersonale Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> multimedialer Einsatz, vorwiegend elektronische Medien 	<ul style="list-style-type: none"> multimediengestützte Kommunikation/ Gruppenmedien 	<ul style="list-style-type: none"> überwiegend interpersonale und multimediale Kommunikation
Zahl der Beteiligten	<ul style="list-style-type: none"> sehr kleine Zahl ohne Multiplikator 	<ul style="list-style-type: none"> geringe Zahl Agenten bzw. Multiplikatoren 	<ul style="list-style-type: none"> sehr kleine Zahl von Kommunikationsagenten/ Multiplikatoren 	<ul style="list-style-type: none"> große Zahl von Agenten/ Multiplikation 	<ul style="list-style-type: none"> situationspezifische variable Zahl von Kommunikationsagenten/Multiplikatoren 	<ul style="list-style-type: none"> große Zahl von Kommunikationsagenten und Multiplikatoren
Rolle des Intervenierenden	<ul style="list-style-type: none"> Berater und Wissensvermittler 	<ul style="list-style-type: none"> Moderator 	<ul style="list-style-type: none"> Moderator, Berater und/oder Wissensvermittler 	<ul style="list-style-type: none"> Promotor und Medienmanager 	<ul style="list-style-type: none"> Promotor/Moderator (fallweise auch Wissensvermittler) 	<ul style="list-style-type: none"> Promotor und Informationsvermittler
berufliche Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> Sachkompetenz hilfreich ist Erfahrung in klientenorientierter Gesprächsführung 	<ul style="list-style-type: none"> Einsatz von Kommunikatoren mit besonderer Erfahrung in Gruppenprozessen (schwach ausgebildete Berufsrolle) 	<ul style="list-style-type: none"> Fachspezialisten mit Erfahrung in klientenorientierter Gesprächsführung 	<ul style="list-style-type: none"> Medien-/ Kommunikationsgeneralist Einsatz von Spezialisten (z. B. Grafik-Design, Tontechnik, PR-Planung) 	<ul style="list-style-type: none"> Organisations- und Kommunikationsgeneralist auf der Leitungsebene Fachgeneralist mit Erfahrung in Einzel- u. Gruppenkommunikation und Gesprächsführung im Feld 	<ul style="list-style-type: none"> Medien-/ Kommunikationsgeneralist, speziell in PR Einsatz von Spezialisten (Grafik-Design, Drucktechnik, Werbung)
zusätzliche berufliche Anforderung	<ul style="list-style-type: none"> Vertrauenswürdigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Persönliche Glaubwürdigkeit, soziale Kompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> fachspezifisches Know-how in Kommunikationsfragen, Glaubwürdigkeit, breiter Erfahrungshintergrund 	<ul style="list-style-type: none"> Management-, Kommunikations- und Sachthemenkompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> Fachkompetenz, Glaubwürdigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Glaubwürdigkeit und sehr gute Kenntnis der Institution, für die PR gemacht wird Einflussmöglichkeiten auf höherer Ebene in der Institution
Art der Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> themenbezogen 	<ul style="list-style-type: none"> Alltags- und Erfahrungskommunikation mit einer vom Thema betroffenen Teilöffentlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Konzeptbezogene Kommunikation mit Individuen in Institutionen (themenbezogen) 	<ul style="list-style-type: none"> mediatisierte Kommunikation gerichtet an breite Öffentlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Mischung aus interpersonaler und mediativer Kommunikation und konzeptbezogener Kommunikation gegenüber Individuen und Gruppen, die vom Thema betroffen sind. 	<ul style="list-style-type: none"> persönliche und mediatisierte Kommunikation, gerichtet an Meinungsbildner, Multiplikatoren und die Öffentlichkeit
soziale Reichweite der Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> sehr gering vertraulich 	<ul style="list-style-type: none"> geringe Reichweite der Kommunikation (mit tendenziell großer Verhaltensbeeinflussung beim Individuum) 	<ul style="list-style-type: none"> sehr geringe Reichweite der Kommunikation betriebsintern vertraulich 	<ul style="list-style-type: none"> große Reichweite der Kommunikation (mit tendenziell geringer Verhaltensbeeinflussung beim Individuum) 	<ul style="list-style-type: none"> sehr geringe bis mittlere Reichweite der Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> geringe bis mittlere Reichweite der Kommunikation
Bedarf an Fremdleistung	<ul style="list-style-type: none"> keine 	<ul style="list-style-type: none"> wenig personalintensiv (bezogen auf das Vermittlungssystem); wenig managementintensiv 	<ul style="list-style-type: none"> fast keine Fremdleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> personalintensiv (bezogen auf das Vermittlungssystem); managementintensiv 	<ul style="list-style-type: none"> z. T. Fremdleistungen (Medien, angewandte Forschung) 	<ul style="list-style-type: none"> teilweise Fremdleistungen
anfallende Kosten	<ul style="list-style-type: none"> Honorare evtl. Gebühren keine 	<ul style="list-style-type: none"> niedrige Investitions- und Betriebskosten 	<ul style="list-style-type: none"> relativ geringe Investitions- und Betriebskosten 	<ul style="list-style-type: none"> hohe Investitionskosten, Betriebskosten variabel 	<ul style="list-style-type: none"> stabil hohe Betriebskosten, Investitionskosten variabel 	<ul style="list-style-type: none"> niedrige Investitionskosten, mittlere laufende Kosten
organisatorischer Schwerpunkt	<ul style="list-style-type: none"> keine 	<ul style="list-style-type: none"> wenig ausdifferenzierte Teilleistungen überwiegend Selbstorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> Managementleistungen (für Kommunikationsprozess) sind fast nicht erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> stärker ausdifferenzierte Teilleistungen (Logistik, Vertrieb) 	<ul style="list-style-type: none"> Management des Promotionsdienstes ist wesentlich fallweise Teilleistungen erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikations- Organisations- und Medienmanagement fallweise Teilleistungen erforderlich

5.3

Strategische Leistungsfelder

im Bereich

"Flüchtlingshilfe"

Vorwort

Die im folgenden dargestellte Bildung strategischer Leistungsfelder für den Arbeitsbereich '**Flüchtlingshilfe**' nimmt Bezug auf die in Kapitel 5.1 angestellten Überlegungen zu Dienstleistungsformen in der Technischen Zusammenarbeit. In die dort als 'Grundsituationen' dargestellten TZ-Leistungsfelder A, B und C - sie sind im folgenden in TAB.1 nochmals dargestellt - ordnen sich die Leistungsfelder der Flüchtlingshilfe sozusagen als 'Sub-Leistungsfelder' ein (vgl. TAB.3).

Der zugehörige Kurztext ist dem Anhang des o.g. Papiers in Kapitel 5.1 entnommen.

Tab. 1: Leistungsfelder, strategische Orientierungen und Leistungspakete des deutschen Beitrags

Grundsituation	A	B	C	D	E	F
Leistungsfeld	Not- und Katastrophenhilfe	Treuhandische Bereitstellung von lebensnotwendigen Basisleistungen (Ersatzvornahme)	Umsetzungsorientierte Kooperation	Prozessorientierte Kooperation	Produktorientierte Dienstleistungen	Vernetzungsdienstleistungen
Strategische Orientierung des deutschen Beitrags	Ausrichtung der Hilfeleistung auf Stabilisierung der Lebensumstände	Sicherung der Leistungsbereitstellung und mittelfristiger Aufbau lokaler Leistungskapazitäten	Zeitlich begrenzter Ausgleich definierter Defizite bei gleichzeitigem Aufbau und/oder Verbesserung von lokalem Know-How	Erarbeitung und befristete Begleitung von Problemlösungsstrategien	Deckung spezifischer fachlich-technischer Kundenbedarfe	Sicherung der eigenständigen Funktionsfähigkeit von Organisationsnetzwerken
Leistungspaket	Planung, Koordination und Abwicklung von Hilfeleistungen	Übernahme der Managementverantwortung	Anpassung und/oder Entwicklung von situationskonformen Know-How	Inibierung und Begleitung von Erfahrungsprozessen	Fachliche Beratung	Netzwerkmanagement (Beratung und Koordination)
periphere Leistungen	- Sachlieferungen - Transport und Logistik	- Aufbau von lokalen Managementkapazitäten	- temporäre Ausführung fachl. Aufgaben - Beratung (fachlich, Management) - Training	- Systemmanagement - Koordination beteiligter Gruppen/Organisationen - Förderung von Organisationen ("institution building")	- Managementberatung - Training - Sachlieferungen	- Institutionenförderung - Managementberatung
implizite Leistungen	- schnell mobilisierbarer Sachverstand - Kompetenz zur Verknüpfung von Hilfemaßnahmen mit TZ	- Interessenungebundenheit der TZ ("einfacher Mälder")	- Kompetenz für sozial, organisatorisch, finanziell und technisch absorbierbare Lösungsbeiträge	- Prozessmoderationskompetenz - Sozio-kulturelle Kompetenz	- Hohe fachliche Professionalität	- Interessenneutralität - Moderationskompetenz - Politische Sensibilität

Anmerkung: Die strategischen Orientierungen und Leistungspakete sind nicht statisch

Beispielhafte Darstellungen der Ableitung von Leistungsfeldern auf Arbeitsfeld-/Teilarbeitsfeld-Niveau

Beispiel: AF "Not- und Katastrophenhilfe"

Arbeitsbereich "Flüchtlingshilfe"³

Wie zuvor erwähnt, besteht hier ein klarer und ausschließlicher Bezug zu den oben definierten Grundsituationen A und B und den hierfür definierten Leistungsfeldern.

Zielorientierung

Ziel von Projekten im Arbeitsbereich "Flüchtlingshilfe" ist das folgende:

Die kurz- und mittelfristige Abdeckung der Grundbedürfnisse der Flüchtlinge ist gesichert, ihre Sicherheit ist garantiert und zur möglichst schnellen Überführung der Fluchtsituation in einen "dauerhaften" Zustand wird beigetragen.

Dimensionen der Matrix

- a) Das Problemlösungspotential der Flüchtlinge, Migranten etc. kann durch die Dimension des

Selbsthilfepotentials

und die darin zusammengefaßten Einflußfaktoren wie

- Alphabetisierungsgrad,
- Grad der beruflichen Qualifizierung,
- Gesundheit- und Ernährungszustand,
- usw.

ausgedrückt werden.

- b) Die Komplexität des zu lösenden Problems wird hier repräsentiert durch die Dimension

Perspektiven zur Beendigung des transitorischen Zustandes.

Sind diese Perspektiven hoch, z.B. bei kurzfristig reversiblen Fluchtursachen wie Überschwemmungen, dann ist die Komplexität des durch die Flüchtlingshilfe zu lösenden Problems i.d.R. gering. Ist diese Perspektive gering, dann ist die Problemkomplexität entsprechend hoch.

³ Die folgenden Ausführungen erfolgen unter Bezugnahme auf die neueren Konzeptentwicklungen des AF "Not- und Katastrophenhilfe" der Abt. 421 der GTZ

Mit diesen beiden Dimensionen ergibt sich die in Abb. 4 dargestellte Matrix und die dort angegebene Segmentierung unterschiedlicher Flucht- bzw. Migrationssituationen. Der Aktionsbereich der eigentlichen Flüchtlingshilfe liegt links von der als "Interventionslinie" bezeichneten Abgrenzung.

Auf diese Problemsituationen werden nun die Leistungsfelder A, B und C zugeschnitten (vgl. Abb. 5), deren strategische Orientierung und deren typische Leistungspakete (im Grundgerüst) in Tab. 3 angegeben sind.

Abb. 4:

Segmentierung im Bereich "Flüchtlingshilfe" (1)

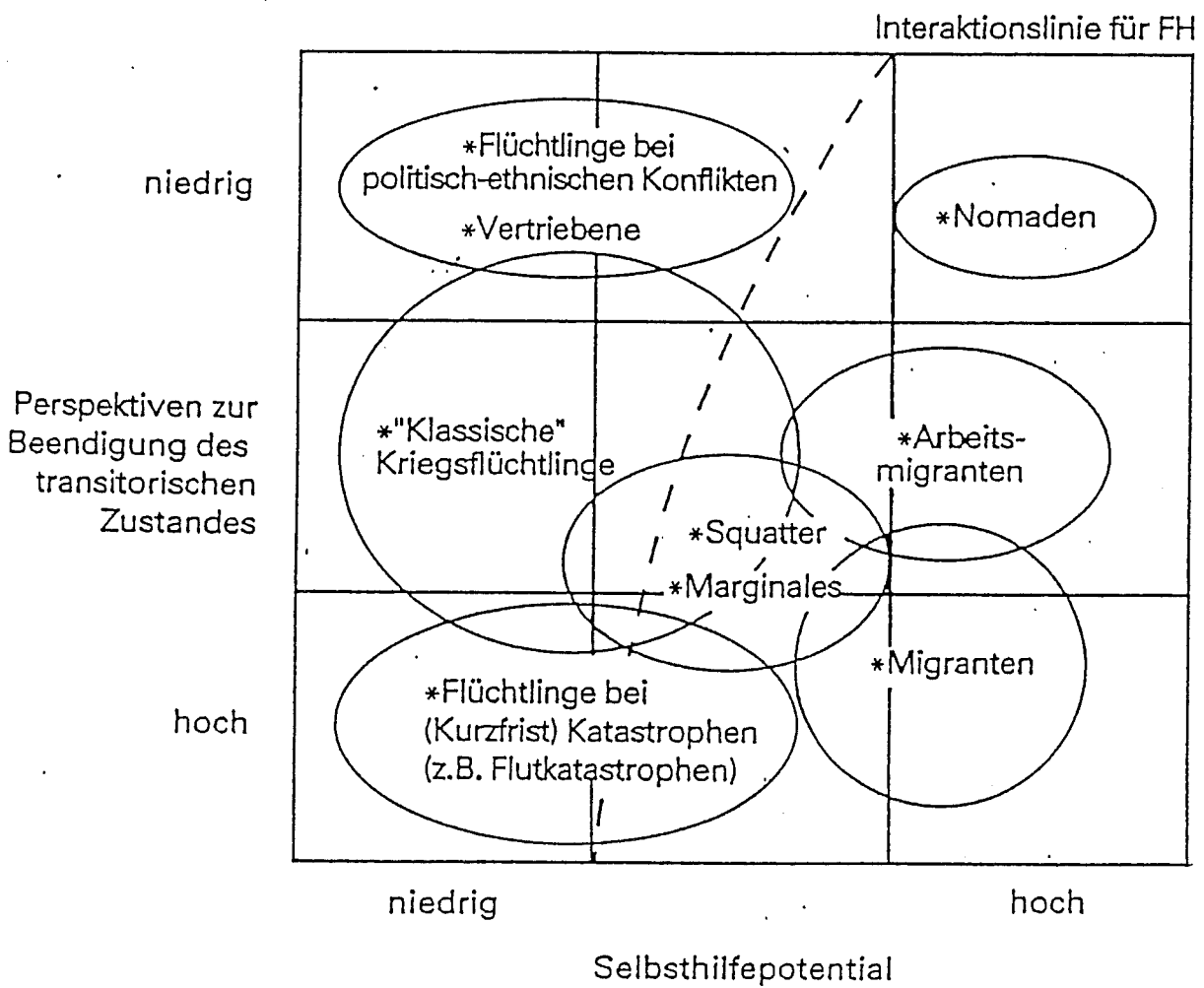


Abb. 5:

Segmentierung im Bereich "Flüchtlingshilfe" (2)

