

Literatur

- Huppert, W. (1989) Situationskonformes und dienstleistungsorientiertes Management von Bewässerungssystemen. Sonderpublikation der GTZ Nr. 242, Eschbom
- Huppert, W. (1992) Die Dienstleistungs-Interaktionsanalyse - auf dem Weg zur Erfassung und Analyse von Leistungen und Leistungsbeziehungen in Bewässerungssystemen. Unveröffentlichtes Manuskript, erstellt im Rahmen des "Postgraduate Lehrgangs für Verbands- und Non-Profit-Management der Forschungsstelle für Verbands- und Genossenschaftsmanagement (FST) der Universität Fribourg/Schweiz.
- Huppert, W. und Urban, K. (1992) Bericht zum Workshop „Dienstleistungs-Interaktionsanalyse“ beim Kreisverband für Wasserwirtschaft Nienburg/Weser, Projekt interact, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GMBH, Eschbom

Strategische Leistungsfelder in der Technischen Zusammenarbeit - Das Beispiel „Bewässerung“

Walter Huppert
Beitrag zu 'interact', September 1994

1. Einführung

Was kann für den Praktiker im Bewässerungssektor der TZ attraktiv daran sein, seine Aufmerksamkeit vom technischen Detail zu lösen und sich einem Prozess zuzuwenden, dem aus der Sicht der Praxis ohnehin viel Nebulöses anhaftet: der Entwicklung von "Strategien"?

Die Gründe sind offensichtlich und erscheinen eminent praxisrelevant. Ein einziger sei einleitend hier genannt:²⁰

Für jeden Mitarbeiter einer Organisation und nicht zuletzt für den "Praktiker" auf der Arbeitsebene gibt es ein vitales Interesse: den eigenen Erfolg. Daß dieser Erfolg aber unmittelbar mit dem Erfolg der eigenen Organisation(seinheit) zusammenhängt, zumindest aber mit deren Überleben, liegt auf der Hand. Wie aber sollen Erfolg und künftiges Bestehen einer Organisation gesichert werden, wenn die Mittel knapper und die Rahmenbedingungen unsicherer werden, und wenn gleichzeitig die Ansprüche an die Organisation und ihre Leistungen steigen? Genau dies ist nämlich im Bewässerungssektor der Fall: die Bewässerung ist gegenwärtig "rotes Tuch" und "Hoffnungsträger" in der landwirtschaftlichen Entwicklung zugleich und außerdem jener Bereich, in dem in den 80'er Jahren die drastischsten Mittelkürzungen bei internationalen Gebern stattgefunden haben.

"Was soll in einer so turbulenten Welt das ganze Geschwätz von Visionen, Strategien und langfristiger Planung? Wichtig ist, daß wir mit den aktuellen Problemen fertig werden und dieses Jahr (hoffentlich auch noch die nächsten zwei) gut über die Runden kommen. Dann sehen wir schon weiter" (Trux, 1993, S.319).

Was Trux mit diesen Worten sarkastisch beschreibt, ist sicher eine realistische Option, mit den genannten Schwierigkeiten umzugehen und noch dazu eine, die nicht selten gewählt wird.

²⁰ Die weiteren Gründe werden im Text angesprochen und sind im abschließenden Abschnitt des Beitrags nochmals zusammenfassend dargestellt.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, dem Identifizieren und Gestalten von *Erfolgspotentialen* angemessene Aufmerksamkeit zu widmen. Dies heißt zunächst - und für Dienstleistungsorganisationen gilt das ganz besonders - Leistungsfelder und Leistungsangebote zu definieren, die die Grundlage für die Abschätzung solcher Erfolgspotentiale sein können. Erst wenn solche "*strategischen Leistungsfelder*" identifiziert sind, wird es möglich, Betrachtungen über die künftigen Erfolgsaussichten der einzelnen Felder oder einer bestimmten Kombination solcher Felder anzustellen.²¹ In welcher Weise solche Betrachtungen auch immer erfolgen, ob dies mit oder ohne Verwendung bestimmter Planungshilfen wie der "Portfolio-Analyse" geschieht, ist zunächst zweitrangig. *Wesentlich bleibt, daß die Bestimmung strategischer Leistungsfelder es erlaubt, über künftige Erfolgspotentiale in unterschiedlichen Bedingungen zu reflektieren, mit den Beteiligten zu diskutieren und entsprechende strategische Entscheidungen zu treffen.*

Das Ganze hat allerdings einen Pferdefuß: die Bildung solcher strategischer Leistungsfelder - sie entsprechen den sogenannten "strategischen Geschäftseinheiten" in der Erwerbswirtschaft - gehört zu den komplexesten und schwierigsten Problemen im Bereich der strategischen Planung (Vgl. hierzu Antoni und Riekhof, 1989, S. 180). Mehr noch: formale Planungsverfahren zur "Ableitung" solcher Einheiten gibt es nicht. Wo Kreativität, Intuition und unternehmerische Weitsicht gefragt sind, kann es allenfalls um die Bereitstellung von Denkhilfen, oder anders ausgedrückt von "heuristischen" Instrumenten gehen.

Der vorliegende Beitrag stellt eine solche Heuristik für den Bewässerungssektor der Technischen Zusammenarbeit vor und zeigt damit eine Möglichkeit zur Bildung strategischer Leistungsfelder und daraus resultierender Leistungsangebote für diesen Arbeitsbereich auf.

Ausgehend von der Tatsache, daß Organisationen, die in der Entwicklungszusammenarbeit engagiert sind, in der Mehrzahl *Dienstleistungsorganisationen* sind, werden im folgenden Betrachtungen über die Darstellung des Leistungsangebots solcher Organisationen angestellt. Daraus werden die sehr praktischen Notwendigkeiten zur Bestimmung der Leistungen "auf strategischer Ebene" bereits nachvollziehbar. Ein Exkurs über die Bedeutung von "Strategie" soll dieses Verständnis untermauern.

²¹ Dies kann dadurch geschehen, daß die aktuelle und die künftige Attraktivität dieser Leistungsfelder für die jeweiligen Nachfrager bzw. Finanziere einerseits und die aktuelle und künftige Leistungsstärke der Organisation in diesen Feldern andererseits abgeschätzt werden. Ein Instrument zur Abschätzung solcher Gegebenheiten ist die "Portfolio-Analyse", die in der Industrie zu den am häufigsten verwendeten Instrumenten strategischer Planung zählt. Vgl. hierzu Antoni und Riekhof, 1989)

Der Vorzug des hier vorgestellten Instrumentariums besteht zum einen darin, daß es sich an wichtige Schritte eines in der Industrie vielfach bewährten heuristischen Hilfsmittels anlehnt, die sogenannte "Portfolio-Analyse", ohne eine solche Analyse zu übernehmen. Der Vorzug des hier vertretenen Vorgehens besteht zum anderen in der Tatsache, daß die Anwendung des Instrumentariums auf die Bewässerung in intensiver Kommunikation und Interaktion mit Fachleuten aus dem Bewässerungssektor erfolgt ist.

Daß die beschriebene Vorgehensweise darüberhinaus für die Strategieentwicklung in anderen Arbeitsfeldern der Technischen Zusammenarbeit bereits wertvolle Dienste geleistet hat,²² unterstreicht ihren potentiellen praktischen Nutzen.

2. Die Bildung strategischer Leistungsfelder

2.1 Die Problemsituation

Der Bewässerungssektor der Entwicklungszusammenarbeit ist unter Druck geraten: einerseits gehören Bewässerungsprojekte zu den am meisten kritisierten Vorhaben der landwirtschaftlichen Entwicklung, andererseits wird die künftige Rolle der Bewässerung für die Sicherung der Welternährung neuerdings wieder stärker betont (Vgl. z.B. den Worldwatch Institute Report, 1994, S. 245 ff und S. 279). Während die verfügbaren Mittel knapper werden, die Kritik in der Öffentlichkeit wächst und der Wettbewerb mit anderen Förderungsbereichen zunimmt, gehen die Erwartungen an Qualität und Leistungsfähigkeit der Bewässerungswirtschaft in die Höhe: der Beitrag zur Ernährungssicherung soll gesteigert, der prozentuale Anteil am Wasserverbrauch zugunsten anderer Sektoren reduziert werden. Gleichzeitig ist die Umweltverträglichkeit der Bewässerung zu verbessern und ihre Handhabbarkeit für lokale Wassernutzer zu gewährleisten.

Für die im Bewässerungssektor engagierten Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit heißt dies unmißverständlich, daß sie sich gezwungen sehen, die Qualität ihrer Leistungen zu steigern.

Was dieses Gebot zur Leistungsverbesserung in der Realität bedeutet, wird allerdings erst verständlich, wenn man sich bewußt macht, daß die im Bewässerungssektor involvierten Organisationen - wie Organisationen in anderen Bereichen der Entwicklungszusammenarbeit auch - in der Mehrzahl *Dienstleistungsorganisationen* sind. Betrachtet man diese Dienstleistungsorganisationen aus der Nähe, so fällt etwas Bemerkenswertes ins

²² Vgl. entsprechende Anwendungen auf die Arbeitsfelder "Kommunikation" und "Flüchtlingshilfe" der GTZ.

Auge: ihre Aufmerksamkeit ist in der Regel weniger auf die von ihnen selbst zu erbringenden Leistungen, als auf jene Leistungen gerichtet, die letztlich gegenüber den "Endabnehmern" - hier: den Wassernutzern - erbracht werden müssen. Die Erstellung der Bewässerungsinfrastruktur, die Erbringung landwirtschaftlicher und kulturtechnischer Beratungsleistungen, die Stärkung lokaler Organisationsstrukturen - solche "primären Dienstleistungen" stehen im Zentrum der Aufmerksamkeit.

Die Tatsache, daß die Erstellung dieser Leistungen im Rahmen von - zum Teil sehr umfangreichen - Netzwerken unterschiedlicher beteiligter Dienstleistungsorganisationen erfolgen muß (bestehend, z.B., aus Bewässerungsverwaltung, regionaler Bewässerungs-"agency", externen "Gebern", Wassernutzerverband, lokalen Genossenschaften usw.), bedeutet jedoch, daß eine Verbesserung der erwähnten primären Leistungen nur dann zu erwarten ist, wenn die Leistungen, die die einzelnen Dienstleistungsorganisationen für andere Akteure im Rahmen des Netzwerks zu erbringen haben, effizienter und effektiver erstellt werden.

Während jedoch die Betrachtung der Primärleistungen in der Bewässerungswirtschaft - z.B. die Erhöhung der Effizienz der Wasserbereitstellung - seit Jahrzehnten höchste Aufmerksamkeit der Bewässerungsfachleute in Wissenschaft und Praxis auf sich zieht, ist die Frage, wer wem gegenüber welche Leistungen im Rahmen des erwähnten Dienstleistungsnetzwerks erbringen muß, d.h., welche *Unterstützungsdienstleistungen* nötig sind und wie diese in effizienter Weise gestaltet werden können, bisher kaum je ausdrücklich gestellt worden. Die Versäumnisse in diesem Bereich gehen soweit, daß es keine Seltenheit ist, daß einzelne der o.g. Dienstleistungsorganisationen nur ungenaue Vorstellungen darüber haben, welche Einzelleistungen sie selbst im Rahmen von Bewässerungsvorhaben tatsächlich erbringen müssen.

Wenn die eingangs erwähnten wachsenden Anforderungen an den Bewässerungssektor künftig erfüllt werden sollen, ist es deshalb vorrangig wichtig, daß die hier engagierten Organisationen künftig ihr Augenmerk verstärkt darauf richten, ihr eigenes Dienstleistungsangebot genauer zu präzisieren. Nur so wird es möglich sein, die Leistungen der Bewässerung insgesamt effizienter und effektiver zu gestalten.

2.2 Das Leistungsangebot von Dienstleistungsorganisationen

Ein Reiseveranstalter, dem die Frage gestellt würde, welche Leistungen er erbringt, könnte wie folgt ins Detail gehen:

"Wir holen unsere Gäste vom Flughafen ab, servieren Ihnen einen Begrüßungsumtrunk, stellen Unterkunft zur Verfügung, veranstalten Informationsabende, organisieren geführte Ausflüge in die Region ...".

Falls dem Auskunft Suchenden diese Information zu detailliert sein sollte, wird der Veranstalter möglicherweise in seinen Werbebroschüren blättern und herausgreifen, daß er unter anderem einen dreiwöchigen Aufenthalt in einem ostafrikanischen Naturschutzpark anbietet, mit Unterkunft in Baumhäusern, mit Fotosafaris usw. oder eine einwöchige Stadtbesichtigung in Florenz mit Führungen zu den wichtigsten Sehenswürdigkeiten und Museen.

Falls der Frager auch dann noch weiter insistiert und betont, daß er nur grob und ohne Bezug zu Einzelangeboten die Felder wissen möchte, in denen der Reiseveranstalter Leistungen anbietet, wird er vielleicht zur Antwort bekommen: "Abenteuerurlaub" und "Bildungsurlaub".

Das geschilderte Beispiel zeigt, daß die Frage, welche Leistungen ein Dienstleistungsunternehmen anbietet, auf unterschiedlichen Ebenen diskutiert werden kann: auf der Ebene der detaillierten Einzelleistungen ("Servieren eines Begrüßungsumtrunks"), auf der operativen Ebene, d.h. auf der Ebene der Leistungsangebote an den Kunden ("dreiwöchiger Aufenthalt in Ostafrika") und auf einer strategischen Ebene, auf der sich der Anbieter am Markt darstellt, sein Angebot bestimmten Leistungsnischen zuordnet ("Abenteuerurlaub") und sich damit gegenüber den Konkurrenten "strategisch positioniert."

Stellt man in gleicher Weise die Frage nach dem Leistungsangebot im Bewässerungssektor der Technischen Zusammenarbeit, so wird man sehr eingehende Auskünfte auf der "Detailebene" und auf der "operativen" Ebene erhalten können. Da werden - auf der Detailebene - Gutachten und Studien durchgeführt, da wird externes und lokales Personal rekrutiert, bezahlt und betreut, da werden Maschinen und Geräte bereitgestellt.²³

Weniger detailliert betrachtet werden - auf der operativen Ebene - lokale Wassernutzer darin unterstützt, Dorfbewässerungssysteme zu verbessern oder effizienter zu betreiben oder es werden Bewässerungsorganisationen in der Rehabilitation und Umgestaltung bestehender Bewässerungssysteme beraten usw.usw.

²³ Dienstleistungsanalysen des GTZ-Projektes "interact" in Projekten der Technischen Zusammenarbeit und in anderen Bereichen der Wasserwirtschaft haben allerdings ergeben, daß die Leistungen auf dieser Detailebene häufig nicht systematisch und vollständig erfaßt sind.

Was aber sind große, klar voneinander abgrenzbare Leistungsfelder im Bewässerungssektor der Technischen Zusammenarbeit? Welches sind wichtige unterschiedliche Leistungsbe-
reiche für unterschiedliche Leistungsadressaten? Kurz: welches sind die Leistungsangebote
"auf strategischer Ebene"? Und vor allem: wie lassen sich solche "strategischen Leistungs-
felder"²⁴ bestimmen?

Fragen wie diese beginnen über die Bewässerung hinaus auch in anderen Bereichen der
Entwicklungszusammenarbeit Interesse zu wecken. Öffentliche Unternehmen, öffentliche
Verwaltungen, karitative Organisationen, Verbände und andere nicht-erwerbswirtschaftliche
Betriebe, die in unterschiedlicher Weise in unterschiedlichen Sektoren der Entwicklungszu-
sammenarbeit engagiert sind, sehen sich bei zunehmender Mittelknappheit, bei steigenden
Anforderungen an Leistung und Flexibilität und angesichts eines wachsenden Konkurrenz-
drucks anderer Anbieter gezwungen, sich auf prioritäre Leistungsfelder zu besinnen und ihr
Leistungsangebot klarer zu formulieren und nach außen darzustellen.

Die im folgenden dargestellten Betrachtungen zur Bestimmung strategischer Leistungsfelder
im Bewässerungssektor der Technischen Zusammenarbeit können deshalb auch in anderen
Bereichen der Entwicklungszusammenarbeit und anderer nicht-erwerbswirtschaftlicher Ar-
beitsfelder Anwendung finden.

Bevor auf die Überlegungen zur Bestimmung strategischer Leistungsfelder näher eingegan-
gen wird, erscheint es wichtig, einige Klarheit darüber zu haben, was im weiteren unter einer
Strategie verstanden werden soll.

²⁴ Die hier angesprochenen "strategischen Leistungsfelder" entsprechen "strategischen Geschäftseinheiten", wie
sie bei strategischen Betrachtungen in der Erwerbswirtschaft eine Rolle spielen. Für die Technische
Zusammenarbeit wird hier jedoch, in Anlehnung an die Literatur zur Strategieentwicklung in nicht-
erwerbswirtschaftlichen Organisationen, der Begriff der "strategischen Leistungsfelder" verwendet.

EXKURS

Was ist eine Strategie?

Eine Strategie ist "der Gebrauch des Gefechts zum Zwecke des Krieges". Mit dieser Aus-
sage hat der preußische General Carl von Clausewitz ein Strategie-Verständnis geprägt, das
auch heute noch in Wissenschaft und Praxis dominiert (Staehe, 1985, S.340). Dieses
traditionelle Strategieverständnis im Sinne von "Mittelwahl zur Erreichung vorgegebener
Ziele" hat allerdings in den letzten Jahrzehnten durch die vehementen Entwicklungen im
Bereich der strategischen Unternehmensplanung und des strategischen Managements kaum
mehr übersehbare Modifizierungen und Ausweitungen erfahren. Es ist deshalb bezeich-
nenderweise von einem "Strategie-Theorien-Dschungel" gesprochen worden (Klaus, 1987).

Grob vereinfachend lassen sich die folgenden wichtigen Verständnisunterschiede im Hinblick
auf den Strategiebegriff inhaltlich und zeitlich voneinander abgrenzen (in Anlehnung an
Klaus, 1987):

1. Das "lineare" Strategieverständnis

Ein solches Strategieverständnis lehnt sich an den o.g. traditionellen Strategiebegriff an, wie
er aus dem militärischen Bereich übernommen wurde. Strategie als Mittelwahl zur
Erreichung vorgegebener Ziele bedeutet, daß als Kernpunkt einer Strategie und damit als
Grundlage für den unternehmerischen Erfolg die klare Artikulation langfristiger Ziele und der
zu ihrer Erreichung erforderlichen Aktivitäten angesehen wird.

Im Zentrum des Interesses stehen möglichst effektive und effiziente Handlungsalternativen
im Hinblick auf die Erreichung der gewählten Ziele. "Tun wir die Dinge richtig?", diese Frage
umreißt das entscheidende strategische Problem.

Ein solches Strategieverständnis, wie es in den '50er und '60er Jahren in der Industrie
maßgebend war, setzt Strategieentwicklung quasi mit langfristiger Planung gleich und ver-
steht sie deshalb als ein formales Planungsvorgehen. Unausgesprochen wird von der An-
nahme ausgegangen, daß die einmal gesetzten Ziele im Verlauf der Strategieumsetzung
keine grundlegende Änderung erfahren. Dies setzt gleichbleibend stabile Umfeldgegeben-
heiten voraus (vgl. Tab. 1).

2. Das adaptive Strategieverständnis

Bei einem "linearen" Strategieverständnis im oben beschriebenen Sinne werden die lang-
fristigen Ziele auf der Basis der Erfahrungen aus der Vergangenheit und ohne Berücksichti-
gung möglicher künftiger Einflüsse und Veränderungen im Umfeld formuliert und durch ent-
sprechende Maßnahmen zu erreichen versucht. Ein Unternehmen, das einem solchen Stra-
tegieverständnis folgt, gleicht damit "einem Autofahrer, der mit dem Blick fest in dem
Rückspiegel mit hoher Geschwindigkeit dahin fährt" (Malik und Helsing, 1988).

Der Übergang von einer für viele Betriebe stabilen wirtschaftlichen Situation in den '60er
Jahren zu den Rahmenbedingungen in den '70er Jahren, die - in der Folge von Ölkrise und
wirtschaftlicher Rezession - durch rapide Veränderungen und ein hohes Maß an Unvorher-
sehbarkeit geprägt waren, schärfte den Blick für einen zentralen Mangel des "linearen"
Strategieverständnisses:

Bei ausschließlicher Anwendung dieser Ansätze besteht die Gefahr, daß man Systeme
etabliert und in ihrer Effizienz zu optimieren versucht, die als solche schon nach kurzer Zeit
den inzwischen veränderten Umfeldbedingungen nicht mehr entsprechen, oder die durch die
neuen Rahmenbedingungen gänzlich obsolet geworden sind. Aus dieser Erkenntnis erwuchs
die Einsicht in die Bedeutung eines "adaptiven" Strategieverständnisses dort, wo von kom-

plexen, veränderlichen und damit unsicheren und wenig prognostizierbaren Umfeldbedingungen ausgegangen werden muß.

Strategie im "adaptiven" Sinne umfaßt damit diejenigen "Pläne und Maßnahmen, die der bestmöglichen Anpassung des Unternehmens an Chancen und Risiken aus dem Umfeld dienen und zugleich best möglichen Gebrauch von Ressourcen und Fähigkeiten des Betriebes machen" (Klaus, 1987, S. 53). Nicht mehr die Frage "tun wir die Dinge richtig" steht nun im Vordergrund, sondern die Frage "tun wir (noch) die richtigen Dinge?".

Das Bemühen, das unternehmerische Handeln an veränderliche und unter Umständen gar "turbulente" Umfeldgegebenheiten anzupassen, schließt hier formale Planungsmethoden weitgehend aus. Die bestmögliche Strategie ist nicht mehr durch akkurates Ausführen eines Planungsverfahrens - etwa im Stile einer "Netzplantechnik" - ableitbar. Strategische Planungsinstrumente haben hier allenfalls den Charakter von "Denkhilfen" und von Mitteln zur Ideengenerierung ("Heuristiken"). Denn im Zentrum der Überlegungen stehen nicht mehr Größen wie Zielerreichung und Effizienz - obwohl solche Faktoren für die operativen Bereiche weiterhin Gültigkeit behalten - sondern die Orientierung an *Erfolgspotentialen*. "Man spricht dann beispielsweise von 'Stärken', 'Schwächen', 'Gefahren', 'Gelegenheiten', der 'relativen Wettbewerbsposition' usw., von Begriffen also, die die Umwelt des Unternehmens und dessen relative Position in dieser Umwelt beschreiben. Diese Begriffe lenken den Blick systematisch weg von der Vergangenheit ... hin in die Zukunft - auch wenn man dafür in Kauf nehmen muß, daß die Bedeutung dieser Begriffe erheblich unschärfer ist, als das bei den operativen Größen der Fall ist" (Kirsch, zu Knyphausen und Ringlstetter, S.7 in Riekhof 1989).

3. Das "interpretative" Strategieverständnis

Ein adaptives Strategieverständnis, wie es oben dargestellt wurde, bedeutet in letzter Konsequenz, daß gute Manager praktisch als Hauptaufgabe ein ständiges "Umweltmonitoring" betreiben müssen, d.h. sie müssen dauernd und vorrangig Ausschau halten nach potentiellen Veränderungen der Umfeldbedingungen, um entsprechende Anpassungsreaktionen einzuleiten. Dies entspricht aber nur bedingt dem, was in der Realität eines erfolgreichen Managements zu beobachten ist. Diese Wirklichkeit ist vielmehr dadurch geprägt, "daß Menschen relativ zur Komplexität der Umwelt beschränkte Sinnes- und Verstandesfähigkeiten besitzen ... und daß Umfelder und deren Wirkungen nicht direkt und nicht in ihrer ganzen Vielfalt wahrnehmbar und verständlich sind". Dies bedeutet ganz banal, daß die Unternehmensrealität dadurch geprägt ist, daß handelnde Personen die von ihnen wahrgenommenen Komplexität der Umfeldgegebenheiten subjektiv vereinfachen und trotzdem daraus Folgerungen für das unternehmerische Handeln ableiten. "Folglich ist die im Unternehmen wahrgenommene Umwelt damit nichts anderes als das Ergebnis subjektiver Wahrnehmung und sozialer Interaktion"

Ein interpretatives Strategieverständnis erkennt diese Realität an und vertritt Strategieentwicklung im Sinne eines Wechselspiels zwischen der Entwicklung einer gemeinsamen Interpretation der Wirklichkeit unter den beteiligten Personen und daraus folgenden Aktionen und Handlungsfolgen (Klaus, 1987, S. 55). Strategieentwicklung wird damit zu einem sozialen Kommunikations-, Verhandlungs- und Lernprozess. Zur Kernfrage des strategischen Handelns wird deshalb hier die Frage "haben wir ein gemeinsames Verständnis der Wirklichkeit und haben wir gemeinsame Visionen" (vgl. Tab. 1).

In der Praxis der Technischen Zusammenarbeit wird künftig wohl ein "eklektisches" Strategieverständnis den gestellten Anforderungen am ehesten entsprechen können, bei dem je nach Situation und Problemstellung auf ein anderes Strategiekonzept oder gar auf eine Verbindung solcher Konzepte zurückgegriffen wird. Außer Frage steht jedoch, daß die strategische Gesamtorientierung der an der Bewässerung beteiligten Organisationen angesichts der eingangs beschriebenen Zwänge stärker als bisher auf der Grundlage adaptiver und

interpretativer Ansätze erfolgen muß. An die Stelle der Erarbeitung einer langfristigen Gesamtstrategie für die jeweilige Organisation oder Organisationseinheit tritt damit die Bestimmung von Erfolgspotentialen für die Zukunft und die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses darüber, wo diese Erfolgspotentiale zu sehen sind.

Tab. 1: Unterschiedliche Ansätze zu Strategie und strategischer Planung

STRATEGIEANSATZ	AKZENT DER BETRACHTUNG	ROLLE DER STRATEG. PLANUNG	PLANUNGSANNAHME	ROLLE DER PFA ¹
LINEAR	"Tun wir die Dinge richtig?"	formale Planung	geringe Umfeldunsicherheit; langfristige, rationale Planung auf Strategieebene möglich	formales Instrument der strategischen Planung
ADAPTIV	"Tun wir die richtigen Dinge?"	Denkhilfe ("Heuristik")	hohe Umfeldunsicherheit; flexible Anpassungsprozesse sind nötig	Heuristik zur Alternativen-Generierung
INTERPRETATIV	"Haben wir alle das richtige Verständnis?" ("mission", Orga-Kultur, Werte)	"facilitator" von sozialen Interaktions- und Kommunikationsprozessen	Strategische Planung = sozialer Kommunikations-, Verhandlungs- und Lernprozess	Generator sozialer Interaktions- und Kommunikationsprozesse zur Strategieentwicklung

2.3 Auf der Suche nach Erfolgspotentialen

Die Suche nach Erfolgspotentialen für die Zukunft beginnt für jedes Unternehmen, ganz besonders aber für jede Dienstleistungsorganisation, mit einer Übung, für die der Begriff "Segmentierung" geprägt worden ist. Nicht jeder kommt als Abnehmer jeder Leistung eines Unternehmens in Frage. Es gilt deshalb, festzulegen, auf welche Personengruppen welche Leistungsangebote auszurichten sind.

Ein wichtiger Schritt bei einer solchen Segmentierung ist es, klar zu definieren, welcher Personenkreis ausdrücklich *nicht* als Abnehmer der Leistung in Frage kommt.²⁵ Im verbleibenden "Markt" gilt es dann, jene Personen- bzw. Kundengruppen voneinander abzugrenzen, auf die - unter Berücksichtigung ihrer unterschiedlichen Bedürfnisse und Präferenzen - unterschiedliche Leistungsangebote zugeschnitten werden sollen.

Ergebnis eines solchen Segmentierungsprozesses sind dann unterschiedliche "Segmente", die eine Kombination von bestimmten Abnehmergruppen und spezifischen, auf sie ausgerichteten Leistungsangeboten repräsentieren ("Produkt-Markt-Kombinationen"). In Wirtschaftsunternehmen wird diesbezüglich von "strategischen Geschäftseinheiten" gesprochen,

²⁵ Man spricht diesbezüglich vom "Nicht-Markt".

in nicht-erwerbswirtschaftlichen Organisationen, wie sie in der Technischen Zusammenarbeit dominieren, ist von "strategischen Leistungsfeldern" die Rede.

Mit der Bestimmung solcher strategischer Leistungsfelder ist nun die Grundlage für die Abschätzung von Erfolgspotentialen geschaffen: die verschiedenen Leistungsfelder können im Hinblick auf die aktuellen und die künftigen Chancen und Gefahren "am Markt" bzw. im kundenbezogenen Umfeld einerseits und in bezug auf die eigenen Stärken und Schwächen der betrachteten Organisation oder Organisationseinheit andererseits bewertet werden. Auf dieser Basis lassen sich dann strategische Überlegungen anstellen, die bewußt an vorhandene - oder nicht vorhandene - Erfolgspotentiale anknüpfen.

So einfach und einleuchtend diese Vorgehensweise zur Bestimmung strategischer Leistungsfelder erscheinen mag, so schwer ist sie in der Praxis umzusetzen. Aus einem einfachen Grund: die Bestimmung strategischer Geschäftseinheiten bzw. strategischer Leistungsfelder stellt quasi den Kern strategischer Überlegungen dar. Ihre Bestimmung erfordert eingehende Branchenerfahrung, Kreativität und unternehmerische Originalität, denn von der Wahl dieser Segmente sind Erfolg und Selbstverständnis des künftigen organisatorischen Handelns in hohem Maße abhängig. Es versteht sich von selbst, daß eine solche Strategieentwicklung nicht durch das quasi mechanische Durchspielen eines formalen Planungsprozesses "ableitbar" sein kann. Wäre dies so, so gäbe es nur noch extrem erfolgreiche Unternehmensstrategien - in einem Markt von Wettbewerbern ein Widerspruch in sich selbst.

Ein Weiteres kommt hinzu: wenn die Bestimmung strategischer Leistungsfelder im Sinne des oben erläuterten interpretativen Strategieverständnisses erfolgen soll, erfordert sie darüber hinaus die Gestaltung eines darauf ausgerichteten Interaktions- und Diskussionsprozesses zwischen den wesentlichen Beteiligten.

Bei der Suche nach instrumentellen Hilfen zur Bestimmung strategischer Leistungsfelder und damit zur Identifizierung von Erfolgspotentialen kann es deshalb nur darum gehen, sich - wie bereits erwähnt - um Denkhilfen und heuristische "Krücken" zum Planungsverfahren zu bemühen. Dabei muß solchen Planungshilfen der Vorzug gegeben werden, die gleichzeitig als Instrumente zur Unterstützung sozialer Interaktions- und Diskussionsprozesse geeignet sind.

Um die Darstellung solcher Heuristiken für die Bestimmung strategischer Leistungsfelder im Bewässerungssektor der Technischen Zusammenarbeit geht es im weiteren.

2.4 Grundlegende Bedarfssituationen

Ein erster Schritt auf dem Weg zur Bestimmung strategischer Leistungsfelder in dem hier erwähnten Zusammenhang ist es, sich bewußt zu machen, daß Leistungen der Technischen Zusammenarbeit *Beiträge zu Problemlösungen* sind, Beiträge zur Behebung bestimmter Bedarfs- und Mangelsituationen (vgl. hierzu Huppert, 1994). Die Frage nach unterschiedlichen Leistungsfeldern läuft damit auf die Frage hinaus, für welche grundlegenden Problemsituationen Lösungsbeiträge angeboten werden sollen und für welche nicht.

Bezogen auf den Bewässerungssektor der Technischen Zusammenarbeit erscheinen Versuche zur Eingrenzung solch grundlegender Problemsituationen zunächst als wenig aussichtsreich: da gibt es Großbewässerungsanlagen und kleine Dorfgemeinschaftssysteme, da kann von Rehabilitierungen oder von der Neuentwicklung von Systemen die Rede sein, da handelt es sich um Grundwassererschließung, um Oberflächenwassernutzung oder um die gemeinsame Nutzung von Grund- und Oberflächenwasserressourcen. Da mag an traditionelle Bewässerungssysteme mit Einfachtechnologien gedacht sein oder an hochkomplizierte Anlagen mit modernster Technologie, da mögen Reisbewässerungssysteme zur Diskussion stehen oder Systeme für einen diversifizierenden Anbau von Nicht-Reis-Kulturen, mit völlig anderen Wasserbedarfs- und -bereitstellungsbedingungen.

Die "Landschaft" möglicher Problemlagen erscheint endlos, insbesondere wenn klima-, regionen- und kulturspezifische Besonderheiten mit einbezogen werden.

Wie kann es gelingen, solch vielfältige und verschiedenartige Gegebenheiten zusammenzufassen zu einigen wenigen Grundproblemsituationen, die Grundlage sein können für die Bestimmung wichtiger, voneinander abgrenzbarer Leistungsfelder?

Im folgenden wird ein Ansatz zur Ableitung strategischer Leistungsfelder für den Bewässerungssektor der Technischen Zusammenarbeit vorgestellt, der als "Heuristik" im oben erwähnten Sinne zu verstehen ist und der sich an wichtige Schritte der in der Industrie bewährten "Portfolio-Analyse", ohne eine solche Analyse zu übernehmen. Der Ansatz geht auf Überlegungen von Huppert und Walker für diesen Bereich zurück (Huppert und Walker, 1989) und ist inzwischen auch in anderen Arbeitsfeldern der Technischen Zusammenarbeit angewandt worden.²⁶

²⁶ z.B. in den Arbeitsfeldern "Not- und Flüchtlingshilfe" und "Kommunikation"

2.5 Die Matrix der Bedarfssituationen

Ausgangspunkt für die Bestimmung grundlegender Problem- und damit Bedarfssituationen stellt in dem zuvor genannten Ansatz die Beschreibung des Unternehmenszwecks oder des Zwecks der betrachteten Organisation bzw. Organisationseinheit dar, d.h. der übergeordneten Wirkungen, zu denen die Leistungen beitragen sollen.

Es gilt nun, jene Faktoren zu bestimmen, die auf die Erreichung dieses Organisationszwecks Einfluß nehmen können. Dabei erweist es sich im Hinblick auf das oben beschriebene Verständnis von strategischen Geschäftseinheiten als "Produkt-Markt-Kombinationen" als sinnvoll, zu unterscheiden zwischen

- * den auf das "Produkt" bzw. auf die Problemlösung bezogenen Faktoren und
- * den auf den "Markt" bzw. auf das kundenbezogene Umfeld bezogenen Faktoren

Diese beiden Faktorenbündel werden nun - in Anlehnung an die Methodik der Portfolio-Analyse - zu zwei Dimensionen zusammengefaßt, die als Achsen ein zweidimensionales Betrachtungsfeld, eine Matrix, beschreiben. In dieser Matrix sind de facto alle denkbaren Problem- bzw. Bedarfssituationen dargestellt, für die eine Organisation mit dem beschriebenen Organisationszweck Leistungen in Form von Problemlösungen erbringen könnte.

Diese Darstellung erlaubt es nun, jene Problemsituationen einzugrenzen, für die die Organisation Problemlösungen anbieten will oder anders ausgedrückt, jene Bedarfssituationen, für die Leistungen bereitgestellt werden sollen. Sie erlaubt es auch, Betrachtungen darüber anzustellen, welche Leistungsangebote für welche Bedarfssituationen angemessen erscheinen. Mehr noch: die Matrixdarstellung ermöglicht es, solche Überlegungen anzustellen und dabei immer gleichzeitig das Leistungsangebot (das "Produkt") und die Problemsituation dort, wo die Leistungen angeboten werden (das kundenbezogene Umfeld, den "Markt"), im Auge zu behalten.

Die Matrixdarstellung ermöglicht damit die Eingrenzung strategischer Leistungsfelder.

Diese Matrix zur Ermittlung strategischer Leistungsfelder bietet eine einfache und vereinfachende grafische Darstellung sehr komplexer Zusammenhänge. Sie ist damit hervorragend geeignet sowohl für adaptive, als auch für interpretative Strategieentwicklung im oben erläuterten Sinne:

Die Matrix erlaubt es einerseits, die Ausrichtung der Leistungsschwerpunkte veränderten Bedarfssituationen anzupassen ("adaptive Strategieentwicklung"). Sie ist aber gleichzeitig ein Instrument, das Kommunikationsprozesse zwischen den an der Strategieentwicklung Beteiligten fördert, da äußerst komplexe Zusammenhänge durch eine einfache - wohlge-merkt natürlich auch vereinfachende - Grafik einer gemeinsamen Diskussion und damit der Entwicklung einer gemeinsamen Interpretation zugänglich gemacht werden.

Im folgenden wird eine solche Matrix für den Bewässerungssektor der Technischen Zusammenarbeit beschrieben.

2.6 Die Matrix der Bedarfssituationen in der Bewässerung

Geht man, wie dies zuvor empfohlen wurde, vom Zweck der auf die Bewässerung bezogenen Technischen Zusammenarbeit aus bzw. von den Wirkungen, die mit den dabei erbrachten Leistungen erzielt werden sollen, so lassen sich diese wie folgt beschreiben:

"Partnerinstitutionen sind in der Lage, ein effizientes, nachhaltiges und eigenständiges Management von Bewässerungssystemen oder anderen agro-hydrologischen Nutzungssystemen²⁷ zu betreiben."

Die o.g. Einflußfaktoren, die auf die Erreichung dieser Leistungswirkungen Einfluß nehmen, und die von der Technischen Zusammenarbeit selbst - zumindest kurzfristig - nicht beeinflußt werden können, lassen sich wie folgt gruppieren (vgl. hierzu Huppert und Walker, 1989, S.39 ff):

- a) Faktoren, die die Komplexität der Problemlösung bestimmen (hier: die Höhe der Anforderungen an den Betrieb des bestehenden oder zu rehabilitierenden Systems), z.B.
 - * die Größe des Nutzungssystems
 - * die Zahl der Betriebsebenen des Systems
 - * die Zahl der zu versorgenden Gruppen oder Betriebe
 - * die Komplexität der Handhabung der eingesetzten Technologie

²⁷ Zu "agro-hydrologischen Nutzungssystemen" werden hier neben Systemen mit einer "voll geregelten" Bewässerung auch landwirtschaftliche Wassernutzungssysteme gerechnet, die zwischen einer solchen Bewässerung und dem Regenfeldbau anzusiedeln sind, wie z.B. Wasserkonzentrationsanbau, Flutfolgeanbau, verschiedene Wasserkonservierungsverfahren etc. Bewässerungssysteme sind dabei als Subsysteme im Rahmen übergeordneter (agro-)hydrologischer Nutzungssysteme wie Wassereinzugsgebiete, "river basins" usw. zu verstehen.

- * die Höhe des Zielniveaus, d.h. die Ansprüche, die an Effektivität und Effizienz des Betriebes gestellt werden

Diese Faktoren werden zu einer Dimension aggregiert, die hier als "Systemstatus" bezeichnet werden soll, und die die Komplexität der Problemlösung zum Ausdruck bringt.

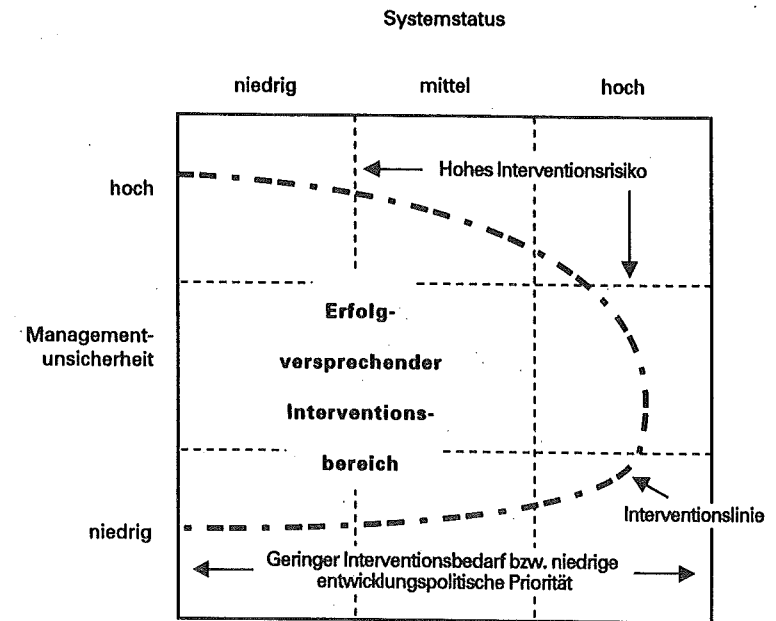
- b) Faktoren, die das Problemlösungspotential vor Ort betreffen, z.B.

- * den Grad an Tradition zum Betrieb gleichartiger Nutzungssysteme
- * die administrativen und professionellen Kapazitäten bei den für die Mittelverwendung verantwortlichen Organisationen
- * den Grad der Zielübereinstimmung zwischen den beteiligten Organisationen und Gruppen
- * den Grad des kooperativen Bewußtseins und Verhaltens der Beteiligten
- * die Verlässlichkeit der Ressourcenverfügbarkeit
- * den Grad der Rechtssicherheit in bezug auf den Betrieb des Nutzungssystems
- * den Grad der Abhängigkeit vom administrativen und politischen Umfeld

Diese Faktoren werden zu einer Dimension aggregiert, die als "Managementunsicherheit" bezeichnet wird, und die dann als hoch eingestuft wird, wenn das vorhandene Problemlösungspotential im Hinblick auf die genannten Faktoren als niedrig zu bewerten ist.

Mit den beiden hier erläuterten Dimensionen ergibt sich eine Matrix für die Bedarfssituationen in der Bewässerung, wie sie in Abb.1 dargestellt ist. Unterschiedliche Bereiche dieser Matrix stellen nun unterschiedliche Problem- bzw. Bedarfssituationen im Bewässerungssektor der TZ dar. Dies bedeutet, daß nun für unterschiedliche Bereiche der Matrix, also für unterschiedliche Bedarfssituationen unterschiedliche Problemlösungsstrategien - und damit unterschiedliche strategische Leistungsfelder - definiert werden können.

Abb.1: Interventionslinie für die Technische Zusammenarbeit im Bewässerungssektor



2.6.1 Strategische Leistungsfelder - die "Interventionslinie"

Mit der Betrachtung der zuvor beschriebenen Matrix stellt sich strategisch für die TZ zunächst eine wichtige Frage: soll oder kann sie in allen hier dargestellten Bedarfssituationen intervenieren?

Die Erfahrungen der Vergangenheit haben gezeigt, daß auch kleine, einfache Bewässerungssysteme, die nur geringe Anforderungen an das Managementpotential der Betreiber stellen - d.h. Systeme mit niedrigem "Systemstatus" - und sehr geringen Problemlösungspotentialen vor Ort - also hoher "Managementunsicherheit" - nicht in allen Situationsbedingungen effizient und nachhaltig betrieben werden können (linker oberer Rand der Matrix).

Es gehört zu den Lehren aus der Praxis der letzten Jahre, daß die Frage "small scale vs. large scale irrigation" eben nicht definitiv zugunsten kleiner Systeme beantwortet werden kann. Auch kleine Systeme bedürfen, wenn sie Nachhaltigkeitschancen haben sollen, ge-

wisser förderlicher Rahmenbedingungen. So wird z.B. das Bemühen, Bevölkerungsgruppen von außerhalb des Ackerbaus (z.B. Nomaden oder städtische Flüchtlinge) unter Bedingungen an die Bewässerung heranzuführen, die durch hohe Rechtsunsicherheit, unsichere Ressourcenverfügbarkeit und geringe administrative Kapazitäten der verantwortlichen Träger gekennzeichnet sind, auch bei kleinen, einfachen Systemen - also bei niedrigem Systemstatus - wenig Erfolgchancen haben.

Unter strategischen Gesichtspunkten ist es deshalb für die TZ empfehlenswert, von einer Intervention unter solchen Bedingungen abzusehen. Bei derartigen Rahmenbedingungen ist die Frage zu stellen, ob die Bewässerung unter den vorhandenen Gegebenheiten wirklich die adäquate Förderungsstrategie darstellt. Hier ist eingehend zu prüfen, ob Unterstützungsalternativen in anderen Sektoren oder Subsektoren - z.B. im Regenfeldbau - nicht höhere Erfolgspotentiale mit sich bringen.

Das Interventionsrisiko für die TZ in derartigen Bedingungen fehlender Lösungspotentiale nimmt außerdem zu, je größer und komplexer die Systeme werden und je schwieriger sie damit nachhaltig zu betreiben sind. Für die TZ bedeutet dies strategisch, daß es einen, vom linken zum rechten Rand der Matrix breiter werdenden Korridor von Bedarfssituationen gibt, für den Bewässerung als Problemlösungsstrategie nur geringe Erfolgchancen besitzt (vgl. Abb.1).

Angesichts zunehmender Mittelknappheit und angesichts zunehmender Kritik an Effizienz und Nachhaltigkeit von Bewässerungsprojekten liegt es bei solchen Problem- und Bedarfssituationen für die TZ nahe, Notwendigkeit und Rechtfertigung für solche Interventionen im Bewässerungssektor besonders kritisch zu hinterfragen.

Ähnliches gilt für ganz andersartige Bedarfssituationen, wie sie durch den unteren Rand der Matrix repräsentiert werden: hier besteht eine sehr niedrige Managementunsicherheit, was bedeutet, daß die vor Ort vorhandenen Lösungspotentiale besonders hoch sind. Unter solchen Bedingungen stellt sich strategisch die Frage, ob eine Intervention hier noch vonnöten ist. So sind z.B. Bemühungen von USAID, die indonesische Regierung darin zu unterstützen, Bewässerungssysteme in Bali zu verbessern, d.h. unter Bedingungen großer Bewässerungstraditionen und damit extrem niedriger Managementunsicherheit zu intervenieren, gescheitert. Das Risiko besteht unter solchen Gegebenheiten darin, daß die Interventionen vorhandenes lokales Lösungspotential untergraben und damit die Managementunsicherheit drastisch erhöhen.

Geht man weiterhin davon aus, daß die Unterstützung von Systemen mit besonders hohem Systemstatus - z.B. extrem große und technisch anspruchsvolle Systeme mit sehr hohen Managementanforderungen an die Betreiber - in wenig entwickelten Ländern i.d.R. nur geringe Erfolgchancen aufweisen, dann läßt sich durch die in Abb.1 angegebene "Interventionslinie" grob ein "Interventionsbereich" für die TZ im Bewässerungssektor eingrenzen, für den entwicklungsrelevantes Erfolgspotentiale bestehen.

Diese "Interventionslinie" darf natürlich nicht als scharf definierte Begrenzungslinie verstanden werden. Sie ist jedoch für strategische Überlegungen eine wichtige Orientierung, um Bedarfssituationen mit geringen Erfolgspotentialen auf einfache Weise zu identifizieren und kritisch zur Diskussion zu stellen.

Mit der Interventionslinie soll auch nicht ausgedrückt werden, daß eine TZ-Unterstützung in Bereichen außerhalb der Linie kategorisch unterbleiben muß. Strategisch und im Hinblick auf Mittelknappheit und Qualitätsanforderungen sollte jedoch besonders kritisch geprüft werden, ob durch entsprechende Maßnahmen der erfolgversprechende Bereich innerhalb der Interventionslinie erreicht werden kann - z.B. durch Verringerung des Systemstatus mit einer einfacheren, weniger betriebsaufwendigen Konstruktion und durch Verringerung der Managementunsicherheit durch besondere Maßnahmen im Bereich von Trägerförderung und Wissensvermittlung.

2.6.2 Strategische Leistungsfelder - Merkmale und Eingrenzung

Der nächste Schritt auf dem Weg zur Identifizierung strategischer Leistungsfelder besteht nun darin, innerhalb der beschriebenen Interventionslinie jene Problem- bzw. Bedarfssituationen einzugrenzen, die sich als strategische Einheiten eignen. Das Kreative und Intuitive dieser Vorgehensweise kommt darin zum Ausdruck, ob es gelingt, relativ homogene, eigenständige Einheiten zu bilden,

- * die klar voneinander abgrenzbare Bedarfssituationen darstellen,
- * die die Formulierung eigenständiger Problemlösungsstrategien erfordern,
- * die tendenziell auf unterschiedliche Leistungsempfänger ausgerichtet sind,
- * die möglichst auch Schwerpunkte in unterschiedlichen geographischen Regionen setzen und
- * für die die Problemlösungsstrategien u.U. in verschiedenen Phasen des "Lebenszyklus" eines Systems ansetzen.

Diese Abgrenzungskriterien entsprechen den "klassischen" Kriterien für die Definition strategischer Geschäftseinheiten in der Praxis der strategischen Planung.²⁸

Durch diese Abgrenzung - in deren Wahl die besondere "strategische Stoßrichtung" der Planer zum Ausdruck kommt - *sind nun strategische Leistungsfelder umrissen*, die die besondere Bedarfssituation eines besonderen "Marktes" darstellen und für die jeweils eigenständige Problemlösungsstrategien²⁹ skizziert werden können.

Wie oben erwähnt worden ist, sind die Bildung dieser strategischen Leistungsfelder und die Entwicklung der zugehörigen Problemlösungsstrategien strategische Planungsschritte, die viel Kreativität, Intuition und Branchenkenntnis verlangen. Eine empirische oder formal planerische "Ableitung" solcher Felder und Strategien ist, wie mehrfach betont wurde, grundsätzlich nicht möglich. Bei einem Strategieverständnis, wie es eingangs beschrieben wurde, und bei dem die "interpretative" Komponente der Strategieentwicklung zum Tragen kommt, ist eine solche "Ableitung" aber auch weder nötig noch wünschenswert. Denn die Diskussion darüber, welche unterschiedlichen Leistungsfelder und strategischen Orientierungen verfolgt werden können und sollen, und das dadurch geförderte strategische Grundverständnis der an der Strategieentwicklung beteiligten Personengruppe sind nach diesem Verständnis wesentliche Bestandteile des strategischen Planungsprozesses.

Dies bedeutet, daß strategische Leistungsfelder für den Bewässerungssektor nicht allgemeingültig abgeleitet werden können, sondern daß jede der hier involvierten Organisationen einen solchen Strategieentwicklungsprozess für sich selbst durchlaufen muß.³⁰

Als Beispiel sollen im folgenden jene strategischen Leistungsfelder dargestellt werden, die im Arbeitsfeld "Bewässerungssysteme" der GTZ entwickelt worden sind.

²⁸ Diese Kriterien lauten nach Buzzell (1978), S.1, in der entsprechenden Reihenfolge: a) Funktion des Produktes, b) zugrundeliegende Technologie, c) die Kundentypen, d) die Geographie, e) die Stufen im Herstellungsprozess

²⁹ In der Portfolio-Analyse wird diesbezüglich von "Normstrategien" oder "Normalstrategien" gesprochen, d.h. von Strategien, die in solchen Situationen "im Normalfall" verfolgt werden sollten.

³⁰ Bei einer Kooperation im Rahmen der TZ ist dann zu diskutieren, ob und in welcher Weise das gemeinsame "Projekt" den beiderseits wichtigen Leistungsfeldern und den hierfür vorgesehenen Normalstrategien entspricht. Etwaige Anpassungserfordernisse stellen dann eine Fortsetzung des strategischen Planungsprozesses auf einer anderen Ebene dar.

2.6.3 Strategische Leistungsfelder - das Beispiel des GTZ-Arbeitsbereiches "Bewässerungssysteme"

Für das GTZ- Arbeitsfeld "Bewässerungssysteme" sind strategische Leistungsfelder in einem intensiven Diskussionsprozess entwickelt und in einem "Orientierungsrahmen" dokumentiert worden.³¹

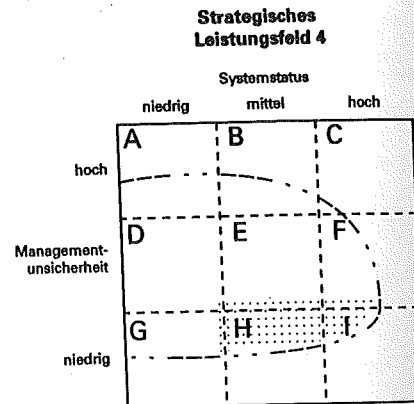
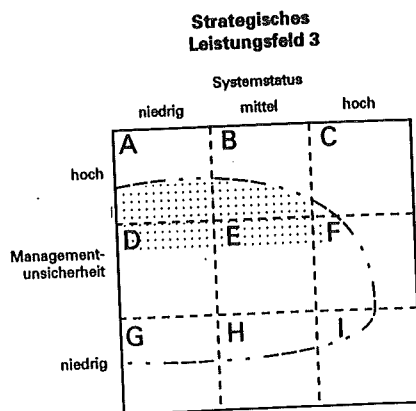
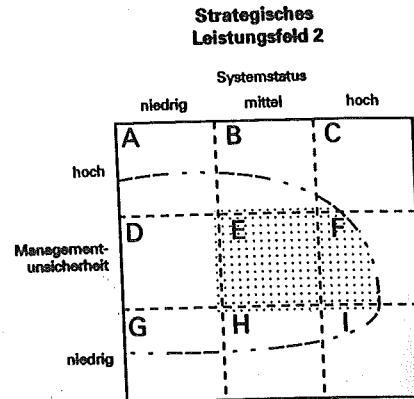
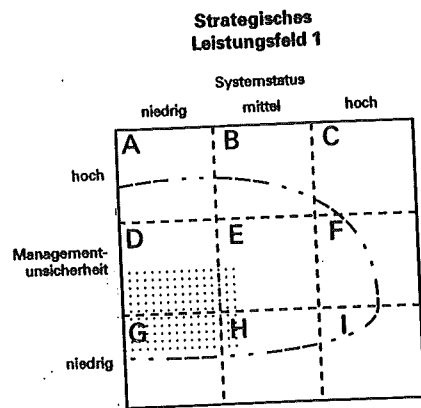
Um es nochmals zu betonen: die im "Orientierungsrahmen" detailliert beschriebenen und im weiteren nur kurz erläuterten Leistungsfelder und die darauf bezogenen Problemlösungsstrategien spiegeln das spezifische Selbstverständnis der GTZ, d.h. ihres Arbeitsfeldes "Bewässerungssysteme" und ihrer Auslandsmitarbeiter über die von ihr vertretenen strategischen Leistungsorientierungen in unterschiedlichen Bedarfssituationen wieder. Daß diese Leistungsfelder und -strategien auf umfangreicher Projekterfahrung beruhen, daß sie stringent dem oben geschilderten neueren Strategieverständnis folgen und den beschriebenen Anforderungen an strategische Leistungsfelder entsprechen, und daß sie damit auch von anderen, im Bewässerungssektor der Technischen Zusammenarbeit tätigen Organisationen in gleicher oder ähnlicher Weise definiert werden können, ändert nichts an der prinzipiellen Subjektivität dieser Strategieformulierungen und ihrer Ausrichtung auf die Technische Zusammenarbeit.³²

Im Rahmen der genannten Strategiediskussion sind vier Leistungsfelder umrissen worden, die in Abb.2 wiedergegeben sind und die sich zusammenfassend wie in den folgenden Übersichten darstellen lassen.

³¹ Vgl. Huppert und Walker (1989). Der Strategieentwicklungsprozess umfaßte eine Befragungsaktion von Ansprechpartnern aller zum Zeitpunkt der Strategiediskussion laufenden Bewässerungsprojekte mit GTZ-Unterstützung, eine sehr intensive Strategiediskussion im Arbeitsfeld über den Zeitraum eines Jahres, Diskussionen mit dem BMZ und einen einwöchigen Workshop mit Bewässerungsfachleuten der GTZ aus Zentrale und aus Projekten unter intensiver Einbindung der KfW und unter Beteiligung der DSE.

³² Sie bezieht sich zudem auf die Problem- und Bedarfssituationen, wie sie sich in der zweiten Hälfte der '80er Jahre dargestellt haben. Eine Anpassung an die Gegebenheiten, wie sie sich Mitte der 90'er Jahre darstellen, ist z. Z. in der Diskussion.

Abb. 2: Strategische Leistungsfelder im Bewässerungssektor der Technischen Zusammenarbeit



Übersicht 1

Strategisches Leistungsfeld 1: "Unterstützung von Wassernutzerprojekten"

Es handelt sich hier um ein strategisches Leistungsfeld, das in Bedarfssituationen zum Tragen kommt, die einerseits durch mittlere oder niedrige Managementunsicherheit und andererseits durch einen niedrigen Systemstatus gekennzeichnet sind (vgl. Abb.2). Als Beispiele hierfür können kleinere Dorfgemeinschaftssysteme in Südostasien genannt werden oder Kleinbewässerungsvorhaben in den Anden, die sehr wesentlich auf vorhandenes Know How und auf traditionelle Organisationsformen zurückgreifen können.

Zentrale Aspekte der strategischen Leitlinien für das Leistungsangebot der GTZ im Rahmen solcher Wassernutzerprojekte sind die folgenden:

- * Entscheidender Grundsatz für das Handeln in diesem Leistungsfeld ist, daß die Wassernutzer das Gesamtsystem in eigener Verantwortung gestalten und betreiben sollen.
- * Voraussetzung hierfür ist, daß die Wassernutzer über Erfahrungen in der Bewässerungswirtschaft verfügen, auf denen weiter aufgebaut werden kann.
- * Die lokalen (Träger)Organisationen, die im Rahmen des Projektes an der Stärkung der Wassernutzerpotentiale mitwirken, sollen längerfristig die Funktion einer Dienstleistungsorganisation wahrnehmen, die den eigenständig operierenden Wassernutzern gegenüber Dienstleistungen erbringt.
- * Es müssen Bemühungen stattfinden, die im Regelfall überwiegend technische Orientierung der Trägerorganisation(en) im Bewässerungssektor durch eine strukturelle und konzeptionsmäßige Reorganisation in Richtung auf eine Dienstleistungsorganisation zu verändern.

Dies bedeutet, daß die Problemlösungsstrategien für dieses Leistungsfeld darauf hinauslaufen, die Eigenständigkeit bereits leistungsfähiger Bewässerungsbauern dadurch weiter zu stärken, daß ihnen von der oder den involvierten Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit adäquate Dienstleistungen bereitgestellt werden.

Die Entwicklung eines Dienstleistungsdenkens und eines Dienstleistungskonzeptes und die Schaffung von funktionsfähigen Dienstleistungsstrukturen stellen damit die *wesentliche strategische Orientierung* in diesem Leistungsfeld dar. Eine solche Orientierung kann durch ein Leistungspaket realisiert werden, wie es in der Spalte B der Tab. 2 (am Ende des Textes) beschrieben ist.

Übersicht 2

Strategisches Leistungsfeld 2: "Unterstützung von Träger-Nutzer-Projekten"

Das hier angesprochene Leistungsfeld bezieht sich auf agro-hydrologische Nutzungssysteme, bei denen ein mittlerer bis hoher Systemstatus gegeben ist (vgl. Abb. 2). Systeme dieser Art sind i.d.R. zu groß, als daß sie voll in Eigenverantwortung der Wassernutzer betrieben werden könnten. Die Managementverantwortung ist deshalb zwischen Trägerorganisation(en) und Wassernutzern geteilt. Die Funktionsfähigkeit des Systems muß von beiden Gruppen gemeinsam garantiert werden.

Voraussetzung für die Leistungserbringung im Rahmen dieses strategischen Feldes ist es jedoch, daß - unabhängig vom Leistungspotential der Wassernutzer - bereits ein gewisses Problemlösungspotential der Trägerorganisation(en) gegeben ist, das sich im Rahmen akzeptabler Projektklaufzeiten weiter ausbauen läßt. Ist dies nicht der Fall, d.h. ist im Bereich von Administration und Management der Träger im Hinblick auf den Betrieb gleichartiger Systeme nur eine geringe Leistungsfähigkeit vorhanden, dann ist eine Bedarfssituation gegeben, auf die das strategische Leistungsfeld 4 ausgerichtet ist.

Wichtige Grundzüge der Problemlösungsstrategie für dieses Leistungsfeld sind die folgenden:

- * Die Managementverantwortung wird - auch langfristig - zwischen Trägerorganisation und Wassernutzern geteilt
- * Der Grad der Teilung der Managementverantwortung wird durch die Leistungspotentiale der beiden Seiten bestimmt. Das Schwergewicht der Managementverantwortung der Trägerorganisation liegt im übergeordneten Systemmanagement und im Management des Hauptsystems. Für die Wassernutzer liegt die Hauptverantwortung im Bereich der Wasserverteilung und -nutzung auf der Ebene des Feldsystems
- * Die Trägerorganisation muß - in Abhängigkeit von den Leistungsfähigkeiten der Wassernutzer - u.U. ein sehr heterogenes Leistungsspektrum abdecken. Ihre zentrale Aufgabe ist es jedoch, dafür zu sorgen, daß die Implementierung technischer und produktionsorientierter Lösungen in einer Weise erfolgt, die gleichzeitig zu einer Stärkung der Leistungspotentiale der Wassernutzer führt und deren Rolle in bezug auf die von Ihnen zu übernehmenden Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen stärkt. Dies bedeutet, daß vorrangig im sozialen Bereich erhebliche Erfahrungslernprozesse mit den Wassernutzern zu absolvieren sind.
- * Mit zunehmender Stärkung der Leistungspotentiale der Wassernutzer reduzieren sich die Aufgaben der Trägerorganisation, die sich mehr und mehr der Rolle einer Dienstleistungsorganisation zur Wasserbeschaffung und -bereitstellung annähert.

Im strategischen Leistungsfeld 2 ist deshalb die Leistungsorientierung darauf gerichtet, eine klare Verteilung von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen zwischen Bewässerungsorganisation ("agency") und Wassernutzern zu fördern, das Management der Schnittstelle zwischen dieser "agency" und den Wassernutzern zu unterstützen und eine dynamische Entwicklung voranzutreiben, die die Rolle der Bewässerungsorganisation längerfristig im wesentlichen auf die Aufgaben des "main-system-management" reduziert.

Dem kann von der Technischen Zusammenarbeit mit einem Leistungspaket entsprochen werden, dessen wesentliche Bestandteile die GTZ in den Bereichen sieht, die in der Spalte C der Tab. 2 (am Ende des Textes) angegeben sind.

Übersicht 3

Strategisches Leistungsfeld 3: "Offene Orientierungsphasen"

Das strategische Leistungsfeld 3 bezieht sich auf Bedarfssituationen, in denen sowohl von Seiten der Landwirte, als auch von Seiten unterstützender Organisationen nur geringe bzw. keine Erfahrungen mit Etablierung oder Betrieb der zur Diskussion stehenden agro-hydrologischen Nutzungssysteme bestehen. Dies bedeutet, daß beide Seiten kurz- oder mittelfristig nicht über die erforderlichen Leistungspotentiale verfügen, um ein solches System erfolgreich gestalten und lenken zu können.

Auf derartige Situationen ist das strategische Leistungsfeld 3 ausgerichtet, das in folgenden Punkten Akzente setzt:

- * In den beschriebenen Situationsgegebenheiten sind primär Organisationsentwicklungsziele zu verfolgen. Das Leistungsangebot ist somit vorrangig nicht auf die Schaffung oder Rehabilitierung einer wasserbaulichen Infrastruktur und die kurzfristige Steigerung der landwirtschaftlichen Produktion ausgerichtet, sondern auf den Aufbau funktionsfähiger Organisationen und ihrer Leistungskapazitäten.
- * Der Aufbau von Organisationen und organisatorischen Leistungspotentialen ist ein Bereich, in dem nur beschränkte, von einer auf die andere Situation übertragbare Erfahrungen vorliegen. Es ist deshalb mit einem zeitaufwendigen Lernprozeß zwischen Geber-, Träger- und Nutzerorganisationen zu rechnen, auf den sich die Projektauslegung von Anfang an einstellen muß.
- * Dieser Prozeß verlangt ein stufenweises, "sequentielles" Vorgehen im Rahmen aufeinander abgestimmter Maßnahmenbündel.
- * Erst im Verlauf dieser Durchführungsschritte läßt sich abschätzen, wie eine Aufteilung der Managementverantwortung zwischen Wassernutzern und Trägerorganisation langfristig aussehen kann, d.h. ob längerfristig ein Übergang zu den Leistungsfeldern 1 oder 2 sinnvoll erscheint.

Die Orientierung des Leistungsangebots im strategischen Leistungsfeld 3 ist damit umrissen. Die Akzente werden eindeutig im Bereich der Organisationsentwicklung gesetzt. Die dazu erforderlichen Einzelleistungen können aus der Spalte A der Tab. 2 (am Ende des Textes) ersehen werden.

Übersicht 4

Strategisches Leistungsfeld 4: "Spezifische Einzeldienstleistungen"

Das strategische Leistungsfeld 4 ist relevant für Situationen mit mittlerem bis hohem Systemstatus für die eine niedrige Managementunsicherheit gegeben ist. Es handelt sich hier um Systeme, die recht hohe Anforderungen an den Betrieb stellen, die aber von Organisationen mit relativ hoher Problemlösungskapazität betrieben werden. In diesem Falle geht es um die Bereitstellung ganz spezifischer, von den lokalen Organisationen identifizierter Leistungen, i.d.R. um bestimmte technische Leistungen, Sachgüterbeschaffungen oder Beratungsleistungen. Eine begleitende Prozessberatung zur Durchführung und Gestaltung des Projektes ist hier nicht vorgesehen.

- * Wesentlich für den Erfolg von Maßnahmen in diesem Bereich ist es, durch eingehende Trägeranalysen sicherzustellen, daß das vorausgesetzte Leistungspotential des verantwortlichen Trägers auch wirklich gegeben ist.
- * Wesentlich ist auch, durch eine Wirkungsanalyse sicherzustellen, daß die vorgesehene Maßnahme keine nachteiligen externen Effekte mit sich bringt (z.B. negative soziale oder ökologische Folgen).
- * Unter diesen Prämissen kann die Maßnahme in Anlehnung an Verfahren des industriellen "Projektmanagement" abgewickelt werden.

Dies bedeutet, daß die Leistungsorientierung des strategischen Feldes 4 darin besteht, zum einen die genannten Leistungsvoraussetzungen zu überprüfen und zum anderen eine möglichst effiziente Abwicklung der Leistungserstellung durch ein professionelles Projektmanagement sicherzustellen.

3. Wozu die Bildung strategischer Leistungsfelder?

Was ist nun der Nutzen, worin besteht der "Mehrwert" der Bildung strategischer Leistungsfelder für Unternehmen allgemein und für Organisationen in der Technischen Zusammenarbeit des Bewässerungssektors im besonderen?

Die Ursachen liegen auf der Hand und sind in ihren Grundzügen bereits angesprochen worden. Sie sollen in den folgenden Feststellungen nochmals zusammengefaßt werden.

1. Die Technische Zusammenarbeit sieht sich erheblichen Herausforderungen gegenüber. Geringere Mittelverfügbarkeit, steigende Leistungsanforderungen und zunehmende Erfolgskritik in der Öffentlichkeit zwingen dazu, das eigene Leistungsangebot zu überdenken und den Gegebenheiten der Zukunft anzupassen. Dies gilt auch und vor allem für jenen Bereich der landwirtschaftlichen Entwicklung, in dem im vergangenen Jahrzehnt die einschneidendsten Mittelkürzungen in der internatio-

nen Entwicklungszusammenarbeit vorgenommen worden sind; für den Bewässerungssektor.

Eine der wenigen Möglichkeiten für die im Bewässerungssektor involvierten Organisationen, hier gegenzusteuern, besteht darin, die wesentlichen Teile ihres Leistungsangebots in einer Weise zu definieren, die es erlaubt, künftige Erfolgspotentiale dieser Leistungsbereiche auch dann abzuschätzen, wenn sich die Rahmenbedingungen verändern. Auf diese Weise kann mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen auf veränderliche Bedingungen reagiert werden.

Mit der Definition strategischer Leistungsfelder wird eine solche "adaptive" Strategieentwicklung möglich.

2. Mit zunehmender Mittelknappheit und wachsenden Anforderungen von außen wächst für jedes Unternehmen die Notwendigkeit, das eigene Leistungsangebot zu verbessern. Dies gilt auch für die Organisationen im Bewässerungssektor. Eine Konzentration der Kräfte kann jedoch nur dann gelingen, wenn die Leistungsbereiche klar definiert sind, auf die hin die Bemühungen orientiert werden sollen. Für Dienstleistungsorganisationen, wie den in der Technischen Zusammenarbeit beteiligten, gilt dies in besonderem Maße, da Dienstleistungen, anders als Sachgüter, in der Regel schwer faßbar und demonstrierbar sind (z.B. Beratungsleistungen).

Die Bildung strategischer Leistungsfelder erlaubt es, die Leistungsangebote in dieser Weise zu fokussieren. Bei abnehmender Mittelverfügbarkeit lassen sich damit jene Leistungen identifizieren, die unverzichtbar von der Organisation erbracht werden müssen, um künftige Erfolgspotentiale zu erhalten und andere, die "ausgelagert" oder ganz übrigt werden können.

In ähnlicher Weise werden strategische Leistungsfelder zur Basis interner Reorganisationsprozesse.

3. Die Präzisierung des eigenen Leistungsangebots bedeutet für jedes Unternehmen - und dies gilt für Dienstleistungsorganisationen in besonderem Maße - mehr, als nur die technischen Einzelheiten der angebotenen Problemlösung herauszustellen. *Es heißt, Klarheit darüber zu schaffen, welche Leistungen auf welche Abnehmergruppen in welchen - u.U. veränderlichen - Bedarfssituationen ausgerichtet werden sollen.*

Im Bewässerungssektor dagegen ist es vielfach heute noch so, daß involvierte Organisationen ihr Leistungsangebot primär auf das Funktionieren der bewässerungstechnischen Anlagen ausrichten und die konkrete Bedarfssituation der Leistungsabnehmer - das können die Wassernutzer selbst sein, das können aber auch andere Dienstleister sein - nicht als integrierten Bestandteil der Problemlösungsbemühungen betrachten.³³

Eine Bildung strategischer Leistungsfelder, die sich, wie dies hier dargestellt wurde, gleichzeitig an der Art der Problemlösung und an den Problemlösungspotentialen der Abnehmer orientiert, beugt solchen Vereinfachungen vor, und ermöglicht eine situationsbezogene und auf die Leistungsabnehmer ausgerichtete Strategieentwicklung.

4. Zunehmender Leistungsdruck bringt für jede Organisation auch die Notwendigkeit mit sich, die Motivation und Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter zu erhöhen.

Für die Identität mit der eigenen Organisation ist es jedoch von entscheidender Bedeutung, ob das Leistungsangebot der unterschiedlichen Arbeitsbereiche plausibel und verständlich formuliert und nach außen dargestellt werden kann.

Die Definition strategischer Leistungsfelder stellt hierfür eine konkrete Grundlage dar.

5. Für den Erfolg jedes Unternehmens, insbesondere jeder Dienstleistungsorganisation, ist es mitentscheidend, ob und wie sie ihr Leistungsangebot nach außen darstellen kann. Dies gilt auch für nicht-erwerbswirtschaftliche Organisationen, wie sie in der Technischen Zusammenarbeit überwiegen. Bei zunehmendem Konkurrenzdruck durch andere Anbieter ist es von entscheidender Wichtigkeit, das eigene Image durch ein entsprechendes Leistungsangebot zu prägen und damit die Akzeptanz der angebotenen Leistungen zu erhöhen.

Die Bildung strategischer Leistungsfelder ist die Basis für eine solche Darstellung nach außen.

6. Für eine Verbesserung der Leistungen in der Technischen Zusammenarbeit reicht eine Verbesserung der Leistungen der einzelnen beteiligten Organisationen allein bei weitem nicht aus. Denn die Leistungen werden hier - wie mehrfach erwähnt - im Rahmen von Netzwerken von beteiligten Dienstleistungsorganisationen erbracht.

³³ Im Hinblick auf die Leistungsabnehmer geht es vielmehr i.d.R. um eine "Inwertsetzung der hydraulischen

Besorgniserregend im Hinblick auf die Qualität der Technischen Zusammenarbeit im Bewässerungssektor ist es jedoch, daß die Leistungen, die von den Beteiligten im Rahmen solcher Netzwerkzusammenhänge zu erbringen sind, hier wie in anderen Sektoren der Entwicklungszusammenarbeit nicht oder nicht klar präzisiert sind. Das Starren auf die "primären" Dienstleistungen, die unmittelbar für die Zielgruppe erbracht werden - z.B. die Vermittlung von Wissen über bestimmte Bewässerungspraktiken - verstellt zumeist den Blick auf jene *Unterstützungsdienstleistungen*, die von den einzelnen beteiligten Organisationen selbst innerhalb des Netzwerks erstellt werden müssen.

Eine höhere Effizienz und Effektivität bei der Erstellung der primären Leistungen kann aber nur dann erreicht werden, wenn auch die Unterstützungsdienstleistungen effizienter und effektiver erbracht werden. Dazu gehört nicht nur, daß die Einzelorganisationen im Netzwerk ihr Leistungsniveau steigern, sondern auch, daß die Kooperation und die Abstimmung der Leistungen im Netzwerk besser funktioniert. Dies wiederum kann nur gelingen, wenn klar ist, wer im Netzwerk welche Unterstützungsleistungen erbringt oder bei geänderten Umfeldgegebenheiten erbringen kann.

Mit der Darstellung der Detaillleistungen³⁴ und der Leistungen "auf strategischer Ebene", d.h. der strategischen Leistungsfelder, kann diese Transparenz geschaffen werden.

7. Ein weiterer wichtiger Aspekt - insbesondere in der Entwicklungszusammenarbeit - ist der, daß die Zeit der "einsamen strategischen Beschlüsse" in den meisten Organisationen vorbei ist. Ganz besonders gilt dies natürlich für organisatorische Netzwerke, in denen es in der Regel den einen allein verantwortlichen Entscheidungsträger nicht gibt. Strategische Entscheidungen im Hinblick auf Erfolgspotentiale und Leistungsangebote müssen deshalb zumeist in Abstimmung mit einer Vielzahl von Beteiligten getroffen werden.

Die Bildung strategischer Leistungsfelder in der zuvor beschriebenen Weise, die es erlaubt, äußerst komplexe Zusammenhänge zu vereinfachen und in anschaulicher Weise zu visualisieren, kann als Basis für eine solche "interpretative" Strategieentwicklung dienen.

³⁴ Infrastruktur", d.h. de facto um eine Anpassung der Nutzer an die Erfordernisse der baulichen Anlagen. Z.B. im Rahmen einer "Dienstleistungs-Interaktions-Analyse". Vgl. hierzu Huppert und Urban (1994) (1994)

Tab. 2: Leistungsfelder, strategische Orientierungen und Leistungspakete für das Arbeitsfeld „Management von Bewässerungssystemen“

	A	B	C	D
Grundstrukturen				
Leistungsfeld	Unterstützung von "eigenen" Bewässerungsprojekten	Unterstützung von "Wassermutterprojekten"	Unterstützung von "Träger-Nutzer-Projekten"	spezifische Dienstleistungsbefugnisse
Strategische Orientierung	Klärung möglicher Entwicklungspfade der Systementwicklung	Dienstleistungsorientierte Unterstützung der Wassernutzer in spezifischen Bereichen	Unterstützung zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Bewässerungs-"Agency" (und der Wassernutzer)	Dienstleistungen gegenüber der "Agency" in unterschiedlichen Fachrichtungen gebührenlos
Leistungspaket				
Kernleistung	<ul style="list-style-type: none"> Planung und Interaktive Gestaltung von Erfahrungsteilprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> Beratung/Unterstützung von Partnern bei die-orientierten Projektmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Institutionalisierung/Systemmanagement-Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> Fachlich-technische Beratung/Wissensvermittlung in Bezug auf ausgewählte Bereiche
periphere Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> Selbsthilfeförderung substitutive fachlich-technische Beratung (Kulturtechnik etc.) Institutionalisierung/Systemmanagement Wissensvermittlung Sachleistungen Mittel für die Erstellung kleinerer hydrologischer Infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> Wissensvermittlung zu dienstleistungsorientiertem Projektmanagement Analyse lokaler Leistungskapazitäten in Bewässerungsrichtung Analyse lokaler Willensbildungsprozesse der Wassernutzer-Organisationen fachlich-technische Beratung/Unterstützung (bewässerung/kulturspezifische Landwirtschaftliche Beratung etc.) Institutionen/Selbsthilfeförderung Systemmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Wissensvermittlung in der Methodik eines dienstleistungsorientierten Managements fachlich-technische Beratung (z.B. Wassermanagement) Wissensvermittlung in ausgewählten Teilbereichen 	<ul style="list-style-type: none"> spezifische Sachleistungen
implizite Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> Kompetenz für "action research" 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetenz in der Methodik eines dienstleistungsorientierten Projektmanagements fachliche Beratungskompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> Unabhängigkeit Beratungskompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> hohes Fach-Know-how in den nachgefragten Beratungsbereichen

Literatur

- Antoni, M. und H.Ch. Riekhof (1989) Strategieentwicklung mittels Portfolio-Analyse In: Riekhof, H.Ch., 1989, S.171 ff.
- Buzzell, R.D. (1978) Note on Market Definition and Segmentation. Cambridge, 1978
- Huppert, W. (1994) Dienstleistungen in der Entwicklungszusammenarbeit. In diesem Band.
- Huppert, W. und K. Urban Die Dienstleistungs-Interaktions-Analyse. In diesem Band.
- Huppert, W. und H.H. Walker (1988) Management von Bewässerungssystemen - ein Orientierungsrahmen. Roßdorf.
- Kirsch, W.; zu Knyp-Hausen und Ringl-Stetter (1989) Grundideen und Entwicklungstendenzen im Strategischen Management.In: Riekhof, H.Ch., 1989, S.5 ff.
- Klaus, P. (1987) Durch den Strategie-Theorien-Dschungel... In: Die Betriebswirtschaft 47, 1, S. 49 ff.
- Malik, F. und S. Helsing (1988) Planungsmanagement. In: Hofmann und Rosenstiel, 1988, S.166 ff.
- Riekhof; H.Ch. (Hrsg.) (1989) Strategieentwicklung - Konzepte und Erfahrungen, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1989
- Seidel-Kwem, B. (1985) Management. Franz Vahlen, München, 1985
- Staehe, W.H. (1985) Strategische Planung in öffentlichen Verwaltungen. Berlin.
- Trux, W. Strategie und operative Führung als Gesamtaufgabe. In: Die Betriebswirtschaft 53, 3
- Worldwatch Institute (1994) Zur Lage der Welt - 1994. Fischer Taschenbuch 1994