

3.3

Workshops in Europa

- (1) DIA-Workshop beim Kreisverband für Wasserwirtschaft in Nienburg/Weser

- (2) DIA-Workshop im Rahmen des Projektes TIKVES, Mazedonien

3.3.1

DIA-Workshop

**beim Kreisverband für Wasser-
wirtschaft in Nienburg/Weser**

Bericht zum Workshop
**„Dienstleistungs-
Interaktions-Analyse“ (DIA)**

beim Kreisverband für Wasserwirtschaft
in Nienburg/Weser
am 17./18. August 1992

Gliederung

	Seite
1. Vorgeschichte und Zustandekommen des Workshops	3
2. Ziel und Konzept des Workshops	5
3. Ablauf der DIA	6
3.1 Arbeitsschritt 1: Erstellung des Beziehungsgeflechts/ Dienstleistungsmatrix	6
3.2 Arbeitsschritt 2: Kurzbetrachtung zu Leitbild, Zielen und Strategien des Unterhaltungsverbandes Nienburg	8
3.3 Arbeitsschritt 3: Erstellung des Leistungsprogramms des UHV-N (Erstellerseite)	9
3.4 Arbeitsschritt 4: Erstellung des Leistungsprogramms des UHV-N (Arbeitnehmerseite)	9
3.5 Arbeitsschritt 5: Stärken- und Schwächenanalyse	10
3.6 Arbeitsschritt 6: Problemanalyse 1 und 2	11
3.7 Arbeitsschritt 7: Erstellung des verbandsinternen Leistungsprogramms	12
3.8 Arbeitsschritt 8: Problemanalyse 3	13
4. Zusammenfassung und Kommentar	13

Anhänge

1. Vorgeschichte und Zustandekommen des Workshops

Das P+E-Arbeitsfeld 421.5 "Bewässerungssysteme" der "Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)" führt gegenwärtig eine F+E-Maßnahme zum "Dienstleistungsorientierten Management in der landwirtschaftlichen Entwicklung am Beispiel der Bewässerung (DIMA-Projekt)" durch. Im Rahmen des DIMA-Projekts sollen Konzepte und Instrumente entwickelt werden, die es erlauben, Dienstleistungen, die bei der Durchführung von Bewässerungsprojekten bzw. im Zusammenhang mit im Betrieb befindlichen Bewässerungssystemen erbracht werden, zu erfassen und gleichzeitig transparent zu machen. Obwohl Dienstleistungen den wesentlichen Teil der Leistungen der am Betrieb von Bewässerungssystemen beteiligten Organisationen ausmachen, wurden diese bislang in Bewässerungsprojekten (auch außerhalb der Entwicklungszusammenarbeit) nicht systematisch erfaßt und analysiert.

Aus diesem Grund hat das DIMA-Projekt der GTZ eine "Dienstleistungsinteraktionsanalyse" (DIA) entwickelt, die eine systematische Erfassung der Dienstleistungen der an Bewässerungssystemen beteiligten Organisationen bzw. organisatorischen Verbunde ermöglichen soll. Außerdem soll die DIA das Handwerkszeug für eine systematische Analyse der in diesem Zusammenhang zwischen Organisationen bzw. Organisationseinheiten auftretenden Probleme bereitstellen, wobei die Besonderheiten von Dienstleistungen besonders berücksichtigt werden sollen.

Die DIA wurde bereits im Zusammenhang mit zwei Bewässerungsprojekten der GTZ in Haiti und Bolivien eingesetzt und erprobt. Dabei zeigte es sich, daß die DIA besser als herkömmliche Planungsverfahren der GTZ geeignet war, Probleme bei der Erstellung von Dienstleistungen zwischen den beteiligten Organisationen, die für den Erfolg der Projekte von entscheidender Bedeutung waren, transparent zu machen und genau zu lokalisieren. Gleichzeitig ermöglichte es diese Vorgehensweise, Lösungsvorschläge für die Probleme an den entsprechenden Schnittstellen zu entwickeln, die sich zum Teil schon auf konkrete Abläufe in bzw. zwischen den Organisationen bezogen. Auf diese Weise wurde ein Instrument entwickelt, das sich nicht wie bislang üblich, auf die strategische bzw. allenfalls auf die operative Planungsebene beschränkte, sondern auch die dispositive Ebene in systematischer Weise einschloß und dabei insbesondere die Ebene der "Leistungsbeziehungen" in die Analyse integrierte.

Angeregt durch diese Erfolge wurde ein weiterer Workshop geplant, in dem das Instrumentarium der DIA ein weiteres Mal getestet werden sollte, wobei nicht nur einige konkrete Erfahrungen bei der Durchführung der DIA (im wesentlichen die Moderation und den organisatorischen Ablauf betreffend) integriert, sondern auch einige neue Elemente (insbesondere die Erstellung eines DL-Programms für die Abnehmerseite; vgl. Abschnitt 3.4) erprobt werden sollten. Gleichzeitig sollte der dritte Workshop natürlich auch seinem eigentlichen Zweck dienen, nämlich der Identifizierung und Analyse von Dienstleistungen und ihren Problemen im Zusammenhang von Bewässerungs- und kulturtechnischen Maßnahmen, in diesem Fall der dem Wasserverbandstag e. V. Bremen, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt angeschlossenen Wasser- und Bodenverbände.

Bereits im Frühjahr hatte der Geschäftsführer des Wasserverbandstages e. V. Bremen, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt, Freiherr von Steinaecker, bei einem Gespräch in Hannover angeregt, die DIA am Beispiel einiger ausgewählter Einzelverbände seines Dachverbandes zu testen. Die deutschen Wasser- und Bodenverbände verfügen über eine jahrhundertelange Erfahrung im Zusammenhang mit dem Management deutscher Be- und Entwässerungssysteme, die auch für die Entwicklungszusammenarbeit mit den Ländern der Dritten Welt bzw. für die Entwicklung der Länder Osteuropas von großem Nutzen sein können. Gleichwohl sind auch diese Erfahrungen bislang nicht systematisch erfaßt und analysiert worden. Dies wäre jedoch eine wesentliche Voraussetzung dafür, diese Erfahrungen und Erkenntnisse bei der Weitergabe an neu zu gründende Wasserverbände in allen Teilen der Welt - so wie es die deutschen Wasser- und Bodenverbände gegenwärtig in den neuen Bundesländern tun - systematischer und effizienter einzusetzen.

Auf der Basis dieser "gemeinsamen Motivationslage" wurde der Workshop am 17. und 18. August in Nienburg/Weser geplant und durchgeführt¹. Teilnehmer des Workshops waren der Geschäftsführer des Wasserverbandstages e.V. Bremen, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt, Hans-Christian Freiherr von Steinaecker, die Geschäftsführer des Kreis-

¹ Die GTZ dankt an dieser Stelle allen Teilnehmern des Workshops für ihre Bereitschaft, an den zweitägigen intensiven Diskussionen teilzunehmen und insbesondere auch für ihre Offenheit sowie ganz besonders Herrn Mücke vom Wasserverband Nienburg/Weser, der nicht nur seine Räumlichkeiten zur Verfügung stellte, sondern auch für einen reibungslosen Ablauf sorgte. Ganz besonders sei auch Freiherr von Steinaecker für die logistische und gemeinsame inhaltliche Vorbereitung des Workshops gedankt.

verbandes für Wasserwirtschaft Nienburg, Herr D. Mücke, des Bremischen Deichverbandes am linken Weserufer, Herr R. Suckau, des Kreisverbandes der Wasser- und Bödenverbände Uelzen, Herr Stocker. Für das DIMA-Projekt der GTZ nahmen Dr. Walter Huppert und Dr. Klaus Urban an dem Workshop teil.

2. Ziel und Konzept des Workshops

Ziel des Workshops war die Erfassung und Analyse der Dienstleistungen des "Unterhaltungsverbandes Nienburg" (im folgenden: UHV-N) anhand der "Dienstleistungsinteraktionsanalyse (DIA)" des DIMA-Projekts der GTZ.

Im Vorfeld des Workshops hatte man sich darauf geeinigt, am Beispiel eines der insgesamt ca. 1100 Einzelverbände des Wasserverbandstages Bremen, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt das Instrument der DIA zu erproben. Der Unterhaltungsverband Nienburg wurde ausgewählt, weil sowohl seine Leistungen als auch die in diesem Zusammenhang auftretenden Probleme als durchaus repräsentativ für die im Dachverband vertretenen Einzelverbände eingeschätzt wurden.

Gleichzeitig muß jedoch hervorgehoben werden, daß der Kreisverband für Wasserwirtschaft Nienburg einer der leistungsstärksten Einzelverbände des Wasserverbandstages Bremen, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt ist. Auch wenn man davon ausgehen müßte, daß aus diesem Grund einige typische Probleme anderer Wasserverbände nicht berücksichtigt werden würden, war anzunehmen, daß die Analyse eines anerkanntermaßen leistungsstarken Unterhaltungsverbandes für die Offenheit der Diskussionen von Vorteil sein würde, zumal sich auch Vertreter benachbarter Einzelverbände an der Diskussion beteiligten. Diese Annahme wurde durch den Verlauf des Workshops bestätigt.

Der zweitägige DIA-Workshop umfaßte im Kern acht Arbeitsschritte, die im nachfolgenden Kapitel ausführlich dargestellt werden (vgl. auch die Darstellung des Workshop-Programms im Anhang):

1. Erstellung des Beziehungsgeflechts/Dienstleistungsnetzwerks
2. Kurzbetrachtung zu Leitbild, Zielen und Strategien des Unterhaltungsverbandes Nienburg (UHV-N)
3. Erstellung des Leistungsprogramms des UHV-N (Erstellerseite)

4. Erstellung des Leistungsprogramms des UHV-N (Abnehmerseite)
5. Stärken- und Schwächenanalyse
6. Problemanalysen 1 und 2
7. Erstellung des verbandsinternen Leistungsprogramms
8. Problemanalyse 3

Nach der Begrüßung und einem ersten gegenseitigen Kennenlernen stellte zunächst Dr. Huppert das DIMA-Projekt der GTZ sowie das Instrumentarium der DIA vor. Daran anschließend einigten sich die Teilnehmer auf die Tagesordnung des Workshops (s. WS-Programm im Anhang). Vor dem Einstieg in die DIA erläuterten die Vertreter der Einzelverbände zunächst in allgemeiner Form die Organisationsstruktur und Aufgaben ihrer Verbände.

Die Struktur der eigentlichen DIA unterschied sich von den bisher durchgeführten Seminaren insofern, als man im Grunde zwei DIAs durchführte: Zum einen eine Analyse der Leistungen des UHV-N "nach außen" (Arbeitsschritte 3 - 6) und zum anderen eine Analyse der "verbandsinternen" Leistungen (Arbeitsschritte 7 - 8). Aus diesem Grund wurde ein Vertreter des Ehrenamtlichen Apparats des UHV-N am zweiten Tag hinzugebeten, der bei der Problemanalyse der verbandsinternen Leistungserstellung die Positionen der Ehrenamtlichen einbringen sollte. Auch wurde erstmals ein Leistungsprogramm (hier: des UHV-N) für die "Abnehmerseite" wurden nicht nur diejenigen Leistungen erfaßt, die der UHV-N erbringt, sondern auch diejenigen, die der UHV-N erhält. Auf diese Weise sollte deutlich werden, ob und inwiefern der UHV-N durch die "Leistungsbeziehungen" auf der Abnehmerseite zusätzlich belastet wurde.

Den Abschluß des Workshops bildete eine kurze Bewertung der DIA durch die Teilnehmer sowie eine Diskussion und Planung der weiteren Arbeitsschritte.

3. Ablauf der DIA

3.1 Arbeitsschritt 1: Erstellung des Beziehungsgeflechts/Dienstleistungsmatrix

Die Darstellung des "Beziehungsgeflechts" (1. graphisch, 2. in einer Matrix) soll dazu dienen, das komplexe Geflecht der Beziehungen zwischen den Organisationen eines "Dienstleistungsnetzwerks" übersichtlich darzustellen. Das "Beziehungsgeflecht" stellt

praktisch eine "Beziehungslandkarte" dar, die in der weiteren Analyse, insbesondere für die Problemanalyse, eine Orientierungshilfe sein soll. Dabei wird davon ausgegangen, daß an der Schnittstelle zwischen zwei Organisationen nicht nur "Leistungen" ausgetauscht werden, sondern daß darüber hinaus weitere Austausch- und Kommunikationsbeziehungen bestehen. Unter anderem werden folgende Beziehungsformen berücksichtigt:

- * Leistungsbeziehungen
- * Rechtsbeziehungen
- * Informationsbeziehungen
- * Interpersonale Beziehungen
- * Macht-/Dominanzbeziehungen

Die Erstellung des "Beziehungsgeflechts" erfolgt in zwei Schritten

1. Zunächst werden die am Bewässerungssystem bzw. an den im Zentrum der Beobachtung stehenden Maßnahmen beteiligten Organisationen in einer "Beziehungslandkarte" graphisch dargestellt.
2. Danach werden die Beziehungen zwischen den beteiligten Organisationen in eine "Beziehungsmatrix" eingetragen. Dadurch soll transparent gemacht werden, ob und welche Beziehungen zwischen den beteiligten Organisationen bestehen. Dabei wird durch bestimmte Kennzeichnungen verdeutlicht, ob es sich um intensive (ein Stern) oder um problematische Beziehungen (zwei Sterne) handelt².

Im vorliegenden Fall wurde aus Zeitgründen auf die Erstellung der "Beziehungsmatrix" gänzlich verzichtet. Der Arbeitsschritt 1 beschränkte sich auf die graphische Darstellung der an den Arbeiten des Unterhaltungsverbandes Nienburg (UHV-N) beteiligten Organisa-

² Die Erstellung der Beziehungsmatrix nimmt insbesondere bei komplexen organisatorischen Strukturen, d. h. bei einer großen Anzahl beteiligter Organisationen, sehr viel Zeit in Anspruch, die unter Umständen im Rahmen von (Kurz-)Workshops nicht zur Verfügung steht. Dieses Problem kann dadurch gelöst werden, daß man entweder die Beziehungsmatrix im Vorfeld der Workshops von einigen ausgewählten Beteiligten erstellen läßt, oder aber dadurch, daß man sich bei der Erstellung der Beziehungsmatrix auf die offensichtlich "wichtigen" Beziehungen beschränkt.

tionen (vgl. Schaubilder Ia und Ib im Anhang). Dabei zeigte es sich, daß - im Gegensatz zu den Erfahrungen früherer Workshops - der UHV-N während seiner Arbeiten punktuell zu einer Vielzahl von Organisationen mehr oder weniger "isolierte" Beziehungen unterhält. Das bedeutet, die Arbeitsabläufe bauen nicht so stark aufeinander auf, wie es zum Beispiel bei einer Vielzahl von Beratungsprojekten der GTZ der Fall ist. In diesen Projekten berät beispielsweise die Organisation A (GTZ-Projekt) die Organisation B (Partner-Bewässerungsprojekt im Entwicklungsland); diese Organisation berät oder unterstützt wiederum die Organisation C (Wassernutzerverband), die ihrerseits Leistungen gegenüber der Organisation/Gruppe D (Wassernutzer, Mitglieder von Dorfgemeinschaften) erbringt. Graphisch schlägt sich das darin nieder, daß das Beziehungsgeflecht die Form einer "Kette" bzw. eines "Netzwerkes" annimmt. Im vorliegenden Fall gleicht das Beziehungsgeflecht eher einem "Sonnensystem", in dem sich mehrere Organisationen "kreisförmig" um die Kernorganisation UHV-N gruppieren. Im Klartext heißt dies: Die Kernorganisation ist praktisch an allen wesentlichen Abläufen selbst beteiligt; es handelt sich also (aus der Sicht des UHV-N) um ein äußerst dichtes Beziehungssystem.

3.2 Arbeitsschritt 2: Kurzbetrachtung zu Leitbild, Zielen und Strategien des Unterhaltungsverbandes Nienburg (UHV-N)

Auch dieser Themenkomplex wurde im Rahmen des vorliegenden Workshops nur sehr kurz behandelt. Die Erarbeitung von Leitbildern, Zielen und Strategien in den von der GTZ unterstützten Bewässerungssystemen ist ein weiterer Schwerpunkt des DIMA-Projekts der GTZ. Dabei geht es im wesentlichen darum - und hierin unterscheidet sich die Vorgehensweise von den allgemein üblichen Verfahren der strategischen Planung -, für eine größere Anzahl beteiligter Organisationen gemeinsame Leitbilder, Zielvorstellungen und Strategien zu entwickeln, bzw. diese soweit wie möglich aufeinander abzustimmen.

Da die Erprobung der DIA im Vordergrund des vorliegenden Workshops stand, wurde hier nur kurz auf die Bedeutung von Leitbild, Zielen und Strategien der beteiligten Organisationen für den Erfolg der gemeinsamen Aktivitäten hingewiesen und dies an einigen Beispielen aus der Entwicklungszusammenarbeit kurz erläutert.

3.3 Arbeitsschritt 3: Erstellung des Leistungsprogramms des UHV-N (Erstellerseite)

Die Erarbeitung einer Übersicht über das gesamte (Dienst-) Leistungsprogramm, das eine bestimmte Organisation gegenüber verschiedenen Leistungsadressaten erbringt, ist eine zentrale Aktivität im Rahmen der DIA. Durch die Erstellung dieses Leistungsprogramms wird die gesamte Bandbreite der Leistungen dargestellt und damit transparent, die normalerweise aufgrund ihrer "Intangibilität" häufig vernachlässigt, wenn nicht gar übersehen werden. Hierbei handelt es sich beispielsweise um Leistungen wie Koordinierungsleistungen (Absprachen, Klärung von Rechtsfragen) und Informationsleistungen (Rundschreiben, Informationsveranstaltungen), die nicht selten sehr zeitaufwendig und mitunter auch problematisch sind, die jedoch neben den "eentlichen", "harten" Leistungen (in der Bewässerung: Bau und Instandhaltung) häufig in der Planung der Aktivitäten nur unzureichend berücksichtigt werden. Darüber hinaus zeigt das Leistungsprogramm das gesamte Spektrum an Leistungsadressaten auf, mit denen eine bestimmte Organisation Austauschbeziehungen unterhält.

In unserem Fall wurde allen Beteiligten bei der Erstellung des Leistungsprogramms sehr schnell deutlich, daß man bei der Organisation der Arbeiten vielfach vor allem die zentralen Aktivitäten der "Aktiven Unterhaltungsmaßnahmen" (Räumung, Instandhaltung, Gehölzpflege) im Blickfeld hatte. Es zeigte sich, daß der UHV-N darüber hinaus eine Vielzahl von Leistungen erbringt, die in der Regel nicht so systematisch geplant werden wie die sog. "Aktiven Unterhaltungsmaßnahmen". Hierbei handelt es sich insbesondere um die mitunter sehr zeitaufwendigen und nicht selten auch schwierigen Informations- und Koordinierungsleistungen (vgl. Schaubild 2 im Anhang).

3.4 Arbeitsschritt 4: Erstellung des Leistungsprogramms des UHV-N (Abnehmerseite)

Dieser Arbeitsschritt wurde erstmals im Rahmen der DIA erprobt. Die Erstellung eines Dienstleistungsprogramms für die Abnehmerseite, d. h. die Auflistung aller Leistungen, die der untersuchten Organisation gegenüber erbracht werden (inkl. der unterschiedlichen DL-Ersteller) wurde erstmals in Zusammenhang mit einem Bewässerungsprojekt in Bolivien erwogen. Hier zeigte es sich daß die Wassernutzerorganisation in einigen Fällen nicht dazu in der Lage waren, die mit den staatlichen Bewässerungsbehörden vereinbarten Leistungen zu erbringen, weil in ihren Dörfern gleichzeitig mehrere Projekte anderer

Geber durchgeführt wurden, die von den Wassernutzerorganisationen enorme Koordinierungsleistungen verlangten, zu denen sie personell überhaupt nicht in der Lage waren.

Im vorliegenden Fall verdeutlichte die Erstellung des Leistungsprogramms für die "Abnehmerseite" - ebenso wie im oben geschilderten Fall -, daß der UHV-N eine große Anzahl von Dienstleistungen von unterschiedlichen Organisationen erhält, die einen großen logistischen Aufwand erfordern, der bislang nicht in dieser Dimension wahrgenommen worden war (vgl. Schaubild 3 im Anhang). Es wurde offensichtlich, daß ein großer Teil der Arbeitsüberlastung im UHV-N darauf zurückzuführen war, daß die Anforderungen, die auf den Verband bei der Abwicklung der "Dienstleistungsabnahme" zukommen, bislang weitgehend unterschätzt worden waren.

3.5 Arbeitsschritt 5: Stärken- und Schwächenanalyse

Die Stärken- und Schwächenanalyse wurde ebenfalls neu in das Programm der DIA aufgenommen. Speziell in diesem Fall ersetzte die Stärken- und Schwächenanalyse teilweise die "Beziehungsmatrix", auf deren Erstellung im vorliegenden Workshop aus Zeitgründen verzichtet worden war.

Zunächst wurden alle Dienstleistungen aufgelistet, die der UHV-N erbringt. Die Qualität dieser Leistungen wurde dann von den Teilnehmern des Workshops auf einer 5er Skala (von sehr schwach bis sehr stark) bewertet (vgl. Schaubild 4 im Anhang). Bei der Bewertung sollten die Teilnehmer sowohl die Effektivität als auch die Effizienz der Leistungen berücksichtigen. Um einen Vergleichswert zu haben, wurden die Teilnehmer ebenfalls gebeten, einen Durchschnittswert für alle Unterhaltungsverbände im Geltungsbereich des Wasserverbandstages Bremen, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt anzugeben. Dies war möglich, nachdem die Teilnehmer festgestellt hatten, daß sich die Leistungen des UHV-N nicht wesentlich von denen der anderen Unterhaltungsverbände unterscheiden.

Es zeigte sich, daß die Leistungen der Unterhaltungsverbände insbesondere in den "klassischen" Bereichen (Räumung, Instandhaltung, Ingenieurleistungen etc.) im allgemeinen weitaus höher bewertet wurden als in den "soft-ware"-Bereichen (Koordinierungsleistungen, Informationsleistungen). Dies galt sowohl für den UHV-N, als auch für die übrigen Unterhaltungsverbände (die durchweg viel schlechter bewertet wurden als der

UHV-N) - ein Ergebnis, daß für das Management der Unterhaltungsverbände von großer Bedeutung sein kann.

Auf der Basis der Stärken- und Schwächenanalyse wurden zwei besonders problematische Bereiche ausgewählt, die einer detaillierten Problemanalyse unterzogen wurden (s. nachfolgenden Abschnitt).

3.6 Arbeitsschritt 6: Problemanalysen 1 und 2

In der Problemanalyse der DIA werden insbesondere diejenigen Dienstleistungen einer genaueren Analyse unterzogen, die von den Teilnehmern der Workshops als problematisch eingestuft werden. Dabei muß der folgenden Besonderheit von Dienstleistungen Rechnung getragen werden: Dienstleistungen können in der Regel nur unter Mitwirkung des Kunden (externer Faktor) erstellt werden. Die Interaktion mit dem Kunden ist in "personenbezogenen" Dienstleistungen (z. B. Beratung) besonders hoch. Dies bedeutet, daß die Probleme der Dienstleistungserstellung nicht nur auf der Seite des Dienstleistungserstellers, sondern auch auf der Seite des Dienstleistungsabnehmers als auch bei der Interaktion (Schnittstelle) auftreten können. Deshalb untersucht die Problemanalyse der DIA die identifizierten Probleme auf drei Ebenen: 1. Probleme bei der Dienstleistungserstellung, 2. Probleme bei der Dienstleistungsabnahme, 3. Probleme bei der Interaktion.

Im vorliegenden Fall wurden zunächst zwei Bereiche identifiziert, die von den Teilnehmern als besonders problematisch eingeschätzt wurden: 1. Dienstleistungen des UHV gegenüber den Genehmigungsbehörden im Zusammenhang mit den Genehmigungsverfahren (s. Schaubild 5.1 im Anhang); 2. Dienstleistungen des UHV gegenüber sonstigen Institutionen in den Bereichen "Externe Koordination", "Absprachen", "Abstimmung mit anderen Rechtsträgern" (vgl. Schaubild 5.2 im Anhang).

Die Problemanalyse ermöglichte es, Schwachstellen auf der Seite der Dienstleistungserstellung zu identifizieren, die den Teilnehmern bislang in dieser Deutlichkeit nicht bewußt waren. So wurde z. B. offensichtlich, daß unzureichendes ökologisches Fachwissen die Vertreter des UHV bei der Durchsetzung ihrer Interessen gegenüber den Genehmigungsbehörden benachteiligte. Auch war es möglich, für die jeweiligen Probleme Lösungsvorschläge zu entwickeln, die auf eine Verbesserung der Leistungserstellung

abzielten und direkt am "problematischen" Ablauf ansetzten (Lösungsvorschläge in dem oben angesprochenen Fall: die Organisation von ökologischen Fachschulungen für das Personal des UHV bzw. die Einbindung ökologischen Fachwissens, z. B. durch externe Gutachter). Auch machte es die Problemanalyse im Rahmen der DIA möglich, zwischen "beeinflußbaren" Problemen und solchen, die man nicht beeinflussen konnte (z. B. zu langwierige Entscheidungsprozesse auf der Ebene des DL-Abnehmer oder "politischer Druck der Naturschutzverbände"), zu unterscheiden.

Alles in allem schärfte die Problemanalyse den Blick der Entscheidungsträger für die Bedeutung, die dem Management von sog. "soft-ware"-Bereichen (bessere Ausbildung in Rechtsfragen, Verbesserung der Kommunikation mit externen Organisationen, Marketing) im Bereich der Arbeiten der UHV zukommt.

3.7 Arbeitsschritt 7: Erstellung des verbandsinternen Leistungsprogramms

Bereits im Vorfeld des Workshops hatte der Geschäftsführer des Wasserverbandstages e. V. Bremen, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt darauf hingewiesen, daß nicht selten Probleme zwischen dem "ehrenamtlichen" und dem "hauptamtlichen" Bereich der Wasserverbände die Arbeit behindern. Aus diesem Grunde entschloß man sich zusätzlich zu den Leistungsprogrammen des UHV "nach außen" auch ein "internes" Leistungsprogramm des UHV zu erstellen (vgl. Schaubild 6 im Anhang). Das "interne" Leistungsprogramm erfaßt die Leistungen, die von den verschiedenen Organisationseinheiten des UHV (1. Mitglieder/Ausschuß, 2. Vorstand, 3. Geschäftsstelle) erbracht werden (sowohl gegenseitig als auch nach außen).

Im vorliegenden Fall ermöglichte es diese Vorgehensweise, genau zu lokalisieren, an welcher Stelle in der "internen Dienstleistungserstellung" die größten Probleme zwischen dem "ehrenamtlichen" und dem "hauptamtlichen" Bereich auftraten, nämlich bei der "Vorbereitung der Vorstandsentscheidungen" durch die Geschäftsstelle. Für diesen Ablauf wurde daraufhin eine gesonderte Problemanalyse durchgeführt (vgl. folgenden Abschnitt).

3.8 Arbeitsschritt 8: Problemanalyse 3

Generell gilt auch hier wieder, was in allgemeiner Form zu den Problemanalysen der DIA in Abschnitt 3.6 gesagt wurde, d. h. es wurden die Probleme auf den drei Ebenen (1. Probleme bei der Dienstleistungserstellung, 2. Probleme bei der Dienstleistungsabnahme, 3. Probleme bei der Interaktion) untersucht (vgl. Schaubild 7 im Anhang) . Die genaue Untersuchung der verschiedenen Ebenen der Dienstleistungserstellung, konzentriert auf den Arbeitsablauf "Vorbereitung der Vorstandsentscheidungen", erlaubte es, die Problematik in allen Details auszuleuchten. Dabei zeigte es sich, daß sich die "ehrenamtlichen" Vertreter durch den Wissensvorsprung" und die "zu weitgehende Vorbereitung" der Vorstandsentscheidungen durch die Geschäftsstelle übergangen und überfordert fühlten. Indem diese z. T. "psychologische Dimension" des Problems in den Vordergrund der Betrachtung gerückt wurde, war es möglich, dieses in der Regel nicht offen angesprochene Problem in seiner tatsächlichen Bedeutung wahrzunehmen und darüber hinaus sogar Lösungsvorschläge (bezogen auf die technischen Arbeitsabläufe) zu entwickeln, die zu einer Entschärfung des Konflikts führen könnten (z. B. Änderungen in der Terminplanung, frühzeitigere Einbeziehung der "Ehrenamtlichen" etc.)

4. Zusammenfassung und Kommentar

In dem hier beschriebenen Workshop wurden zum ersten Mal die Instrumente der "Dienstleistungsinteraktionsanalyse" (DIA) am Beispiel eines Verbandes erprobt, der nicht in der Entwicklungszusammenarbeit tätig ist. Ziel des Workshops war die Erfassung und Analyse der Dienstleistungen des "Unterhaltungsverbandes Nienburg" (UHV-N) anhand der "Dienstleistungsinteraktionsanalyse (DIA)" des DIMA-Projekts der GTZ.

Es zeigte sich, daß die DIA - unter der Berücksichtigung der Besonderheiten der Dienstleistungen - in der Lage war, genau diejenigen (problematischen) Aspekte der Dienstleistungserstellung in den Vordergrund der Betrachtung zu rücken, die in klassischen Managementinstrumenten häufig vernachlässigt werden, nämlich die sog. "intangiblen" Dienstleistungen wie z.B. Beratung, Kommunikation und Koordination. Der Workshop machte deutlich, daß diese Bereiche ebenso sehr einer detaillierten Analyse und Planung unterworfen werden müssen wie die klassischen "hard-ware"-Bereiche (im vorliegenden Fall: Räumung, Instandhaltung, Gehölzpflege). Darüber hinaus ermöglichte es die DIA, im Anschluß an die Problemanalysen genau für diese "sensiblen" Bereiche der Dienst-

leistungserstellung Lösungsmöglichkeiten zu diskutieren, die nicht nur direkt an den Arbeitsabläufen ansetzen, sondern auch die Ebenen der Dienstleistungsabnehmer und der Interaktion (Schnittstelle) einschlossen.

Programm des Workshops:

"Dienstleistungs-Interaktionsanalyse" (DIA)

beim Kreisverband für Wasserwirtschaft
in Nienburg/Weser am 17./18. August 1992

1. Tag (17.8.)

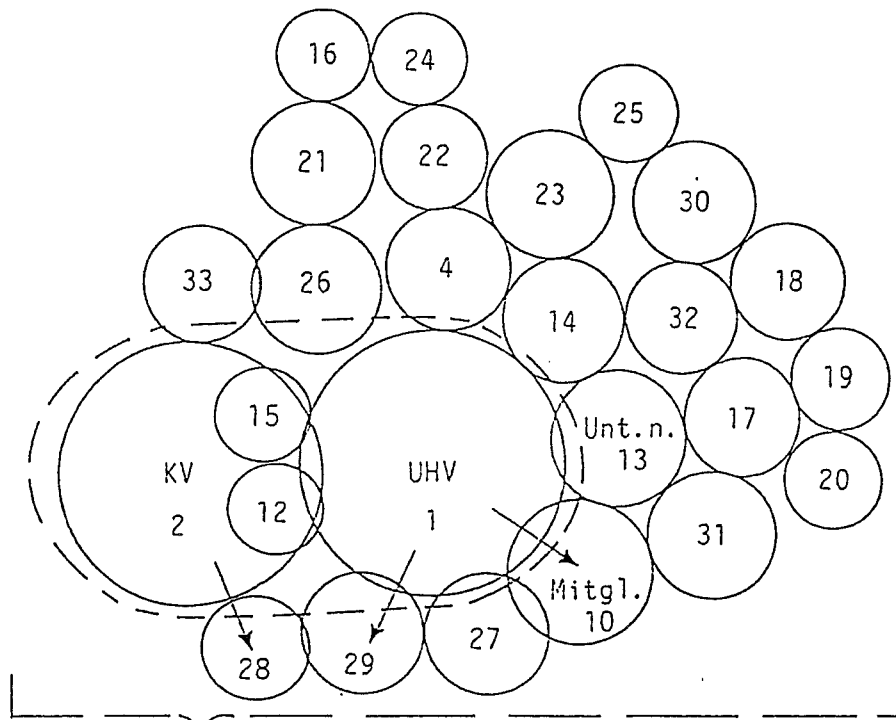
9.00 - 9.15	Begrüßung und gegenseitige Vorstellung
9.15 - 10.00	Hintergrund: das DIMA-Projekt der GTZ
10.00 - 10.30	Diskussion: Vorgehensweise und Tagesordnung
10.30 - 11.00	- Pause -
11.00 - 11.30	Vorstellung des Wasserverbandes Nienburg
11.30 - 12.00	Vorstellung des Wasserverbandes Nienburg
12.00 - 12.30	DIA-Schritt 2: Kurzbetrachtung zu Leitbild, Ziele und Strategien des UHV-Nienburg
12.30 - 14.00	- Mittagspause -
14.00 - 15.30	DIA-Schritt 3: Leistungsprogramm UHV-N (Erstellerseite)
15.30 - 16.30	DIA-Schritt 4: Leistungsprogramm UHV-N (Abnehmerseite)
16.30 - 17.00	- Pause -
17.00 - 17.30	DIA-Schritt 5: Stärken- und Schwächenanalyse
17.30 - 19.00	DIA-Schritt 6: Problemanalyse 1

2. Tag (18.8.)

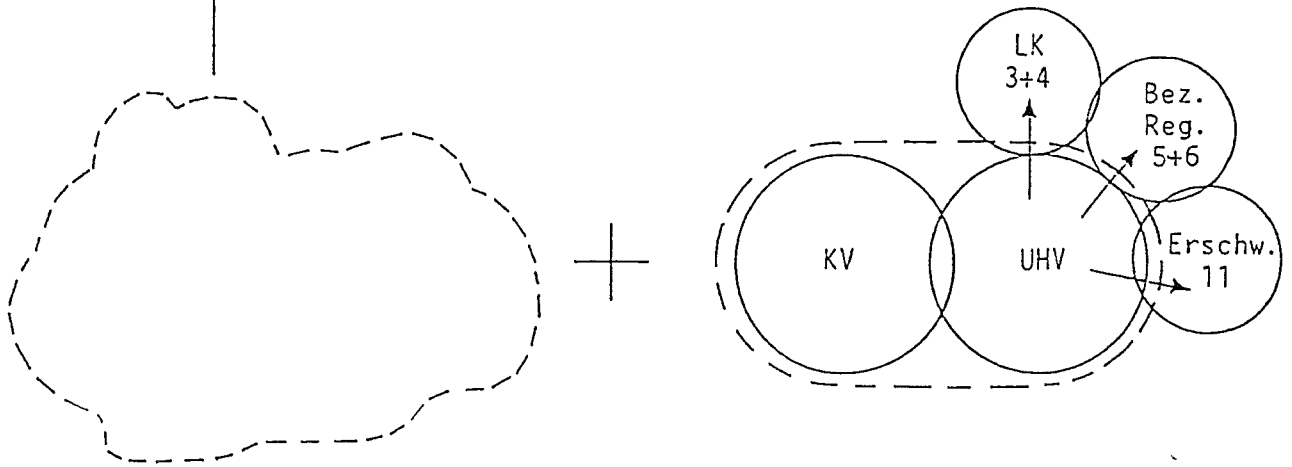
9.00 - 9.30	Zusammenfassung der Ergebnisse vom Vortag
9.30 - 10.30	DIA-Schritt 6 (Forts.): Problemanalyse 2
10.30 - 11.00	- Pause -
11.00 - 12.30	DIA-Schritt 7: Erstellen des verbandsinternen Leistungsprogramms
12.30 - 14.00	- Mittagspause -
14.00 - 15.30	DIA-Schritt 8: Problemanalyse 3
15.30 - 17.00	Zusammenfassung der Ergebnisse und Diskussion der weiteren Vorgehensweise
	- Ende des Workshops -

Schaubild 1a

Beziehungsgeflecht UHV-Nienburg



I Genehmigungsfreies Arbeiten



II Genehmigungspflichtiges Arbeiten

KV = Kreisverband
UHV = Unterhaltungsverband
LK = Landkreis

Gewässerunterhaltung (Verband mit Einzelmitgliedschaft)

1. * Unterhaltungsverband Nienburg (UHV-N.)
2. * Dachverband - Kreisverband Nienburg
3. * Untere Wasserbehörde Landkreis (LK)
4. * Untere Naturschutzbehörde (LK)
5. * Obere Naturschutzbehörde
6. * Obere Wasserbehörde
- (7. * Freie Naturschutzverbände)
- (8. * 29er Verbände)
- (9. * Bauernverband)
10. * Mitglieder
11. * Erschwerer
12. * Regiebetriebe/Unternehmer
- 13.
14. * Ingenieurbüros extern
15. * Ingenieurbüro eigene Planung
16. * Gutachter
17. * Sonstige Betroffene
 - * Fachbehörden
18. - Landwirtschaft
19. - Wasserwirtschaft
20. - Naturschutz
21. * Banken
22. * Prüfstelle
23. * Zuschußbehörden
24. * Gerichte/Staatsanwaltschaften
- 25.
26. * Nachbarverbände
27. * Fischerei
28. * Wasserrechtsinhaber
29. * Gemeinden
- (30. * Raumordnungsbehörden)
- (31. * Untern. (Rohstoffabbau))
32. * Forstbehörden
33. * Bundes- und Landesbehörden
34. * Gesellschaftliches Umfeld

Anmerkung: Die eingeklammerten Organisationen sind für die Unterhaltung nicht unmittelbar relevant. Sie werden im weiteren nicht berücksichtigt.

Schaubild 1b

Beziehungsmodell - UHV allg.

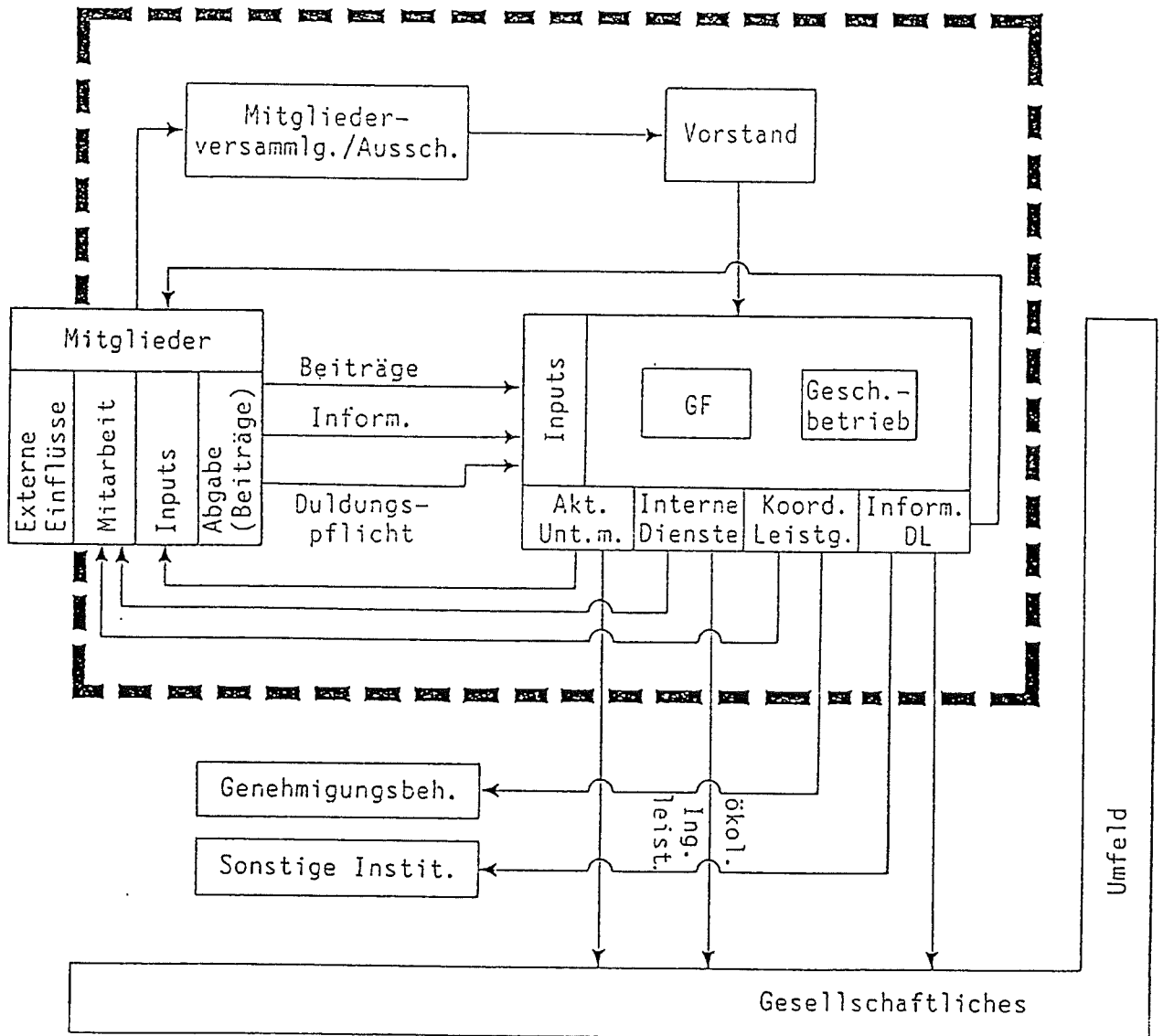


Schaubild 2

Leistungsprogramm UHV (allgemein + Nienburg)

Leistungsadressaten	Mitglieder	Umfeld		
		Genehmigungsbehörden	Sonstige Institutionen	Gesellschaftliches Umfeld
1. Aktive Unterhaltungsmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> * Räumung * Instandhalt. * Gehölzpflege 			<p>Ökologie (Räumung, Instandhalt., Gehölzpflege)</p>
2. Interne Dienste	<ul style="list-style-type: none"> * Planungen/ Ing. Leistungen * Interne Verwaltungsleist. * Beitragswesen * Flächenfortschreibung 			<ul style="list-style-type: none"> * ökolog. Ing.leistung
3. Koordinierungsleistung	<ul style="list-style-type: none"> * Interne Koord. 	<ul style="list-style-type: none"> * Ext. Koord. (Genehmigungsverf.) 	<ul style="list-style-type: none"> * Ext. Koord. (Absprachen; Abstimmung mit anderen Rechtsträgern) * Klärung von Rechts- und Prozeßfragen 	
4. Informationsleistungen	<ul style="list-style-type: none"> * Info-Veranstaltung 		<ul style="list-style-type: none"> * Rundschreiben * Info-Veranst. * Messen/ Ausstellungen 	<ul style="list-style-type: none"> * Messen/ Ausstell. * Info-Veranst.



Schaubild 3

LEISTUNGSPROGRAMM: UIV als Empfänger

Leistungssteller Leistungsart	Mitglieder	Kreisverband	Dachverband	U K F E L D													
				Behörden	Unternehmer	Freie Matur- schutz- verb.	Bauern- verbd.	Er- schwer- rer	Gutach- ter / Fach- bch.	Banken	Nach- bar- verb.	Masser- rechts- inhaber	Gc- mei- nden	Landes- u. Bundesbe- hörd. (Bahn Post etc.)			
1. <u>Ökonomisie- rungsleistun- gen</u>																	
1.1 DL i. e. S.	Beiträge u.a. Geld- leistungen	- Ing. Leistun- gen (techn./ ökon./ökol.) - Regiearbeit- ten	Beratungs- leistgn.*	Zu- schüs- se	- Ing.- leistg - Unt- haltg- leistg	- Bera- tungs- leistg.	Info- leistgn	Er- schwer- nisbei- träge	Bera- tungs- lstg.*	Finan- zie- rungs- lstg.			Geld- lstg.				
1.2 Organisations- leistungen	Infoleistun- gen	- Infoleistun- gen - PR-Leistgn.	Infoleistgr..				Info- leistgn	Info- leistun- gen*				Info- leistgn.*	Info- leistgn				Info- Infoleis- tungen
2. <u>Koordinations- leistungen</u>																	
2.1 Ordnungs- leistungen	Duldungs- pflichten*	Verwaltungs- leistungen		- Er- laub- nisse - Ge- nehmig- gn.* - Un- ter- stg. bei Zwangs- maß- nahmen													
3. <u>Vertretungs- leistungen</u>		Interessenver- tretung	Interessen- vertretung														

* problematische Bereiche

Schaubild 4

Leistungen der UHV: Stärken- und Schwächenanalyse

● UHV-allgemein ■ UHV-Nienburg

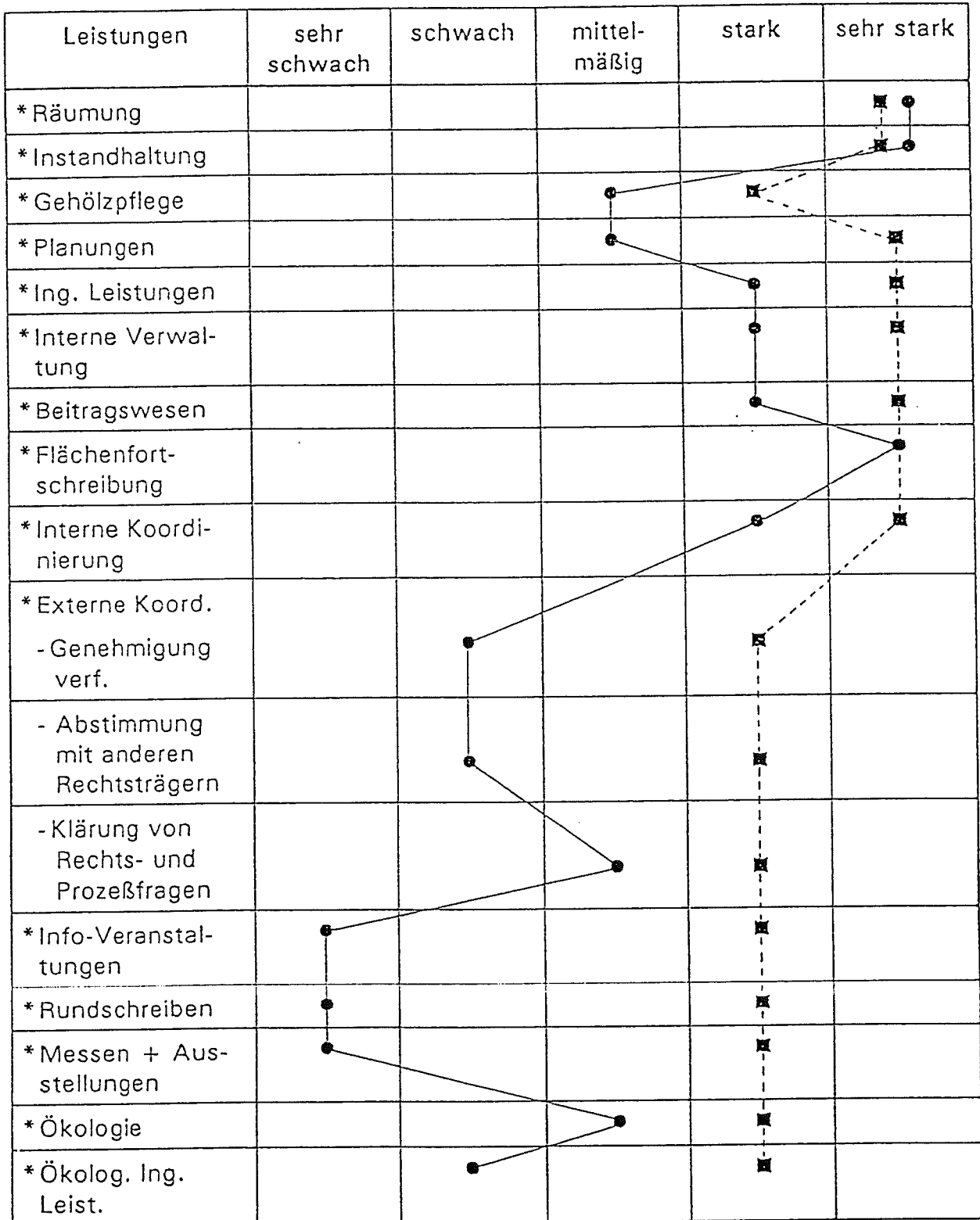


Schaubild 5.1

Problemanalyse

1. UHV (allg.) ⇔ Genehmigungsbehörden: Genehmigungsverfahren

Probleme auf der Ebene der DL-Erstellers	Probleme auf der Ebene des DL-Abnehmers	Probleme an der Schnittstelle (Interaktion)
<ul style="list-style-type: none"> - unzureichendes ökolog. Fachwissen - mangelhafte Standhaftigkeit bei der Durchsetzung der Rechtsposition 	<ul style="list-style-type: none"> - zweifelhafte (Auslegung der) Rechtsbegriffe - parteipolitische Einflußnahme auf (Auslegung der) Rechtsbegriffe - politischer Druck der Naturschutzverbände - zu langwierige Entscheidungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> - ungenaue Definition der Rechtsbegriffe - sachfremde Überlegungen zur Sicherung der zukünftigen Kooperation/Verhandlungszugeständnisse - verbesserungswürdige Kommunikation

Lösungsvorschläge/Empfehlungen

1. Informationen über die rechtlichen Konsequenzen d. d. Dachverband an die Einzelverbände (mit Handlungsvorschlägen)
2. Ökologische Fachschulung/Einbindung ökolog. Fachwissens (intern oder extern)
3. Verbesserung der Kommunikation mit den Naturschutzbehörden und -verbänden (Öffentlichkeitsarbeit verstärken und verbessern; Informationsveranstaltungen, Gesprächskreise)
4. Verbesserung der Kommunikation im polit. Raum (Beratungsmöglichkeit in Ausschußsitzungen)

Schaubild 5.2

Problemanalyse

2. UHV \Rightarrow sonstige Institutionen: Externe Koordination, Absprachen, Abstimmung mit anderen Rechtsträgern (Naturschutzbehörde, Betriebsges., NATO, Versorgungsträger)

Probleme auf der Seite des DL-Erstellers	Probleme auf der Ebene des DL-Abnehmers	Probleme an der Schnittstelle (Interaktion)
<ul style="list-style-type: none"> - unzureichende Kenntnisnahme der Kabelschutzanweisungen - unzureichende Beachtung der Kreuzungsrichtlinien der Versorgungsunternehmen - Kooperation nach "56" Naturschutzgesetz funktioniert nicht ("Berührungsgängste") 	<ul style="list-style-type: none"> - unterschiedliche Positionen und Auslegung der Rechtsvorschriften innerhalb der Naturschutzverbände <p>\Rightarrow ebenso + Überlastung der Behörden (Termine)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - unklare/unverständliche Zuständigkeiten - teilw. problematische Kommunikationsbeziehungen mit den Vertretern der Naturschutzverbände

Lösungsvorschläge/Empfehlungen

1. Transparente Arbeitsanweisungen
2. Diskussionsfähigkeit in ökolog. Belangen herstellen (Kenntnisse vermitteln, ökolog. Fachwissen einbinden etc.)
3. Verbesserung der Kommunikation mit den Naturschutzverbänden (s. Problemanalyse 1)

Schaubild 6

Leistungsprogramme innerhalb des UHV (allg.)

	Mtgl. / Ausschuß	Vorstand	Geschäftsstelle	Verband allg.	Umfeld
Mtgl. / Ausschuß	-	- Kontrollaufgaben - Richtlinienvorgabe - Festsetzung des Wirtschaftsplanes und der Beitragsstruktur - Entlastung	- Entlastung	- Wahlen/Personalentscheidungen (im ehrenamtl. Bereich) - Genehmigung der Satzung - Transparentmachen der Verbandsentscheidungen*	- Info-Leistungen* - Transparentmachen der Verbandsentscheidungen* *
Vorstand	- Rechenschaftsberichte - Informationsleistungen* - Erarbeitung der Satzung - Transparentmachen der Verbandsentscheidungsleistung)* *		- Erstellen der Geschäftsordnung	- Vertretung der. Rechtsposition nach außen - Einziehen d. Beiträge (formell) * - Einstellen der Mitarbeiter - Kontrolle der G-Stelle - Transparentmachen der Verbandsentscheidungen (!) - Verbandsentscheidungen (!)	- Info-Leistungen* - Vertretung in rechtlichen Angelegenheiten - Transparentmachen der Verbandsentscheidungen*
Geschäftsstelle	- Vorbereitung aller Vorstandsentscheidungen* - Vollzug d. Vorstandsentscheidungen - Beratungsleistungen - Info-Leistungen			- Vollzug aller Vorstandsentscheidungen* - Verwaltungsleistungen - Durchf. der PR-Leistungen* - Beobachtung der Umfeldentwicklung* - Operative Leistungen (!)	- Durchführung der PR-Leistungen* - Info-Leistungen

* problematische Bereiche

Schaubild 7

Problemanalyse

3. Geschäftsstelle ⇒ Vorstand: Vorbereitung der Vorstandsentscheidung

Probleme auf der Seite des DL-Erstellers	Probleme auf der Seite des DL-Abnehmers	Probleme an der Schnittstelle (Interaktion)
<ul style="list-style-type: none"> - Zeitverluste durch Termin-Koordinationsprobleme - zu großer Zeitaufwand zur Erfassung und transparenten Darstellung rechtlicher u. a. Vorgaben: zu wenig Zeit für andere Aufgaben - teilweise nicht ausreichende Qualifikation angesichts zunehmender Komplexität der Aufgabenstellung - gelegentl. falsches Rollenverständnis des DL-Erstellers - gelegentl. zu großer Einfluß persönl. themenbez. Präferenzen 	<ul style="list-style-type: none"> - Terminl. Überlastung - zunehmender Zeitaufwand und zunehmende zivil- und strafrechtl. Verantwortung - eingeengte Entscheidungsmöglichkeit durch zu weitgehende Vorbereitung der Vorstandsentscheidung - mögliche Beeinträchtigung von Entscheidungen durch Interessenkonflikte <p>⇒ ebenso</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Terminabstimmung - zunehmende Komplexität der Aufgabenstellungen durch rechtliche und sonstige Vorgaben - gelegentl. Aktivitäten der EA ohne Absprache mit d. HA (und umgekehrt)) - besondere Bedeutung guter persönlicher Beziehungen - machtpolitische Erwägungen behindern gelegentl. den freien Informationsfluß - gelegentlich mangelnde Klarheit und Akzeptanz der untersch. Rollen

EA: Ehrenamtliche Mitarbeiter
HA: Hauptamtliche Mitarbeiter

Empfehlungen

1. Längerfristige Terminplanung/evtl. Terminturnus
2. Rechtzeitige Information über zeitliche Belastung und entsprechende Bereitschaftserklärung der EA
3. Ausgleich von Qualifikationsdefiziten: Schulung; Quantität des Personals, Externe, etc.
4. Fallspezifisch: Maßnahmen der OE (Rollenverständnis)
5. Planung von vertrauensbildenden Maßnahmen

Gliederung

	Seite
1. Vorgeschichte und Zustandekommen des Workshops	3
2. Ziel und Konzept des Workshops	5
3. Ablauf der DIA	6
3.1 Arbeitsschritt 1: Erstellung des Beziehungsgeflechts/ Dienstleistungsmatrix	6
3.2 Arbeitsschritt 2: Kurzbetrachtung zu Leitbild, Zielen und Strategien des Unterhaltungsverbandes Nienburg	8
3.3 Arbeitsschritt 3: Erstellung des Leistungsprogramms des UHV-N (Erstellerseite)	9
3.4 Arbeitsschritt 4: Erstellung des Leistungsprogramms des UHV-N (Arbeitnehmerseite)	9
3.5 Arbeitsschritt 5: Stärken- und Schwächenanalyse	10
3.6 Arbeitsschritt 6: Problemanalyse 1 und 2	11
3.7 Arbeitsschritt 7: Erstellung des verbandsinternen Leistungsprogramms	12
3.8 Arbeitsschritt 8: Problemanalyse 3	13
4. Zusammenfassung und Kommentar	13

Anhänge

3.3.2

**Workshop im Rahmen
des Projektes TIKVES/Mazedonien**

STEIGERUNG DER AGRARPRODUKTION IN DER REGION TIKVES MAKEDONIEN

**Bericht über einen Kurzzeiteinsatz zum Thema
Managementberatung des Wasserunternehmens Tikvesko Pole**

erstellt im Auftrag der

**Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH,
Eschborn**

Projektnummer: 93.0083.1-03.100

Projektverantwortlicher: H. Gasteier, OE 8011

Gutachter: Dr. Rüdiger Hülsen

August 1994, Schloßborn

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Hintergrund	1
2. Durchführung des Einsatzes	1
3. Inhaltliche Anmerkung	2
3.1 Allgemeines	2
3.2 Einige Anmerkungen zu Tikvesko Pole	3
3.3 Einige Anmerkungen zur Dienstleistungsverflechtungsanalyse	4
4. Sonstige Bemerkungen	5

Anlagen

1. Terms of Reference
2. Verlauf des Kurzzeiteinsatzes
3. Zusammenfassung des Einführungsreferates zum Managementseminar Tikvesko Pole
4. Zusammenfassung der Dienstleistungsverflechtungsanalyse Tikvesko Pole

**Schlußbericht über den Kurzeiteinsatz vom 19.07. - 03.08.1994 zum Thema:
Managementberatung des Bewässerungsunternehmens Tikvesko Pole, Makedonien
(1. Einsatz von zwei geplanten)**

1. Hintergrund

Im Rahmen der Projektprüfung des Vorhabens „Förderung der Agrarproduktion in der Region Tikves, Makedonien vom 19.04. - 08.05.1993 stellte die Prüfmission, der auch der Berichtersteller angehörte, fest, daß der vorgesehene Partner fachlich in der Lage sei, die vorgesehenen Erweiterungen des Kanalsystems ordnungsgemäß abzuwickeln, bzw. zu überwachen. Es wurde aber ebenfalls festgestellt, daß der Partner einige Schwächen im Bereich des Managements des Unternehmens aufweist. Aus diesem Grunde wurde während der ZOPP-4-Projektplanung ein Ergebnis 5 formuliert das lautet:

Effizientes Management des Verteilersystems ist sicher gestellt.

Zu Erreichung dieses Ergebnisses, sollte der Partner durch zwei Kurzeiteinsätze im Bereich Managementberatung unterstützt werden. Bei diesen Einsätzen sollte der Partner beraten und 'on the job' fortgebildet werden, vor allen in Fragen

- der Organisation der Wassernutzer
- des internen Rechnungswesens und Controlling
- der Verbesserung der Kostenstruktur und Rentabilität.

Der hier beschriebene Einsatz war der erste der beiden geplanten Einsätze. Er sollte primär der Ist-Analyse dienen und einige Verbesserungsmöglichkeiten mit den Betroffenen andiskutieren. Der zweite Ansatz soll dann stärker Umsetzungs- und Trainingscharakter haben (vgl. TOR, Anlage 1).

2. Durchführung des Einsatzes

Der BE hat sich vor dem Einsatz in Deutschland mit verschiedenen Wasserverbänden in Verbindung gesetzt, um deren Organisation und Arbeitsweise genauer zu erfahren und zu sehen, was auf makedonische Verhältnisse übertragbar ist. Makedonien ist kein Entwicklungsland, so daß viele Erfahrungswerte aus diesen Ländern hier ungeeignet sind. Als europäisches Land mit rd. 45 Jahren kommunistischer Tradition sind aber auch die westeuropäischen Erfahrungen nicht ohne weiteres übertragbar.

Da Weinbau die vorherrschende Ackernutzung in der Region ist, hat sich der BE noch mit der Universitäten Kassel- Witzenhausen und der Forschungsanstalt für Weinbau Geisenheim bezüglich Bewässerung im Weinbau und Möglichkeiten des Einsatzes von Tröpfchenbewässerung in Verbindung gesetzt. Die erhaltenen Unterlagen wurden mit dem Partner besprochen und ihm inzwischen übergeben.

Innerhalb der GTZ wurde der KZE-Einsatz fachlich mit den Herren Jähn und Huppert, beide OE 4210, vorbereitet. In der Arbeit vor Ort wurde stark auf Arbeiten von Herrn Huppert zurückgegriffen (vgl. Anlage 3 und 4).

Entsprechend der Absprachen sollte dieser erste Teil vorwiegend der Ist-Analyse und der Schwachstellen-Analyse dienen. Nach einem kurzen Gespräch mit Herrn Huppert, OE 4210 und Übergabe von Arbeitsmaterial durch diesen, entschied sich der BE diese Analysen nach der Methode der „Dienstleistungsverflechtungsanalyse“ durchzuführen.

Nach Gesprächen mit Mitarbeitern von Tikvesko Pole (TP) und Wassernutzern, einschließlich einer ausführlichen Dorf-Gruppendiskussion, Einsicht in das Rechnungswesen und die Erfolgsrechnungen von Tikvesko Pole wurde ein zweitägiges Seminar geplant, indem Mitarbeiter von TP, private und staatliche Wassernutzer und sonstige Betroffene vertreten waren. Das Seminar fand am 25 und 26.07.1994 in Kavardaci mit ca 25 Teilnehmern statt. Der BE hielt am Vormittag des 25.07. ein Einführungsreferat zum Thema „Management in Bewässerungsunternehmen unter besonderer Beachtung ihres Charakters als Dienstleistungsunternehmen“ vgl. Anlage 3, das an entsprechenden Abschnitten für Diskussionen unterbrochen wurde. Am Nachmittag und den ganzen nächsten Tag wurde dann die Dienstleistungsverflechtungsanalyse durchgeführt. Das lokale Fernsehen war während des Seminars zeitweilig anwesend und hat Ausschnitte am 26.07. abends in den Lokalnachrichten gesendet. Am 28.07. wurde abends ein zweistündiges Live-Interview mit dem Direktor von Tikvesko Pole und dem BE im lokalen Fernsehen gesendet. Hörer hatten die Möglichkeit telefonisch Fragen zu stellen.

In den nächsten Tagen wurden mit dem Partner verschiedene Fragen des Rechnungswesens intensiv diskutiert, die Ergebnisse des Seminars dokumentiert und diskutiert und einige Vorschläge für Verbesserungsmöglichkeiten im Management des Unternehmens und in der Zusammenarbeit mit den Nutzern besprochen.

Am 01.08. fand eine Abschlußbesprechung beim Partner statt, bei dem ihm die deutsche Version der Zusammenfassung des Vortrages des BE und der Ergebnisse der Verflechtungsanalyse übergeben und erläutert wurden. Die makedonische Übersetzung wird ihm spätestens eine Woche nach Beendigung dieses KZE-Einsatzes von der Dolmetscherin, Frau Tutorov, zugesandt werden. Gleichzeitig wurden mit TP Aufgaben besprochen, die es bis zum nächsten Einsatz erledigen soll, insbesondere welche Daten in welchen Abständen ermittelt werden sollen.

Am 03.08. fand beim Direktor der Abteilung für Wasserwirtschaft des Landwirtschaftsministeriums, Herrn Popov, ein weiteres Abschlußgespräch statt, an dem auch der Direktor von TP teilnahm. Hier wurden nochmals die Ergebnisse dieses KZE-Einsatzes diskutiert und auf ihre Übertragbarkeit auf andere Wasserunternehmen hin überprüft. Weiterhin wurden verschiedene Aspekte des im Entwurf vorliegenden neuen Wassergesetzes besprochen.

3. Inhaltliche Anmerkungen

3.1 Allgemeines

In Makedonien sind noch eine Vielzahl von Gesetzen des alten Jugoslawien in Kraft. Auch das alte Wassergesetz, das den Status und die Aufgaben der Wasserwirtschaftsunternehmen regelt, ist noch alt. Der Entwurf eines neuen Gesetzes liegt dem Parlament vor, wird aber aller Wahrscheinlichkeit nach nicht mehr vor den im Herbst stattfindenden Wahlen verabschiedet werden. Nach diesem noch gültigen Gesetz bekommen die Wasserwirtschaftsunternehmen nur geringe Zuwendungen aus dem Staatsbudget, vor allem für Naturschutzmaßnahmen. Alle übrigen Ausgaben müssen über eigene Einnahmen, fast ausschließlich Wassergelder, gedeckt werden. Noch bis 1990 wurden die Wassergelder mehr oder weniger pünktlich gezahlt. Seit dem ist die Zahlungs-

moral dramatisch zurückgegangen. Dies gilt nicht nur für unseren Partner TP, sondern für die übrigen Wasserunternehmen im Lande in ähnlichem Maße. Als Ursachen hierfür sind anzusehen:

1. Die Wassernutzer sehen die Unternehmen als staatliche Organe an und meinen, daß der Staat auch das Wassergeld zahlen soll.
2. Die Wasserunternehmen haben bisher kaum etwas unternommen, um die Wassernutzer über die Wassergeldgestaltung zu informieren und über die Notwendigkeit der Zahlungen aufzuklären. Öffentlichkeitsarbeit und PublicRelation sind für die Unternehmen noch weitgehend Fremdwörter.
3. Formal sind die Wassernutzer zwar über „Delegierte“ bei der Wassergeldberechnung vertreten, doch sind dies keine echten Selbstverwaltungsstrukturen die die Interessen der Wassernutzer wirklich repräsentieren.
4. Die Dienstleistungen der Wasserunternehmen sind teilweise nicht zufriedenstellend. Wasserpläne werden teilweise nicht eingehalten, einzelne Wassernutzer werden von den Wasserwarten bevorzugt und generell die staatlichen Kombinate zu den günstigsten Zeiten mit Wasser beliefert.
5. Die derzeitigen wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Landes schlagen sich natürlich bei den Wassernutzern nieder. Wegen des Bosnienkrieges und der griechischen Blockadepolitik sind Wein und Obst nur schwer zu exportieren.
6. Im Jahre 1993 hatte es in der Tikves-Region starke Frostschäden gegeben, die bei vielen Wassernutzern fast die gesamte Ernte zerstörten.

Die beiden letzten Punkte sind momentan sicher die gravierendsten Probleme und für die schlechte Zahlungsmoral mit verantwortlich, doch auch die bisherige Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen ist völlig unzureichend.

3.2 Einige Anmerkungen zu Tikvesko Pole

Das Unternehmen TP funktioniert im technischen Bereich relativ gut, in den „weichen“ Bereichen des Managements sind allerdings einige Schwächen sichtbar. Die Büroausstattung ist unzureichend, so besitzt das Unternehmen keinen eigenen Kopierer und nur einen einzigen PC. Die gesamte Buchhaltung wird noch manuell erledigt. Die für die Bewässerungsplanung und Wassergeldkalkulation wichtigen Flächendateien werden ebenfalls noch per Hand geführt bzw. eben nur unzureichend aktualisiert. Die Zeit reichte nicht aus, um für alle Bereiche des Unternehmens eine systematische Schwachstellenanalyse durchzuführen doch wurden folgende Bereiche mit dem Management von TP intensiver diskutiert:

1. An Hand einer einfachen Bilanzanalyse wurden einige Probleme des Betriebes deutlich, so werden seit Jahren weniger Neuinvestitionen getätigt als Abschreibungen für Abnutzung ausgewiesen werden, d.h. das Unternehmen lebt von der Substanz. Das Anlageverzeichnis erlaubt kaum eine sinnvolle Bewertung des Unternehmens, da viele Anlagegüter zu Gruppen zusammengefaßt werden, so daß es fast unmöglich ist Anschaffungsjahr und -preis der einzelnen Güter zu ermitteln. Die Abschreibungszeiten sind, was gesetzlich erlaubt ist, ziemlich willkürlich und in vielen Fällen zu lang, insbesondere bei den Bewässerungskanälen und Anlagen. Dies führt zu betriebswirtschaftlich zu niedrigen Wasserpreisen. Auf der Einnahmenseite werden, was gesetzlich vorgechrieben ist, tatsächliche Geldeinnahmen und Forderungen in einer Summe zusammengefaßt. In 1993 wurden lediglich rd. 40% der in Rechnung gestellten Wassergelder auch tatsächlich bis zum Jahresende gezahlt, d.h. die Einnahmenseite zeichnet ein völlig verzerrtes Bild. Rückstellungen für nicht eintreibbare Forderungen sind hingegen nicht erlaubt. Beim nächsten Einsatz soll der ganze Bereich des Rechnungswesens nochmals analy-

sirt und diskutiert werden, damit wenigstens die gesetzlich möglichen Berichtigungen eingeleitet werden können.

2. Der Bereich Wassergeldberechnung ist zwar systematisch grundsätzlich richtig, doch wird bei der praktischen Durchführung recht großzügig mit Zahlen umgegangen und häufig auf Erfahrungswerte zurückgegriffen und weniger auf tatsächliche Gegebenheiten. Da das ganze recht aufwendige Rechenwerk per Hand erstellt wird, ist das sicher verständlich, aber trotzdem nicht ganz korrekt. Die Flächenverzeichnisse scheinen nicht ständig aktualisiert zu werden.
3. Der Bereich Informationen für die Wassernutzer und Öffentlichkeitsarbeit wurden bisher kaum als Aufgabe des Managements gesehen und weitgehend vernachlässigt. Entsprechende erste Aktivitäten wurden während des KZE-Aufenthaltes eingeleitet.
4. Der Bereich regelmäßige und ausreichende Wasserlieferungen ist für einige ältere Systeme problematisch. Darüberhinaus werden die staatlichen Kombinate eindeutig bevorzugt. Hinzu kommt, daß einige Wasserwarte wohl Freunden und Bekannten bevorzugt Wasser bereitstellen und damit für Ärger unter den übrigen privaten Wassernutzern sorgen. Mit der Motivation einiger Mitarbeiter scheint es nicht weit her zu sein. Entlassen konnte man diese Mitarbeiter im alten System fast nicht und im neuen ist es auch noch sehr schwer. Dies schränkt natürlich den Handlungsspielraum des Managements erheblich ein. Dennoch muß hier einiges passieren. Auf Wunsch von TP wird für den nächsten KZE-Einsatz der Personalbereich und Personalmotivation ein Schwerpunkt sein.
5. Das Unternehmen arbeitet grundsätzlich relativ kostenbewußt. Der Personalbestand ist sicher überhöht doch nur schwer zu reduzieren. Problematischer ist derzeit die Einnahmenseite. Die Wassernutzer zahlen ihr Wassergeld häufig verspätet oder gar nicht. Zu den Ursachen wurde weiter oben Stellung genommen. Hier wurden Anregungen für eine Änderung der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit gegeben und sollen beim nächsten Einsatz weitergeführt werden. Zusätzlich sollen Rentabilitätsberechnungen der Bewässerung für verschiedene Kulturen und Anbausysteme durchgeführt werden, um TP und die Wassernutzern mit entsprechenden Zahlen zu versorgen und die Diskussion zu versachlichen und evtl. Alternativen für die derzeitig schwer vermarktbareren Kulturen zu finden oder auch die Intensität der Bodennutzung zu erhöhen. Derzeit werden fast keine Zweitkulturen angebaut, was natürlich eine Unternutzung der Infrastruktur darstellt.

3.3 Einige Anmerkungen zur Dienstleistungsverflechtungsanalyse

Die Dienstleistungsverflechtungsanalyse wurde auf der Basis der von W. Huppert und K. Urban, GTZ, erstellten Unterlagen durchgeführt. Es hat sich gezeigt, daß dieses Instrument recht gut geeignet ist, allgemeine Probleme eines Wasserunternehmens sowie Probleme zwischen ihm und seinen Kunden und Geschäftspartnern zu thematisieren und zu visualisieren. Die Frage der Zusammensetzung der Teilnehmer ist allerdings von großer Bedeutung. Hat man verschiedene Gruppen von Teilnehmern so ist darauf zu achten, daß alle in etwa gleichgewichtig ihre Meinungen äußern können. Im vorliegenden Fall waren die Mitarbeiter von TP eindeutig dominierend, so daß wahrscheinlich einige Probleme moderater angesprochen wurden, als wenn mehr und kompetentere private Wassernutzer anwesend gewesen wären. Ein weiteres Problem ergab sich dadurch, daß die Teilnehmer anfangs immer gleich alle Dienstleistungen bewerten und über die Ursachen der Probleme sprechen wollten. Insgesamt halte ich die Methode für ein gut geeignetes Instrument die Probleme von Bewässerungsprojekten oder Wasserverbänden bzw. Wasserunternehmen systematisch zu herauszuarbeiten und die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Bereiche aufzuzeigen. So wurde im konkreten Fall den Teilnehmern sehr schön deutlich, daß auf der einen Seite die Unterhaltung der Strukturen unzureichend ist und auf der anderen Seite die Wassergeldzahlungen auch unzureichend sind. Für die Erarbeitung konkreter Handlungsempfeh-

lungen erscheint mir diese Methode allerdings weniger geeignet, weil es da um ganz konkrete Dinge geht, die entweder so konkret in einem „öffentlichen“ Seminar nicht angesprochen werden können oder man tiefer in die internen Akten und Unterlagen einsteigen muß. Etwas anderes wäre es, wenn man solche Veranstaltung nur für die leitenden Angestellten eines Unternehmens durchführt, wo man auch ganz offen reden kann.

Das Ergebnis der Analyse ist in Anlage 4 zusammengefaßt. Da das Ganze ja mit einer Dolmetscherin laufen mußte, wurde für sie ein kleines „Drehbuch“ geschrieben, damit sie in etwa die einzelnen Schritte im Voraus kannte.

4. Sonstige Bemerkungen

Vom Landwirtschaftsministerium wurde nochmals deutlich gemacht, daß sie eine Fortsetzung der Zusammenarbeit sehr begrüßen würden. Dabei ginge es gar nicht nur um die Rehabilitierung der Hauptkanäle von Tikvesko Pole, sondern auch um den fachlichen Kontakt mit deutschen Experten. Da man derzeitig vieles Ändern müsse, sehe man Vorschläge aus Deutschland viel lieber als z.B. von der Weltbank, die viele Missionen schicken, deren Empfehlungen aber oft wenig realistisch seien. Zwei ganz konkrete Bitten wurden dem BE mitgegeben:

1. Man sieht ein, daß der Ausbau der Verkehrswege vorrang haben müsse, doch solle die deutsche Seite prüfen ob man nicht parallel dazu die Rehabilitierungsmaßnahmen durchführen könne. Die entsprechenden Studien sind fertig und man kann das ganze Paket jederzeit in kleine Abschnitte aufteilen. Da üblicherweise bei großen Bauvorhaben wie dem Tunnelbau oft Verzögerungen eintreten, fließen die vorgesehenen Mittel oft nicht ab. Da Tikvesko Pole ja doch nur rehabilitieren kann, wenn nicht bewässert wird, d.h. von Oktober bis März-April, könnte man solche Mittel jederzeit kurzfristig verwenden. Das TP dazu in der Lage ist, hat es eigentlich mit der ersten Phase bewiesen. Eine fachliche Betreuung von deutscher Seite könnte wieder über KZE erfolgen.
2. Da eines der Ursachen für die schlechten Wassergeldzahlungen die schlechten Preise für die Agrarproduzenten sind, fragt man an, ob die GTZ nicht bei der Exportförderung behilflich sein könnte. Da meines Wissens entsprechende Aktivitäten bereits in Vorbereitung sind, wäre es überlegenswert, das Wasserunternehmen als Repräsentant seiner Wassernutzer zu behandeln und z.B. auf der „grünen Woche“ für die Weine, das Obst und Gemüse und die Konserven aus der Tikvesregion werben zu lassen. Damit könnte man der Partnerorganisation und den Erzeugern der Region sehr helfen. Die meisten der in Frage kommenden Produkte dürften von der Qualität her international wettbewerbsfähig sein.

Terms of Reference

for a short term assignment for the Project
"Promotion of Agricultural Production in the Tikves Region"

PN: 93.0083.3.1

Consultant: Dr. Rüdiger Hülsen

I General

1. The assignment will be split into two phases. The first phase will take place from 19.07. - 03.08.1994, the second from 20.09.-05.10.1994.

While the first phase will mainly focus on the analysis of the actual situation and the provision of basic economic and managerial tools with some practical training on the job, the second phase will focus more on the elaboration of solutions for specific problems and a better inclusion of water users in decision making, planning and control of the activities of the water management enterprise Tikvesko Pole.

2. The individual subject areas mentioned below are to be covered with the greatest detail possible, within the given time - frame and be particularly practice related. Hand-outs containing the key information should be duplicate and distributed, in order to give the participants the opportunity to read-up on individual subjects.
3. After the first mission the consultant will elaborate a brief mission report, after the second mission a more detailed Final Report in German language.

II) Specific tasks

1. Analysis of the management and decision making processes of the water management enterprise Tikvesko Pole
 - present situation analysis
 - bottle neck end deficiencies analysis
 - legal frame conditions of the water users (their rights and duties), including their participation in the planning processes, decision making and control of Tikvesko Pole and their identification with the enterprise.
2. Analysis of the economic situation of the enterprise Tikvesko Pole
 - cost structure
 - income structure
 - accounting system and internal controlling
 - economic viability and cost covering.
3. Elaboration of suggestions for improvement
 - at the level of the organisation and participating of the water users
 - at the management level of the enterprise
 - at the level of accounting and controlling
 - at the level of cost reduction and improvement of economic viability.
4. Training Requirements
 - in the field of
 - * water users organisation
 - * internal accounting and controlling
 - * improvement of cost structure and profitability.

**Verlauf des Kurzzeiteinsatzes zum Thema
Managementberatung des Wasserunternehmens Tikvesko Pole**

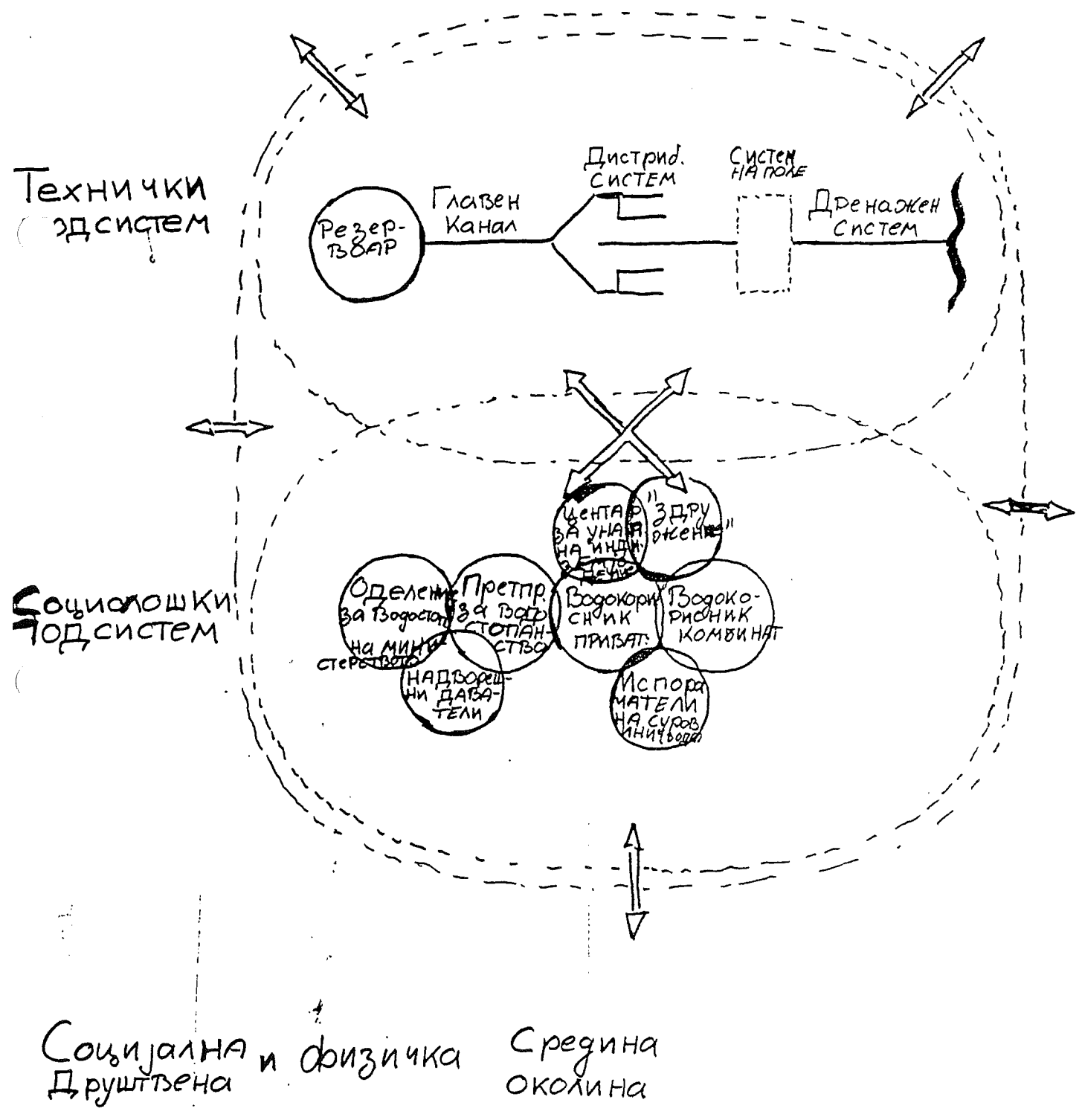
- 10.07.94 Anreise nach Skopje
- 20.07.94 Treffen im Landwirtschaftsministerium mit Direktor Popov und der
Übersetzerin Frau Nadja Tutorov
Gespräch mit Herrn J.A. Winkelhausen, PROMPT
Kurzes Telefonat mit Dr. D.F.R. Pohl, Deutsche Botschaft
Fahrt nach Kavardaci
Gespräch mit dem Direktor und leitenden Mitarbeitern von
Tikvesko Pole
- 21.07.94 Fahrt durch das Bewässerungsgebiet und Gespräche mit verschiedenen
Bauern und Wasserwarten sowie dem Direktor des Weinkombinats
Povardarci-Nigotina Herrn Ristor
Abends Diskussion mit Dir. Blagoie, TP
- 22.07.94 Diskussion mit Mitarbeitern des Zentrums zur Förderung der privaten
Landwirtschaft
Gespräch mit Mitarbeitern der „Genossenschaft Tikves“
Gespräche mit Mitarbeiterinnen der Abt. Buchhaltung von TP
Aktenstudium
- 23.07.94 Fahrt in das größere Wassereinzugsgebiet von Kavardaci dabei
Gespräche mit Mitarbeitern von TP und Herrn Popov
Aktenstudium
- 24.07.94 Vorbereitung des Einführungsreferates
- 25.07.94 Technische Vorbereitung des Seminars
erstellen von Seminarunterlagen
kurzes Gespräch mit Fr. P. Kamtschewa Journalistin vom lokalen
Studio des makedonischen Fernsehens
Abends lange Gruppendiskussion mit Bauern über Probleme der
Bewässerung und der Wasserlieferung zusammen mit Herren
Blagoje und Riester, TP
- 26.07.94 1. Tag des Managementseminar
Abends schreiben der Zusammenfassung des Einführungsreferates
- 27.07.94 2. Tag des Managementseminars
abends schreiben der Zusammenfassung
- 28.07.94 Abschreiben der Seminardokumente
Durchsprechen der Kalkulation des Wassergeldes und der
Bewässerungsplanung

Abends 2 Stunden live-Interview des BE und des Direktors von TP mit telefonischen Fragen durch Hörer

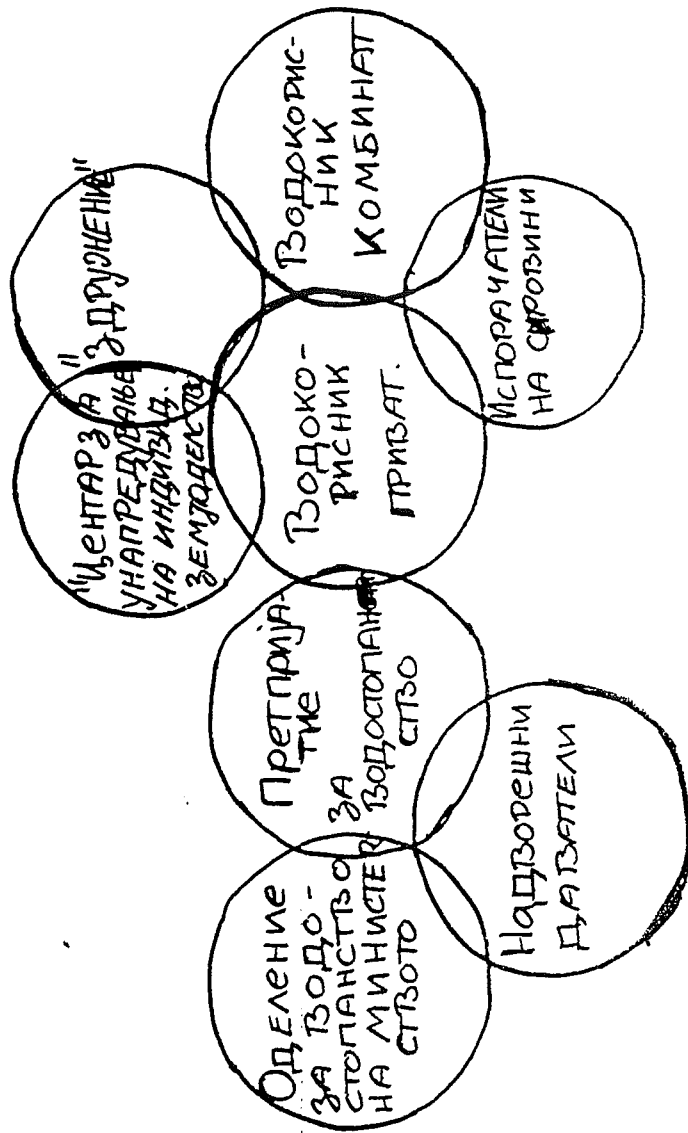
- 29.07.94 Ausführliche Diskussion mit dem Direktor der Finanzkontrollbehörde in Titus Vales über Fragen des Rechnungswesens und der Bilanzierung zusammen mit Direktor und Leiterin der Buchhaltung von TP
- 30.07.94 Aktenstudium und Unterlagen erstellt
- 31.07.94 Aktenstudium und Unterlagen fertig gestellt
- 01.07.94 Diverse Fachgespräche mit Mitarbeitern von TP
Fahrt nach Skopje, ein geplanter Termin bei der deutschen Botschaft wurde nicht eingehalten
- 02.07.94 Abschlußbesprechung vorbereitet
- 03.07.94 Abschlußbesprechung im Landwirtschaftsministerium
Gespräch in der deutschen Botschaft mit Dr. Pohl
Rückflug nach Deutschland

1984.10.11

"Социо-Технички" Систем за На-воднување



Друштвен Социјален Подсистем на еден Систем за Наводнување



Handwritten signature or name in the top right corner.

СПОРЕДБА ПОМЕГУ ПРОИЗВОДИТЕ И УСЛУГИТЕ

Comparison between Goods and Services

(Source: KLAUS (1984), p. 469)

Goods Производи

Services Услуги

tangible, visible
ОПИПЛИВО, ВИДЛИВО

intangible, invisible
НЕОПИПЛИВО, НЕВИДЛИВО

storable
МОЖЕ ДА СЕ СКЛАДИРА

non-storable
НЕМОЖЕ ДА СЕ СКЛАДИРА

* the object of the production process is the property of the producer

the object of the production process is not the property of the producer *

* * technology is capital- and/or material-intensive

technology is labour-intensive * *

production is geographically independent of the point of consumption

production is at the point of consumption

Производството е географски НЕЗАВИСНО ОД МЕСТОТО НА УПОГРЕБАТА

Производството СЕ ТЪРШИ НА МЕСТОТО КАДЕ ШТО СЕ КОРИСТИ

* Резултатите на производството се сопственост на производителот

* Резултатот на производствениот процес не е сопственост на производителот

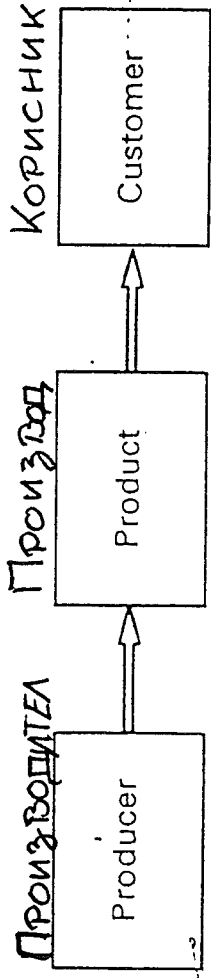
** Технологијата бара големи инвестиции

** Технологијата е работно интензивна.

Material Goods Production and Service-Provision: The Processes

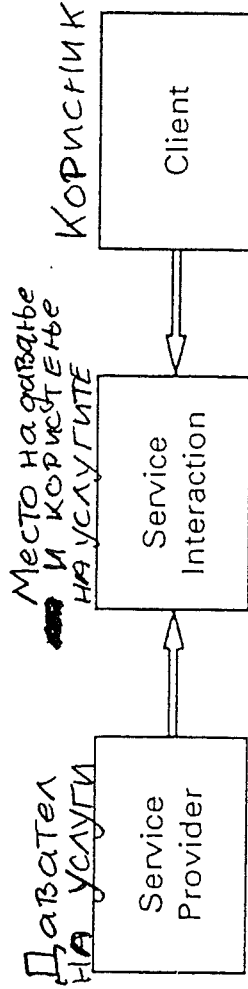
Процес на ПРОИЗВОДСТВО НА МАТЕРИЈАЛНИ ПРОИЗВОДИ И УСЛУГИ

ПРОИЗВОДСТВО НА МАТЕРИЈАЛНИ
ПРОИЗВОДИ
Material Goods Production



Service Provision

Даваче на услуги
Service Provision

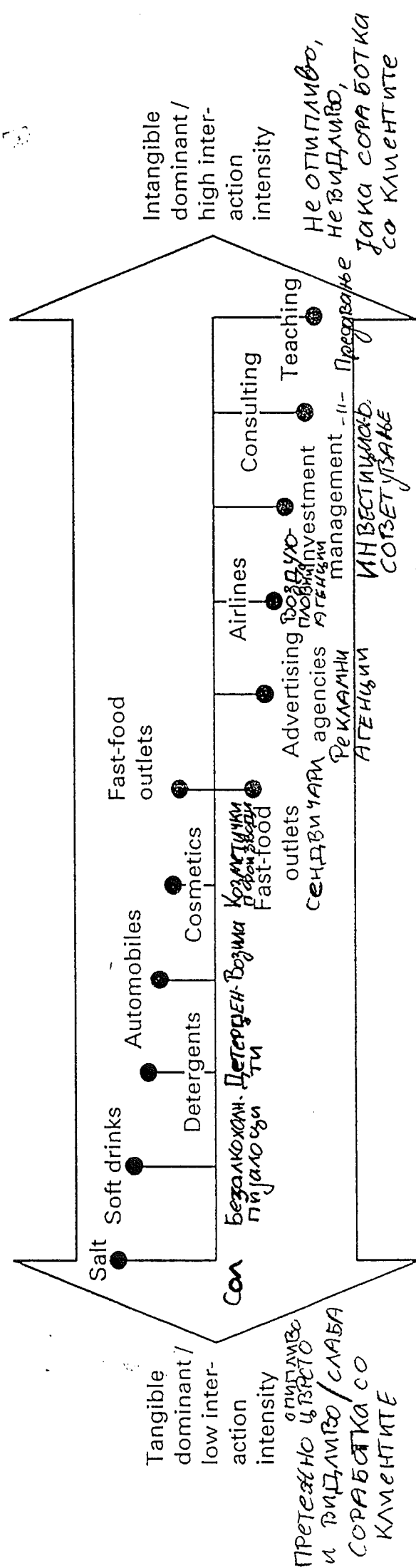


Übersicht 20a

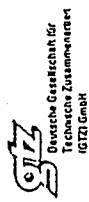
СКАЛА НА ПРОИЗВОДИ И УСЛУГИ

The Goods - Services - Continuum

(Source: Lovelock, 1984)



Универзитет 3



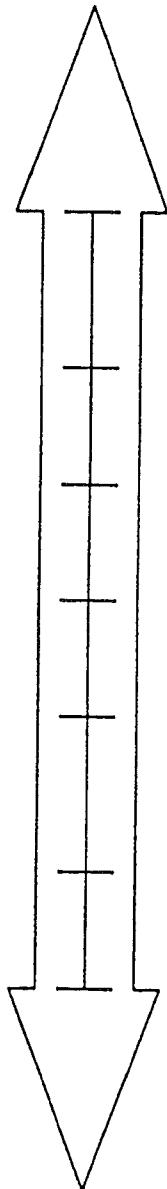
СКАЛА НА УСЛУГИ
НА ПРИМЕРОТ НА НАВЪЗДУШНО ВЪЗДУШНО

Übersicht: 4

A Service-Continuum
in Irrigation (Example)

Process oriented Services
(high interaction intensity)

*Ефикасни услуги с висока интензивност на взаимодействие
и интензивност
Тясно свързани услуги с клиентите*



Agricultural Extension

Земледелие с консултации

On-farm Experimentation

Опити на място (с изпитвателни)

Credit Supply

Обезпечаване на кредити

Water Delivery*

Снабдяване с вода на място

Marketing

маркетинг

Input Supply

Снабдяване с ресурси

Construction/
Infrastructural Services

Изграждане и поддръжка на водоснабдителни системи

Product oriented Services
(low interaction intensity)

*Услуги с ниска интензивност на взаимодействие
и интензивност
Услуги с ниска интензивност на взаимодействие*

* very variable according to type of irrigation scheduling

¹ Einige Überlegungen zur Verbesserung des Managements in Bewässerungssystemen Am Beispiel des des Bewässerungsunternehmens Tikvesko Pole

Ein systemspezifischer Ansatz^e

Zusammenfassung des Einführungsreferates zum Managementseminar Tikvesko Pole

Dr. Rüdiger Hülse

Kavardaci 25.07.1994

Seit Jahrtausenden nutzt die Menschheit künstliche Bewässerung zur Sicherung oder Steigerung der Agrarproduktion. Dies stellt hohe Anforderungen an das

- ingenieurmäßige Wissen
- landwirtschaftlich-pflanzenbauliche Wissen
- Wissen, wie soziale Gebilde organisiert und zielgerichtet gelenkt werden können.

Während im Altertum und in vielen traditionellen Bewässerungssystemen die Notwendigkeit der Berücksichtigung aller drei Wissensgebiete gesehen wurde, vernachlässigten „moderne“ Planungen von Bewässerungssystemen meist die letzte Komponente sträflich. Geringe Effizienz, zu rascher Verfall und hohe Rehabilitierungskosten waren die Folge.

Daher haben die „weichen“ Aspekte der Bewässerungssysteme, Management und Organisation und ihre Relation zueinander, stärker in den Vordergrund zu rücken.

Unter Management soll hier verstanden werden:

Management ist der Prozeß des situationskonformen Gestaltens und Lenkens von zielorientierten sozio-technischen Systemen..

Gestalten sind jene Handlungen, die das sozio-technische System aufbauen und langfristig handlungsfähig halten.

Lenken bedeutet, ein System so unter Kontrolle zu halten, daß es den gewünschten Zustand annimmt bzw. erhält.

Unter einem sozio-technischen System verstehen wir ein technisches Subsystem, daß die Infrastruktur des Bewässerungssystems darstellt und unter einem sozialen Subsystem ein System, das die verschiedenen, an der Bewässerung beteiligten Institutionen, Organisationen, Gruppen und Individuen, repräsentiert. Diese verschiedenen *Teilsysteme* sind untereinander und mit ihrer physischen und sozialen Umwelt in vielfacher Weise verknüpft, vgl. Übersicht 1. Gerade der Zusammenhang zwischen der Umwelt und den erforderlichen Reaktionen des Managements wird in Bewässerungssystemen vielfach vernachlässigt. Wenn sich das Umfeld ändert, muß das Management prompt und angemessen reagieren. Der Satz *das haben wir schon immer so gemacht*, sollte für jedes Management tabu sein. D.h. wir brauchen ein Managementkonzept, daß es den beteiligten Personen und Gruppen in einem Bewässerungssystem erlaubt und erleichtert, wirkungsvolle Beiträge zur ziel- und situationskonformen Gestaltung und Lenkung des Systems zu leisten. Das bedeutet, daß man davon ausgeht, Bewässerungssysteme als zielorientierte, offene sozio-technische Systeme zu verstehen, in denen

¹ Übersetzt von Nadja Tutorov

Menschen als Träger von Entscheidungen und Handlungen in einem spezifischen Umfeld im Vordergrund stehen. Dieser Ansatz bedeutete:

- Menschen stehen im Mittelpunkt unserer Überlegungen, das technische Subsystem ist lediglich Mittel zum Zweck..
- Bewässerungssysteme sind in ein vielfältiges, oft miteinander in Konflikt stehendes Geflecht von sozialen, administrativen, ökonomischen und rechtlichen Zwängen eingebunden, die auf das Management einwirken und sich laufend ändern, so daß es sich ständig mit der jeweils aktuellen Situation neu auseinandersetzen muß, um situationsgerecht reagieren zu können.

Ganz allgemein ausgedrückt ist ein Bewässerungssystem, ein *System, in dem spezifische Personengruppen in organisierter Weise versuchen, an einen festgelegten Standort Wasser so zu nutzen, daß die dabei erstellten bewässerungsspezifischen Produkte und Dienstleistungen die Ziele der Wassernutzer und anderer betroffener Interessengruppen ausreichend oder bestmöglich befriedigt*. Es ist also ein *zielorientiertes* sozio-technisches System, daß den Nutzern eine *Dienstleistung* erbringen soll. Wir haben es also mit einem *Dienstleistungsunternehmen* zu tun.. Diese entscheidende Tatsache ist vielen Verantwortlichen in Aufsichtsbehörden und Wasserunternehmen, aber auch den Nutzern selbst viel zu wenig bewußt. Warum ist das so? Vor allem weil:

1. Dienstleistungen sind außerordentlich unterschiedlich und reichen von Rechtsberatung über Gesundheitsdienste und Transportleistungen bis zu den verschiedensten Aus- und Fortbildungsdienstleistungen, so daß es schwer fällt, gemeinsame Eigenschaften dieser Dienste zu finden.
2. Bisher meinte man, daß es zwischen der Produktion von Gütern und Dienstleistungen gar keine großen Unterschiede gäbe und erst allmählich sieht man das etwas anders.
3. Bewässerungssysteme wurden bisher vor allem als technische Systeme gesehen. Daß aber Bewässerungssysteme Systeme sind, in denen Menschen für Menschen Dienstleistungen erbringen, wurde erst in jüngster Zeit - besonders durch die GTZ - in das Bewußtsein einer breiteren Öffentlichkeit gebracht.

Was sind nun Dienstleistungen? Auf jeden Fall etwas *nicht greifbares*. Das bedeutet, daß Dienstleistungen nicht aufbewahrt werden können. Im selben Moment wo sie produziert werden, werden sie auch am Ort ihrer Entstehung konsumiert.

Übersicht 2 verdeutlicht nochmals die Unterschiede zwischen *Gütern* und *Dienstleistungen*. Allerdings gibt es auch Waren, die nicht so eindeutig in diese zwei Kategorien eingeordnet werden können, so daß man sich vorstellen kann, daß reine Güter und reine Dienstleistungen das jeweilige Ende eine Skala sind, auf der dazwischen andere Produkte angesiedelt sind. Je näher ein Produkt dem Ende *reine Dienstleistung* zugeordnet ist, um so mehr steht der Kunde im Mittelpunkt bei der Erstellung der Dienstleistung und beeinflußt damit natürlich auch in gewisser Weise die Qualität der Leistung. Dies wird Übersicht 3 verdeutlicht. Übersicht 4 zeigt die Spanne von Dienstleistungen auf, die im Rahmen einer funktionierenden Bewässerungslandwirtschaft notwendig sind, auch wenn sie nicht alle vom Wasserunternehmen selbst erbracht werden müssen. Auch hier sehen wir, daß ein Teil mehr produktorientiert ist und andere reine Dienstleistungen sind.

Die Tatsache, daß Bewässerungsunternehmen Dienstleistungsunternehmen sind hat natürlich auch Einfluß auf das Management. Ein Dienstleistungsunternehmen muß anders geführt werden, als ein reiner Produktionsbetrieb, bei dem genaue, direkte Kontrolle und Planung im Vordergrund stehen. Im Dienstleistungsbetrieb dagegen hat Flexibilität bei Management und Mitarbeitern Priorität und Motivation und indirekte Kontrolle müssen vielfach die direkte

Kontrolle ersetzen. Fachliche Qualität, Disziplin und Engagement der Mitarbeiter auf allen Ebenen, besonders aber bei denen, die in direktem Kundenkontakt stehen, sind für den Erfolg des Unternehmens entscheidend. Hier ist in Bewässerungsunternehmen oft gesündigt worden. Gerade die Mitarbeiter mit den meisten Kundenkontakten, die Wasserwärter in unserem Fall, sind vielfach schlecht ausgebildet, wenig informiert und kaum motiviert. Wenn man z.B. diese Mitarbeiter regelmäßig über die Einzahlungen des Wassergeldes in *ihrem* Gebiet informieren würde und sie vom Management auch noch mit griffigen und plausiblen Argumenten für die Diskussion mit *ihren* Bauern versorgt würden, könnten sie - richtig motiviert - viel für eine Verbesserung der Wassergeldeinnahmen beitragen.

Exkurs

Selbst in den „guten alten Zeiten“ z.B. 1990 hat der Staatssektor nur 79,8% seines Wassergeldes pünktlich gezahlt und beim Privatsektor waren es lediglich 73,4% also insgesamt nur 77,2%.

Übersicht 5

Prozentualer Anteil der tatsächlich eingezogenen Wassergelder

Jahr	Staatssektor	Privatsektor	Insgesamt
1990	79,8	73,4	77,1
1991	60,6	65,8	62,8
1992	79,6	46,2	64,6
1993	60,1	19,7	40,0

Wasserunternehmen sind i.d.R. nicht gewinnorientierte Unternehmen. Doch auch ihre Betriebskosten müssen gedeckt werden, wenn sie ihr Leistungsniveau halten und langfristig anbieten wollen. Diese Kosten werden entweder von der Regierung, den Wassernutzern oder Dritten ganz oder teilweise getragen oder erstattet. Die zeitgerechte Einziehung dieser Gelder ist eine, der Wasserbereitstellung gleichgewichtige, Aufgabe des Managements. Ein Versagen hier gefährdet das ganze System. Das pünktliche Einziehen des Wassergeldes bzw. die Bereitschaft der Nutzer zu zahlen, hängt natürlich zum großen Teil von der Qualität der Dienstleistungen ab, aber auch vom rechtlichen Rahmen, dem Willen aller Beteiligten, diesen rechtlichen Rahmen voll auszuschöpfen und natürlich der Fähigkeit der Wassernutzer, diese Gelder auch zu zahlen. Damit muß sich das Management intensiv auch mit anderen Systemen oder Institutionen auseinandersetzen, d.h. vor allem kommunizieren. Kommunikations- und Koordinationsfähigkeiten werden somit zu einem entscheidenden Aspekt im Management von Bewässerungssystemen, um die notwendigen Dienste und Vorleistungen für das eigene Funktionieren zu sichern. Die Qualität und das Funktionieren dieses Austausches von Diensten und Informationen muß immer wieder vom Management überprüft werden, um Wege zu erarbeiten, um das Funktionieren des Systems zu verbessern. Dies ist somit eine typische Aufgabe des *strategischen Managements*.

Wir unterscheiden zwei Arten von Management, das operative und das strategische. Während *operatives Management* die Wahrnehmung von Managementfunktionen in konkreten Teilsystemen einer Organisation unter Berücksichtigung kurzfristiger, tatsächlicher oder erwarteter

Veränderungen des Umfeldes ist, also die Tagesarbeit des Managers ist, ist *strategisches Management* die Entwicklung und Durchsetzung einer langfristigen Managementkonzeption, die sich auf das System als Ganzes bezieht und dem System die Fähigkeit geben soll, auf künftige Veränderungen im Umfeld flexibel und zielkonform zu reagieren, d.h., das langfristige Überleben des Systems absichert. Man kann auch sagen, das *operative Management* ist das kleine 1x1 des Managers, das *strategische Management* die hohe Schule.

Für strategisches Management braucht man klare, konsistente Zielsetzungen für das Unternehmen oder die Organisation. In der Marktwirtschaft haben wir i.d.R. Eigentümer eines Unternehmens, die die langfristige Gewinnmaximierung bzw. die maximale Verzinsung ihres eingesetzten Geldes dem Management als Zielvorgabe vorgeben. Unsere Manager in Bewässerungsunternehmen haben es hier schwieriger, da diese Vorgaben für ihre i.d.R. nicht gewinn-orientierten Betriebe nicht relevant sind. Außerdem haben sie es nicht mit einer relativ homogenen Gruppe von Eigentümern, sondern mit verschiedenen Gruppen mit unterschiedlichen Interessen, zu tun, die auf die Zielformulierung Einfluß nehmen oder nehmen wollen:

1. Die *Aufsichtsbehörde* will, daß die Gesetze und Verordnungen eingehalten werden und es ansonsten möglichst wenig Ärger gibt.
2. Die *Politiker* wollen sich mit Hilfe des Wasserunternehmens profilieren und Stimmen gewinnen.
3. *Geschäftsleute* wollen mit und durch das Wasserunternehmen Gewinne machen.
4. Die *Wassernutzer* wollen verläßlich, billig oder zumindest kostengünstig, ausreichend Wasser haben.
5. Die *Mitarbeiter* selber wollen langfristig sichere und gut bezahlte Arbeitsplätze haben und
6. das *Management* möchte darüber hinaus auch noch Prestige und Anerkennung gewinnen.

Diese sicher nicht vollständige Aufzählung zeigt, wie schwierig *strategisches Management* in Bewässerungsunternehmen sein kann. Wen man allerdings akzeptiert, das diese Unternehmen i.d.R. mit massiver staatlicher oder sonstiger Unterstützung gegründet wurden, um die Agrarproduktion in einer Region zu fördern, so könnte eine sinnvolle Zielformulierung lauten:

Zeitgerechte langfristige Bereitstellung von qualitativ gutem Brauchwasser für landwirtschaftliche Bewässerung und sonstige Nutzung im Gebiet Kavardaci-Tikves zu minimalen Kosten sicher stellen.

In dieser Zielformulierung ist den *Umweltaspekt* enthalten, da langfristig gesicherte Wasserbereitstellung nur möglich ist, wenn das Wassereinzugsgebiet ökologisch einigermaßen in Takt ist, keine zu große Erosion auftritt und die Wasserqualität gut genug für die jeweiligen Ansprüche der Nutzer ist. Auch der *ökonomische Aspekt* ist berücksichtigt, da langfristige Wasserbereitstellung heißt, das System soll noch in 20 oder 100 Jahren funktionieren und zwar in der *in der ganzen Zeit* zu minimalen Kosten. Das bedeutet, man muß alle Kosten die anfallen auch der Periode zuordnen, in der sie entstanden sind, bzw. in die sie betriebswirtschaftlich gehören. Hier wurde und wird immer noch in den Entwicklungsländern und auch in den ehemaligen sozialistischen Ländern enorm gesündigt. Es wird fast überall von der Substanz gelebt, betriebswirtschaftliche Abschreibungen für die Abnutzung des Systems werden nicht wieder investiert sondern für die Deckung der laufenden Kosten verwandt. In den Entwicklungsländern weis man das wenigsten und hofft, daß sich später schon wieder ein Geber finden wird, der die notwendigen Ersatzinvestitionen finanziert. In den ehemaligen sozialistischen Ländern hat man das durch ein betriebswirtschaftlich fragwürdiges Rechnungswesen systematisch verschleiert.

Exkurs: Abschreibung für Abnutzung

Wie ich aus den Büchern gesehen habe, arbeitet das Unternehmen teilweise mit betriebswirtschaftlich viel zu langen Nutzungszeiten von Anlagekapital (Grundmittel), darüber hinaus wird auch bei Ihnen mit dieser seltsamen „Revalorisierung“ gearbeitet, d.h. der Wert der Anlage wird im Laufe der Nutzungszeit immer wieder erhöht. Dieses Verfahren ist als „Inflationsausgleich“ gedacht. Betriebswirtschaftlich ist dies aber überflüssig und verwischt verschiedene Kostenarten.

Wenn ich eine Maschine, z.B. einen Traktor für DM 50.000 anschaffe sind folgende Überlegungen notwendig: Maschinen veralten und werden immer reparaturanfälliger und irgendwann werden die Reparaturen so teuer, daß es sich betriebswirtschaftlich nicht mehr lohnt zu reparieren. Die Maschine verliert also laufend an Wert. Damit ich nicht von der Substanz lebe, muß ich jedes Jahr einen Teil des Anschaffungspreises zurück legen. Die Summe richtet sich nach der üblicher Weise anzunehmenden Nutzungsdauer unseres Traktors, also 10 Jahre oder 10.000 Arbeitsstunden. Wenn ich unterstelle, was nicht ganz korrekt ist, daß der Wertverlust über die Zeit gleichmäßig ist, muß ich jedes Jahr 5.000 DM als Abschreibung für Abnutzung zurücklegen, so daß ich am Ende des zehnten Jahres wieder den vollen Anschaffungspreis von DM 50.000 habe. Wenn ich das Geld auf ein Konto zahle, bekomme ich Zinsen, die i.d.R. die zwischenzeitliche Inflation ausgleichen. Ich brauche also keine „Revalorisierung“. In der Praxis ist es allerdings so, daß in wirtschaftlich gesunden Unternehmen im Durchschnitt der Jahre die Neuanschaffungen mindestens in der Höhe der Abschreibungen sein müssen, damit der Wert des Unternehmens nicht sinkt und von der Substanz gelebt wird. Da ich im gleichen Jahr, in der die gesamte Abschreibungssumme anfällt, diese wieder für Neuanschaffungen ausbebe, habe ich auch in diesem Fall kein Problem mit der Inflation und brauche keine „Revalorisierung“. Eine weitere Besonderheit ist, daß ich verschiedene ähnliche Anlagegüter (Grundmittel) mit unterschiedlichen Anschaffungsjahren zu Gruppen zusammenfassen kann, so daß im Einzelnen schwer nachvollziehbar ist, wie alt der Bestand an Anlagegütern wirklich ist. Das hat zur Folge, daß man kaum feststellen kann, ob das Unternehmen laufend die erforderlichen Ersatzinvestitionen getätigt hat, oder ob es einen Nachholbedarf gibt. Für Tikvesko Pole gibt es ganz offensichtlich so einen Nachholbedarf: So war der Neuwert der Investitionen in Grundmittel 1992 nur 13% der Summe der Amortitionen und 1993 lediglich 26%.

Auf eine andere Besonderheit des Rechnungswesens möchte ich noch kurz eingehen, die zwar gesetzlich vorgegeben ist, meines Erachtens trotzdem äußerst fragwürdig ist: Auf der Einnahmenseite der Erfolgsbilanz, aus der der Gewinn als Differenz aller Einkünfte zu allen Aufwendungen errechnet wird, werden tatsächliche Geldeinnahmen und verschiedene Forderungen aus gestellten Rechnungen als eine Summe dargestellt. Das heißt für ein Wasserunternehmen bei der derzeitigen Zahlungsmoral der Wassernutzer, das der größte Teil dieser „Einkünfte“ gar nicht existiert. Risikorückstellungen auf der Aufwandseite sind hingegen nicht zugelassen. Die Bilanz zeigt also ein geschöntes Bild des Unternehmens: Tikvesko Pole hat in den Jahren 1990 bis 1993 immer „Gewinne“ in der Bilanz ausgewiesen, ziehe ich davon nur einen Teil der „nicht realisierten Wassergelder“ ab, so entstehen „Verluste“ in Millionenhöhe. Das Unternehmen muß also seinen laufenden Betrieb aus der kalkulatorischen Größe „Abschreibungen“ bzw. Amortisation und durch Kredite finanzieren. Schauen wir uns das Verhältnis der Aufgenommenen zu den nicht zurückgezahlten Krediten an, so hat sich dieses Verhältnis dramatisch verschlechtert. Die wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist also recht kritisch und das Management muß sich einiges Einfallen lassen dies zu ändern. Die Verbesserung der Wassereinnahmen steht dabei sicher an erster Stelle. Aber auch Kosteneinsparungen sind unerlässlich und ich glaube, daß man noch viel kostenbewußter werden muß und man sich bei jeder Tätigkeit fragen muß: Ist sie notwendig, wenn ja, kann ich sie

nicht billiger erledigen. Auch bei den Personalkosten ist meines Erachtens einiges einzusparen: Jede der rd. 150 Positionen muß ohne Ansehen der Person, die sie gerade ausfüllt kritisch hinterfragt werden: Ist sie notwendig, kann diese Aufgabe nicht von Anderen mit erledigt werden, kann sie nicht durch Aushilfskräfte billiger erledigt werden oder kann ich sie mir nicht billiger von anderen Unternehmen zukaufen. Wenn es den Wassernutzern teilweise schwer fällt, das Wassergeld zu zahlen, dann muß auch daß Unternehmen eisern sparen und den Speck, den man in den ruhigeren sozialistischen Zeiten angesetzt hat rigoros abbauen.

Aber lassen sie uns erst einmal wieder zurückkommen zu unserem ursprünglichen Thema, dem Management von Bewässerungsunternehmen. Es ist sein Hauptziel, die langfristige und effiziente Funktion des Gesamtsystems sicherzustellen. Dazu ist es notwendig, die einzelnen Leistungen und Dienstleistungen zu identifizieren und zu bewerten. Klarzustellen wer sie liefert oder zu liefern hat und wer direkten oder indirekten Nutzen davon hat und wer sie bezahlt. Weiterhin muß die Basis für die Zusammenarbeit und Koordination der verschiedenen Partner definiert werden.

Damit kommen wir zu dem eigentlichen Anlaß unseres Seminars, der *Service Interaction Anaysis (SLA)* oder der Dienstleistungsverflechtungsanalyse, die wir für Tikvesko Pole durchführen wollen um am Schluß oder während der Diskussion den einen oder anderen Verbesserungsvorschlag zu erarbeiten. Dieses Arbeitsinstrument wurde von der GTZ entwickelt und bereits in verschiedenen Ländern, darunter auch in Deutschland, angewandt. Für mich persönlich ist es allerdings das erste Mal, daß ich damit arbeite, so daß ich schon jetzt um Entschuldigung bitte, wenn ich mal aus dem Konzept komme und in meine Unterlagen schauen muß.

Ich danke Ihnen.

° Der Vortrag basiert stark auf den folgenden beiden Publikationen:

Huppert, W. und H.H. Walker, Management von Bewässerungssystemen: Ein Orientierungsrahmen: Handbuchreihe

Ländliche Entwicklung, Eschborn 1988

Huppert, W. und K. Urban, GTZ - interact', Service Analysis in Irrigation, Eschborn 1994

Zusammenfassung der Dienstleistungsverflechtungsanalyse für Tikvesko Pole 25.07. - 26.07.1994

Die Dienstleistungsverflechtungsanalyse wurde auf der Basis der von W. Huppert und K. Urban, GTZ, erstellten Unterlagen durchgeführt. Es war vorgesehen, sie in den üblichen 7 Schritten durchzuführen:

1. Aufzeigen des Netzwerkes der Beziehungen von Tikvesko Pole mit individuellen Nutzern, Institutionen, oder Organisationen
2. Definition der Dienste die Tikvesko Pole anbietet
3. Definition der Dienste die Tikvesko Pole erhält
4. Stärken und Schwächen dieser Dienste
5. Analyse der Stärken und Schwächen der jeweiligen Dienstleistungen
6. Identifikation der internen Dienstleistungen von Tikvesko Pole
7. Problemanalyse 2.

Um die Diskussion der Teilnehmer nicht zu stark zu beschneiden, wurde aus Zeitgründen auf die Schritte 6 und 7 verzichtet. Insbesondere im Rahmen von Schritt 5 wurde ausgiebig über Ursachen der in 4 identifizierten Probleme diskutiert.

Fig. 1 zeigt das Beziehungsgeflecht von Tikvesko Pole (TP). Es wurde deutlich herausgearbeitet, daß es im Grunde keine wirklich kompetente Interessenvertretung der Wassernutzer gibt. Das Komitee bzw. die Delegierten scheinen mehr ein „Feigenblatt“ als eine gleichgewichtige und gleichberechtigte Partnerinstitution für TP zu sein. Kommunikation, Information und Partnerschaft sind bisher noch schwach ausgeprägt.

Fig. 2 zeigt die wichtigsten Dienstleistungen auf, die TP liefert, dabei ist die Zuordnung zu den Hauptgruppen teilweise schwierig gewesen, gibt aber einen gewissen Anhalt, wo die Schwerpunkte liegen. In der Diskussion wurde deutlich, daß die Berichterstattung an die Behörden usw. wohl recht gut klappt, die Information gegenüber den Wassernutzern wohl weniger gut. Dies zieht sich wie ein roter Faden durch alle Diskussionen: In der Vergangenheit war die Informations- und Aufklärungsarbeit gegenüber den Wassernutzern, und diejenige gegenüber den privaten Nutzern im Besonderen unzureichend bis völlig unbefriedigend.

Fig. 3 zeigt die Arten von Dienstleistungen, die TP erhält und ihre Bewertung durch die Seminarteilnehmer. Erschreckend deutlich wurde, daß die „sonstigen Beteiligten“ alle ihre Verpflichtungen gut bis sehr gut nachkommen, die eigentlichen Nutznießer von der Arbeit von TP, die Wassernutzer nur schlecht bis mittelmäßig. Besonders erstaunlich ist, daß auch die Leistungen der Nutzer, die nichts kosten, wie notwendige Informationen über Anbauplanungen, nicht geleistet werden. M.E. ist dies auch eine Folge der bisherigen mäßigen Informations- und Öffentlichkeitsarbeit von TP.

Fig. 4 zeigt die Stärken und Schwächen der Dienstleistungen von TP, hierbei wurde auf eine Vorlage der Methodikunterlagen zurückgegriffen. Die Teilnehmer stimmten dem zu, da sie die von ihnen selber erstellte Tabelle der Dienstleistungen in der vorgegebenen Tabelle wieder fanden. Lediglich die Einschätzung der Qualität der Wasserlieferung mußte getrennt nach privaten und staatlichen Nutzern zugefügt werden. Als besonders problematisch wurde die schlechte Unterhaltung der physischen Infrastrukturen angesehen und Probleme in der Öffentlichkeitsarbeit. Man war sich schnell einig, daß die hier geforderte pauschale Bewertung der Wasserlieferungen nicht zu guten Ergebnissen führt, da der Zustand der einzelnen Untersysteme doch so unter-

schiedlich sei, daß man im Grunde jedes Untersystem einzelnen bewerten müßte. Die generelle Tendenz der Diskussion war aber, daß die staatlichen Großabnehmer bevorzugt würden, und das es auch im privaten Bereich nicht immer korrekt zugehe, sondern, daß vielfach Einzelne aus den verschiedensten Gründen bevorzugt würden. Dies scheint ein Kernpunkt der Kritik der privaten Wassernutzer an TP zu sein, daß dieses nicht in der Lage ist, klare Bewässerungspläne aufzustellen, bekannt zu machen und auch wirklich einzuhalten. Gerade auf der Ebene der Wasserwarte scheint da einiges im Argen zu liegen und muß dringendst durch mehr Motivation dieser Leute, aber auch durch systematischere Kontrolle behoben werden.

Fig. 5 zeigt beispielhaft die Ursachen Wirkungsanalyse für die beiden größten Problembereiche, die unzureichende Wartung der Strukturen und die schlechten Wassergeldzahlungen der Wassernutzer und ihre direkte Verknüpfung miteinander. An diesem Punkt entspann sich eine breite Diskussion, die zwar zum Thema des Seminars „Management von Bewässerungsunternehmen“ gehörte, aber weit über den Rahmen einer Dienstleistungsverflechtungsanalyse im engeren Sinne ging, wohl aber durch sie angeregt wurde. Hauptergebnis dieser Diskussion war, daß TP seinen Aufgaben nicht gerecht werden kann, weil das Geld fehlt, z.T. auch wegen unzureichender Planung. Die Qualität der Dienstleistungen von TP wurde zwar teilweise kritisiert aber nicht als Hauptursache für die schlechten Wassergeldzahlungen angesehen. Hier wurde ganz deutlich, daß die unzureichende Öffentlichkeitsarbeit von TP ein wichtiger Grund der schlechten Zahlungsmoral ist. Die Nutzer sehen TP noch viel zu sehr als eine staatliche Institution und nicht das Unternehmen, das mit ihren Geldern für sie Wasser für Bewässerung bereitstellt. Wenn hier nicht Bald Abhilfe geschaffen wird, ist die gesamte Bewässerungslandwirtschaft Makedoniens in Gefahr. Der Staat hat nicht das Geld, die Wasserkosten zu übernehmen, auch, oder gerade nicht in den derzeitigen schwierigen wirtschaftlichen Situationen. Auf Grund der allgemeinen Wirtschaftsprobleme ist die wirtschaftliche Lage vieler Wassernutzer schlecht. Trotzdem braucht TP die Wassergelder. Deswegen muß TP die Zusammenhänge zwischen Wasserlieferungen, die Kosten dafür und die Notwendigkeit der Wassergeldzahlungen ganz deutlich machen. Auf der anderen Seite war man sich einig, daß TP alles machen sollte, um auch die wirtschaftlichen Interessen ihrer Nutzer zu fördern. (Für den nächsten Einsatz des Berichterstatters ist vorgesehen, daß er sich besonders mit der Rentabilität und relativen Vorzüglichkeit der verschiedensten in der Region angebauten Früchte/ Bodenprodukte beschäftigen wird, um auch den Nutzern Anhaltspunkte für Verbesserungsmöglichkeiten ihrer Wirtschaftssituation zu geben.)

Die derzeitigen politischen und wirtschaftlichen Verhältnisse in Makedonien stellen sicher eine besondere Herausforderung an das Management eines Bewässerungsunternehmens und es bedarf ganz besonderer Anstrengungen, um mit den *Wassernutzern gemeinsam* diese schwierige Periode zu überstehen

Fig. 1

Beziehungsgeflecht von Tikvesko Pole



Fig. 2

Art von Dienstleistungen, die Tikvesko Pole liefert

Dienstleistung	Wassernutzer	Sonstige Beteiligte	
		Aufsichts behörde	sonst. Organisationen Umwelt
1. Bauleistungen	Bau neuer Systeme, gemeins. Investitionen		
2. Unterhaltung	Unterhaltung der Strukturen Säubern der Kanäle Reparieren d. Infrastruktur		Ökologische Arbeiten an Gewässern u. sonst. Flächen
3. Interne Dienste	Jahresarbeitspläne erstellen Bewässerungspläne erstellen Budget ertellen Kataster über Bewässerungs- flächen aktualisieren		
4. Externe Dienste	zeitgerechte Wasserlieferung Wasser f. Pflanzenschutz lief. Wasser f. Hauptkanal bereit- stellen Bewässerungswasser liefern		Wasser für E-Werk Industriewasser liefern
5. Umweltschutz	Erosionsschutz Entwässerung sichern		Aufforstung Erosionsschutz
5. Informations dienstleistungen	Information über Bewässe- rungskalender Infos über Planungen	Berichte an GTZ Ministerien	Ausstellungen Info-Veranstaltungen f. Bauern
6. Koordinierungs- dienste		ext. Koordination	ext. Koordination

Fig. 3

**Arten von Dienstleistungen die Tikvesko Pole erhält
und ihre Bewertung durch Seminarteilnehmer***

Wassernutzer	Sonstige Beteiligte	
Zahlungen von Wassergeld durch Private XX	Stromlieferungen XXXXXX	Dienstleistungen von Ingenieurbüros XXXXXX
Zahlungen von Wassergeld durch staatl. Nutzer XXX	Ersatzteillieferungen XXXX	Dienstleistungen von Ministerien XXXX
Informationen von staatl. Nutzern XX	Saatgutlieferungen XXXX	Finanzielle Unterstützung von Behörden XXX
Informationen von privaten Nutzern XX	Kurzfristige Kredite X	Bauleistungen XXXX
	Unterstützung von GTZ XXXXXX	

* 1 X bedeutet sehr schlecht; 5 X sehr gut

Tikvesko Pole

Figure 4: Services Provided by the Nienburg Association
Analysis of Strengths and Weaknesses

* Associations in general

+ Nienburg Association

X Tikvesko Pole

УСЛУГИ НА "ТИКВЕШКО ПОЛЕ"

Services	very weak	weak	moderate	strength	very strength
УСЛУГИ	МНОГУ СЛАБИ	СЛАБИ	ПРОСЕЧНИ	ДОБРИ	МНОГУ ДОБРИ
clearance				X	+
maintenance		X			+
Care of wood		X			+
Planning			X		+
Engineering services				X	+
Internal administration				X	+
Administration of membership fees					X
Updating records of land use			X		+
Internal coordination				X	+
External coordination - obtaining necessary permits					X
- liaising and coordinating with other bodies			X		+
- clarifying legal issues and causes			X		+
Information events			X		+
Issuing circulars	X				+
Trade fairs/exhibitions				X	
Ecology			X		+
Ecological engineering services					X

Bewässerungs-
wasser liefern
staatl. Nutzen
priv. Natur

X - X

Fig. 5.1 Problemanalyse 1
Dienstleistungen von Tikvesko Pole

Probleme auf Seiten des Dienstleistungsanbieters	Probleme auf Seiten des Dienstleistungsempfängers	Probleme bei der Zusammenarbeit (Hier von Dritten verursacht!)
---	--	---

Schlechte Unterhaltung der Strukturen

kein Geld
Zeitmangel
ungünstige Wetterverhältnisse

keine Arbeitsdienstleistungen
seitens der Wassernutzer

Fig. 5.2 Problemanalyse 2
Dienstleistungen, die Tikvesko Pole erhält

Schlechte Wassergeldzahlungen

zu wenig Öffentlichkeitsarbeit
mäßige Informationspolitik

es gibt kein Geld

schlechte Preise für Agrarprodukte
keine Stützung der Agrarpreise
schlechte Importpolitik des Staates

„Drehbuch“ für die Verflechtungsanalyse des Wasserwirtschaftsunternehmens Tikvesko Pole

25. - 26. 07 1994 in Kavardaci, Makedonien

Schritt 1: Aufzeigen des Netzwerkes der Beziehungen

Am 25. 07. angefangen, die Beteiligten und Betroffenen aufzulisten und optisch in eine gewisse Ordnung zu bringen. Wir haben also bisher versucht, den komplexen Teppich der Beziehungen darzustellen, die zwischen den Organisationen bestehen, die in dem „Dienstleistungsnetzwerk“ Wasserwirtschaftsunternehmen Tikvesh aktiv sind. Wir haben sie in einer einfachen Beziehungsmappe dargestellt. Schauen wir noch einmal kurz, ob wir die wichtigsten auch erfaßt haben. Die folgenden Beziehungen sind dabei zu berücksichtigen:

- Austausch von Gütern und Dienstleistungen
- Rechtliche Beziehungen
- Informationsbeziehungen
- Interpersonelle Beziehungen
- Macht und Beherrschungsbeziehungen.

Lassen Sie es uns noch einmal am konkreten Beispiel der Erweiterung von Sopot zwei durchspielen. Wer war da alles beteiligt:

Leute schreiben lassen

Schritt 2: Definition der Dienste, die TP für andere leistet

Der zentrale Punkt der SIA (*Dienstleistungsverflechtungsanalyse*) ist die Darstellung der Dienstleistungen, die das untersuchte Unternehmen liefert und zwar möglichst alle Dienstleistungen für Organisationen und Einzelpersonen.

Daher wollen wir jetzt eine Liste erstellen mit allen Dienstleistungen, die TP liefert und für wen.

Leute schreiben lassen

Jetzt wollen wir versuchen, die Liste etwas zu ordnen nach Art der Dienstleistungen und Nutznießer. *Darauf achten, daß die weniger offensichtlichen Hilfsdienstleistungen nicht vergessen werden! wie Informationen, Rechts- und sonstige Auskünfte usw.* Auch hier müßten wir eigentlich wieder alle Nutznießer von unserem „Flickenteppich“ wiederfinden.

Leute schreiben lassen

Fig. 2 erstellen lassen

Schritt 3: Definition der Dienste die TP von anderen bezieht

Auch hier wollen wir eine Liste erstellen, die aufzeigt, welche Dienste TP alles in Anspruch nimmt und von wem, um seine eigenen Aufgaben zu erledigen. Diese Liste ist notwendig, um die Abhängigkeiten und Verpflichtungen von TP deutlich zu machen.

Entscheidungsträger sind, und den hauptamtlich angestellten Mitarbeitern, die zwar die eigentlichen Fachleute sind aber nur die Entscheidungen vorbereiten können, die dann von den Ehrenamtlichen Verabschiedet werden. Dies ist praktisch die gleiche Situation wie in einem Ministerium in einer Demokratie, wo die Fachleute (hoffentlich) im Ministerium sitzen und die Entscheidungen vorbereiten, diese dann aber auch von „Laien“, vom Parlament und dem Minister, getroffen werden.

Bei TP haben wir ein Komitee, dessen Stellung lange nicht so stark und klar wie die eines Vorstandes ist, aber richtig angewandt doch einigen Einfluß ausüben kann bzw. könnte. Wir wollen daher noch schnell versuchen, das „Dienstleistungsgeflecht“ zwischen diesen beiden Partnern deutlich zu machen und eine entsprechende Tabelle wie unter Schritt 2 und 3 zu erstellen, damit wir dann abschließen in

Schritt 7: die dazugehörige Problemanalyse

durchführen können.

Schritt 8: Abschließende Bewertung des Seminars

gegliedert nach dem ersten theoretischen Teil und dem zweiten dem Analyseteil. *Hier besonders fragen, welche Schritte als besonders nutzvoll angesehen werden und wie die Teilnehmer das ganze Instrument beurteilen. Verbesserungsvorschläge.*

Fig. 3 erstellen lassen

Schritt 4: Analyse der Stärken und Schwächen

Die Analyse der Stärken und Schwächen der Dienstleistungen, die TP erstellt bzw. liefert soll helfen, die Probleme und Schwierigkeiten deutlich zu machen im Rahmen seines Dienstleistungsspektrums. Wir wollen daher aus unserer Liste, die wir während Schritt 2 erstellt haben, eine neue Liste erstellen, die auf der einen Seite die Dienstleistungen aufführt und auf der anderen Seite eine Bewertung von 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schwach) durch die Teilnehmer vornimmt. Die Teilnehmer sollen die Qualität und die Kostengünstigkeit der Dienstleistung in einem bewerten:

Fig. 4 erstellen lassen. Vorgefertigte Tabelle nehmen und evtl. ergänzen

Versuchen, daß sich einige Schwerpunkte bilden, die für die Problemanalyse herausgegriffen werden können.

Schritt 5: Problemanalyse

Die Problemanalyse, die wir jetzt durchführen wollen, betrachtet genauer die Dienstleistungen von TP, die von Ihnen als problematisch eingestuft wurden. Wie ich gestern ausführlich erläuterte, sind Dienstleistungen von einer besonderen Natur. Grundsätzlich entstehen sie nicht ohne die Mitwirkung der Kunden oder Nutznießer. So daß Sie bitte die Probleme bei der Bereitstellung der als *problematisch* eingestuften Dienstleistungen beide Seiten berücksichtigen. Wir werden daher bei der Analyse die Sache von 3 Seiten aus betrachten: 1. Von der Seite des Dienstleistungsgebers, also TP, 2. von der Seite der Nutznießer der Dienste und 3. von der Seite der Zusammenarbeit dieser beiden Seiten oder Partner.

Figures 5 erstellen lassen. Möglich nicht mehr als 3 Problembereiche. Versuchen, daß neben dem Problem Wassergeld, auch die sogenannten weichen Bereiche wie Kommunikation, Ausbildung der Mitarbeiter, Öffentlichkeitsarbeit herausgearbeitet werden. Den Nutznießern soll klar werden, wo sie selber aktiv für Verbesserungen sorgen können.

Lösungsvorschläge immer gleich auf einer extra Tafel festhalten und versuchen am Ende dieses Schrittes zu systematisieren.

Schritt 6: Identifizierung der internen Dienstleistungsverflechtungen

TP ist kein Wasserverband im westeuropäischen, speziell deutschen Sinn, indem die Nutzer zusammengeschlossen sind, einen Vorstand haben, der wiederum sich für die laufende Geschäftsführung einen Direktor und sonstige Mitarbeiter anstellt, d.h. der aus Vertretern der Nutzer bestehende Vorstand ist die höchste Autorität des „Wasserunternehmens“, nicht der Direktor oder eine staatliche Institution. Daher gibt es bei einer solchen Konstruktion naturgemäß häufig Probleme in der Zusammenarbeit zwischen den ehrenamtlichen „Laien“, die aber die eigentlichen