

4

Die Macht- und Interessenanalyse

- (1)Macht und Interessenanalyse
Oruro/Bolivien

- (2)Macht- und Interessenanalyse -
das Beispiel Dogonland/Mali

4.1

Macht- und Interessenanalyse

Oruro/Bolivien

Dienstleistungsorientiertes Management in der Bewässerung

Die Macht- und Interessenanalyse

Das Beispiel Oruro/Bolivien

interact
DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT
IN BEWÄSSERUNGSSYSTEMEN

Klaus Urban

GTZ, Eschborn 1993

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort.....	2
1. Einleitung.....	2
2. Die Macht- und Interessenanalyse: Das Beispiel Oruro.....	5
2.1 Hintergrund des Projektbeispiels.....	5
2.2 Die Macht- und Interessenanalyse: Vorgehensweise.....	5
1. Schritt: Erstellung einer Kräftefeldanalyse.....	5
2. Schritt: Erfassung und Analyse der Interessen der beteiligten Organisationen.....	8
3. Schritt: Bewertung des Einflußpotentials der beteiligten Organisationen.....	11
4. Schritt: Erstellen der Macht- und Interessenmatrix und Beurteilung der Tragfähigkeit des institutionellen Arrangements.....	11
5. Schritt: Diskussion der Konsequenzen.....	13
3. Abschließende Bewertung des Instruments.....	14

DIE MACHT- UND INTERESSENANALYSE

DAS BEISPIEL ORURO

VORWORT

Die "Macht- und Interessenanalyse" ist ein Instrument, das dazu beitragen soll, die Beziehungen zwischen Beteiligten in einem organisatorischen Netzwerk unter Macht- und Interessengesichtspunkten zu analysieren und deren Tragfähigkeit im Hinblick auf bestimmte Ziele zu bewerten. Sie ergänzt die "Dienstleistungs-Interaktionsanalyse" (DIA), die eine systematische Erfassung und Analyse der (Dienst)-Leistungen zwischen den in einem Netzwerk beteiligten Organisationen ermöglicht (vgl. Abschnitt 4.1 in diesem Band).

Wird die DIA mit Vertretern mehrerer Organisationen eines "organisatorischen Netzwerks" durchgeführt, ist sie gleichzeitig ein Instrument, das zur Herstellung eines Konsenses über die Zielorientierung zwischen den beteiligten Organisationen beitragen kann. Indem die Beiträge verschiedener Beteiligter in einem organisatorischen Netzwerk erfaßt und diskutiert werden, wird automatisch die Klärung der jeweiligen Rollen in diesem Netzwerk thematisiert. In einigen DIA-Workshops, die im Rahmen des interact-Projekts der GTZ durchgeführt wurden und in denen die Frage des strategischen Konsenses im Mittelpunkt der Betrachtung stand, rückten Fragen der Dominanz- und Machtbeziehungen zwischen den beteiligten Organisationen ins Blickfeld. Vor diesem Hintergrund erschien es sinnvoll, der DIA ein spezielles Instrument zur Erfassung und Analyse der Macht- und Interessenverhältnisse in organisatorischen Netzwerken hinzuzufügen.

Das hier vorgestellte Instrument der Macht- und Interessenanalyse bedarf, da es "sensible" Bereiche berührt, einer weitergehenden und vertieften Diskussion innerhalb der GTZ. Diese hat bisher noch nicht stattgefunden.

1. EINLEITUNG

Erfahrungen bei der Analyse von Leistungsbeziehungen in organisatorischen Netzwerken zeigen, daß ungleiche bzw. ungeklärte Machtverhältnisse und Interessenkonstellationen die Leistungserstellung und -abnahme nachhaltig beeinflussen. Die Machtverhältnisse

und insbesondere die Interessenlage der beteiligten Organisationen wirken nicht nur auf die Dienstleistungsinteraktion selbst ein, vielmehr ist eine "positive" Interessenkoalition in der Form eines "strategischen Konsenses" eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Managementhandeln in organisatorischen Netzwerken. Unter "positiver" Interessenkoalition verstehen wir in diesem Zusammenhang eine Situation, in der die Machtverhältnisse und die Interessenlage der beteiligten Organisationen der Erreichung eines bestimmten Ziels, z.B. eines Projektziels, betont förderlich sind.

Die Macht- und Interessenanalyse soll dazu beitragen, "institutionelle Arrangements" in ausgewählten Projektkonstellationen (zunächst aus dem Bereich der Bewässerung) unter Macht- und Interessengesichtspunkten zu analysieren und deren Tragfähigkeit einzuschätzen. Das Instrument bezieht sich in erster Linie auf das "institutionelle Arrangement" auf der Ebene des Gesamtsystems, nicht aber auf die Frage der Machtverhältnisse bei "Leistungstransaktionen" zwischen einzelnen beteiligten Organisationen. Diese werden im Rahmen des interact-Projekts an anderer Stelle behandelt.

Mit der Thematisierung von Macht- und Interessenfragen berührt das hier vorgestellte Instrument Fragestellungen, die zwar bei jedem Handeln innerhalb oder zwischen Organisationen von grundlegender Bedeutung sind, die aber nur selten angesprochen und diskutiert werden (können). Probleme der Macht- und Interessenkonstellationen können aber die Erfolgchancen von Projekten - insbesondere bei investitionsintensiven Vorhaben wie der Bewässerung - sehr maßgeblich beeinflussen. Es ist deshalb für Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit wichtig, zumindest aus ihrer eigenen Sicht die Risiken ihres Engagements auch unter Macht- und Interessengesichtspunkten abschätzen zu können. Für einen solchen "internen" Gebrauch ist die hier vorgestellte Macht- und Interessennalyse in erster Linie gedacht (z.B. für die Anwendung im Rahmen einer "ZOPP 1" der GTZ).

Als Instrument zur Offenlegung, Diskussion und Klärung der Folgen ungleicher Machtverhältnisse zwischen mehreren Organisationen eignet sich dieses Instrument vermutlich nur in Ausnahmefällen, nämlich dann, wenn das "Vertrauensklima" zwischen den beteiligten Organisationen eine offene Diskussion zulässt, bzw. dann, wenn keine "elementaren" Interessen und Einflusssphären bedroht sind.

Der Einsatz des Instruments, wie oben erläutert, durch eine einzelne der in einem Netzwerk operierenden Organisationen bringt natürlich eine entsprechende Subjektivität der Bewertung mit sich. Derartige subjektiven Einschätzungen vorhandener Erfolgchancen und -risiken insbesondere auf der "Geber"-Seite von Entwicklungsmaßnahmen können aber dann in Kauf genommen werden, wenn problematische oder

"negative" Befunde nicht als definitive Ergebnisse, sondern als Veranlassung zu genauerer Prüfung verstanden werden.

Im folgenden wird der Einsatz der "Macht- und Interessenanalyse" am Beispiel eines Bewässerungsprojektes in Oruro, im bolivianischen Hochland, erläutert. Es sei bereits hier darauf hingewiesen, daß dieses Instrument immer nur ein "Hilfsmittel" für eine qualitative Bewertung der Macht- und Interessenprobleme sein kann. Eine quantitative Erfassung der "Macht- und Interessen-Parameter" ist weder notwendig noch erwünscht. Vielmehr wird der Versuch unternommen, auf der Grundlage der Einschätzungen und Beurteilungen ausgewählter und mit der konkreten Situation vertrauter Personen das "institutionelle Arrangement" zu bewerten und diese Bewertung mit Hilfe einer Grafik zu visualisieren.

2. DIE MACHT- UND INTERESSENANALYSE: DAS BEISPIEL ORURO

Im folgenden werden die einzelnen Schritte bei der Durchführung der Macht- und Interessenanalyse am Beispiel Oruro vorgestellt. Hierbei werden jeweils zunächst kurz die Funktion des Arbeitsschrittes und anschließend die Erfahrungen in Oruro erläutert.

2.1 Hintergrund des Projektbeispiels

Bei dem Programm "Kleinbewässerung Oruro" handelt es sich um ein Projekt der bolivianischen Regionalentwicklungsbehörde CORDEOR (Corporación de Desarrollo de Oruro). CORDEOR hatte eine formal weitgehend eigenständige Projektorganisation AYNÍ mit der Durchführung des Projekts betraut. AYNÍ führte bis 1992 mit Unterstützung von UNDP in mehr als 20 abgelegenen Dorfgemeinschaften des Departements Oruro Kleinbewässerungsmaßnahmen durch. Seit 1992 wird das Projekt, das mittlerweile unter einem anderem Namen weitergeführt wird, durch die GTZ unterstützt. Kernaufgabe des Projekts ist weiterhin die Unterstützung der Bauern bei der Verbesserung traditioneller Bewässerungssysteme.

Im Rahmen einer Projektprüfung durch die GTZ wurde mit Vertretern aller beteiligten Organisationen ein Workshop zur Identifizierung und Analyse von Dienstleistungen durchgeführt. Im Anschluß an diesen Workshop wurde vom interact-Projekt - und damit aus der subjektiven Sicht der GTZ - eine Macht- und Interessenanalyse durchgeführt.

2.2 Die Macht- und Interessenanalyse: Vorgehensweise

Die Macht- und Interessenanalyse wird vorzugsweise im Rahmen eines Workshops durchgeführt. Die einzelnen Schritte bei der Erstellung der Macht- und Interessenanalyse lassen sich wie folgt beschreiben:

1. Schritt: Erstellung einer Kräftefeldanalyse

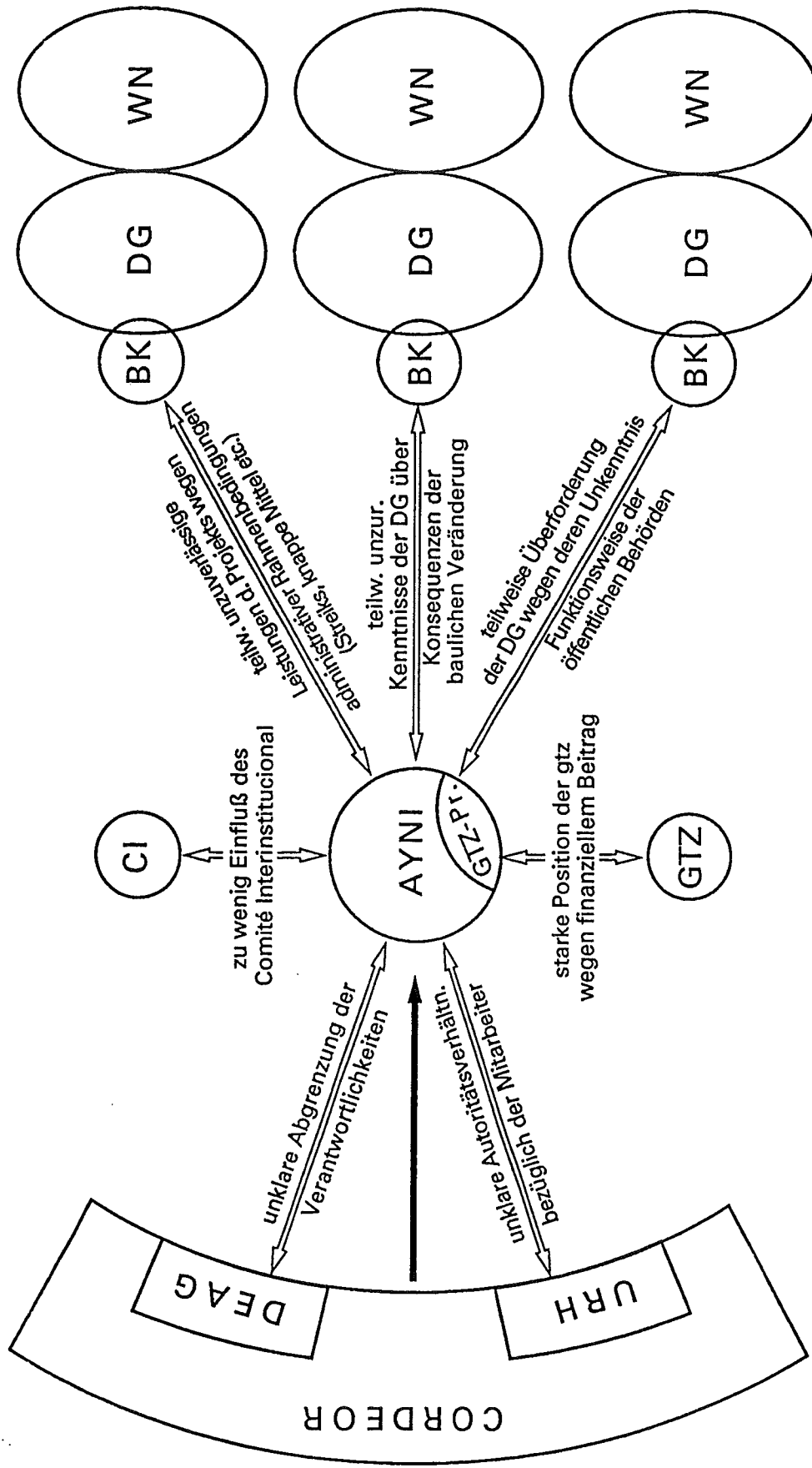
Dieser Schritt dient der gemeinsamen Verortung der Diskussionsteilnehmer in der Problemsituation und stellt gleichsam eine "Aufwärmphase" dar: Zunächst werden die wichtigsten am Projekt bzw. am Bewässerungssystem beteiligten Organisationen graphisch erfaßt; gleichzeitig werden in freier Form (ohne methodische Vorgaben) wichtige ins Auge fallende Beziehungsmuster diskutiert und in die Grafik eingetragen.

Dadurch werden die Diskussionsteilnehmer mit der Situation vertraut gemacht, die beteiligten Organisationen werden aufgelistet und in Ansätzen werden bereits einige wesentliche Dominanz- bzw. Abhängigkeitsverhältnisse herausgearbeitet.

Im vorliegenden Beispiel traten durch die Kräftefeldanalyse folgende wesentliche Aspekte zutage (vgl. Schaubild 1):

- * die Abgrenzung zwischen den Abteilungen bzw. Einheiten von CORDEOR, die dem Projekt Personal zur Verfügung stellten, und der Projektorganisation AYNI waren nicht klar geregelt. So waren z.B. Mitarbeiter der "Unidad de Recursos Hídricos" (URH) von CORDEOR zwar dem Projekt zugeordnet, gleichzeitig waren sie jedoch weiter dem Leiter der URH hierarchisch unterstellt. Von diesem wurden sie bei Bedarf und in der Regel ohne zufriedenstellende Abstimmung mit dem Projektleiter von AYNI für nicht-projektbezogene Aufgaben eingesetzt. Der Projektleiter des Projekts AYNI verfügte weder über die hierarchische Autorität über die ihm zugeordneten Mitarbeiter, noch verfügte er über die uneingeschränkte Kompetenz über den Einsatz der Projektmittel, deren Verwendung von CORDEOR und damit nicht vom Projekt selbst gesteuert wurde.
- * die Beziehung zwischen den Projektmitarbeitern und den Dorfbewohnern war mitunter erheblichen Belastungen ausgesetzt: In mehreren Situationen war es den Mitarbeitern AYNIs nicht möglich gewesen, Vereinbarungen, die sie mit den Bauern getroffen hatten, einzuhalten. Dies hatte das Vertrauen der Zielgruppe in die Zuverlässigkeit des Projekts beeinträchtigt. Darüber hinaus war das Verhältnis zwischen den Projektmitarbeitern grundsätzlich durch eine geringe gegenseitige Kenntnis der jeweiligen Lebens- und Arbeitsbedingungen des "Gegenübers" beeinträchtigt. Dies führte insbesondere bei der Organisation der gemeinsamen Arbeiten zu erheblichen Mißverständnissen. Im Hinblick auf projektbezogene Aktivitäten äußerten die Bauern, in einigen Fällen über die Konsequenzen der Baumaßnahmen, insbesondere über die zukünftigen Instandhaltungserfordernisse, zu Beginn der Arbeiten nicht ausreichend informiert gewesen zu sein.
- * das formal sehr bedeutende "Comité Interinstitutional", dem Vertreter aller wesentlichen Beteiligten (CORDEOR, AYNI, Planungsministerium, externe Geber) angehörten, hatte real nur wenig Einfluß auf wichtige Projektentscheidungen. Der Einfluß der Finanziere (FAO bzw. GTZ) wurde dagegen - unabhängig von der geringen Formalisierung - als sehr hoch eingeschätzt.

Schaubild 1: Kräftefeldanalyse "Kleinbewässerung Oruro"



Abkürzungen:

- BK: Baukomitees
- DG: Dorfgemeinschaften
- WN: Wassernutzer

AYNI: Projektorganisation der CORDEOR

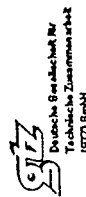
GTZ: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH

CI: Comité Interinstitutional

CORDEOR: Regionalentwicklungsbehörde Oruro

DEAG: Abteilung Landwirtschaft der CORDEOR

URH: Abteilung Bewässerung der CORDEOR



Damit brachte die Kräftefeldanalyse einige Ergebnisse zutage, die direkt schon in den weiteren Verlauf der Macht- und Interessenanalyse eingebracht werden konnten. (z.B. den geringen Einfluß des Comité Interinstitutional) sowie andere, die an einem späteren Zeitpunkt als Ausdruck zugrundeliegender (verdeckter) Interessen gedeutet werden konnten (z.B. das geringe Interesse der CORDEOR an einer verbindlichen Klärung der Verantwortlichkeiten zwischen ihr und der Projektorganisation AYNII).

2. Schritt: Erfassung und Analyse der Interessen der beteiligten Organisationen

In diesem Schritt werden die Interessen der beteiligten Organisationen analysiert. Dabei wird besonderes Augenmerk darauf gelegt, zu ergründen, welche realen Interessen vorliegen und inwieweit diese der Erreichung eines bestimmten Ziels eher "förderlich" oder eher "hinderlich" sind. Hierzu ist es erforderlich, daß das zugrundeliegende Ziel definiert ist. Im vorliegenden Fall war das Ziel, auf das die Macht- und Interessenanalyse bezogen wurde, "traditionelle, kleinbäuerliche Bewässerungssysteme sind verbessert und werden nachhaltig betrieben", das Ziel der Projektorganisation, das auch durch die Leistungen der GTZ gestützt werden sollte¹.

Im Anschluß an die Diskussion der Interessen der beteiligten Organisationen, wird versucht, die Interessenlage der Organisationen auf einer 7stufigen Skala (von sehr förderlich bis sehr hinderlich) zu bewerten. Dabei sollte betont werden, daß diese Beurteilung nicht mit einer Bewertung der "Qualität" oder "Legitimität" der Interessen gleichgesetzt werden darf. Die Beurteilung der Interessenlage bezieht sich ausdrücklich auf das zuvor bestimmte (Projekt-)Ziel, das in der Regel das zentrale Ziel nur einer einzelnen der beteiligten Organisationen darstellen wird. Demnach kann eine andere Organisation, die vielleicht nur marginal am Projektgeschehen beteiligt ist (z.B. ein Zulieferbetrieb) legitimerweise teilweise Interessen vertreten, die dem Projektziel der Projektorganisation selbst nicht unbedingt förderlich sind (z.B. Verkaufsinteressen).

Im vorliegenden Fall wurden die Interessen der vier wichtigsten beteiligten Organisationen im Hinblick auf das Ziel "traditionelle, kleinbäuerliche Bewässerungssysteme sind verbessert und werden nachhaltig betrieben" wie folgt bewertet (vgl. Tabelle 1):

¹ Allerdings ist es auch denkbar, übergeordnete Zielsetzungen, die nicht unbedingt explizit mit den Zielsetzungen einer einzelnen Organisation identisch sein müssen, zugrundezulegen (z.B. können die Interessen aller beteiligten Organisationen im Hinblick auf die Umweltverträglichkeit ihres Handelns untersucht werden).

Tab. 1 Interessenslage und Machtpotential_Oruro
förderliche Interessen

	förderliche Interessen	hinderliche Interessen	Bewertung der Interessenslage	Bewertung des Machtpotentials
CORDEOR	<ul style="list-style-type: none"> * Interesse an erfolgreichen Projekten zur Ausendarstellung ("Wählerwirksamkeit") * Professionelles Interesse an Zielerreichung * Interesse an weiteren Krediten 	<ul style="list-style-type: none"> * Interesse der "personalisierenden" Abteilungen am Einsatz von Projektmitarbeitern in nicht-projektbezogene Aktivitäten * Verwendung der Finanzmittel für nicht-projektbezogene Maßnahmen * "politische" Besetzung von Stellen 	hinderlich	groß
Ayni	<ul style="list-style-type: none"> * Professionelles Interesse an Zielerreichung * Interesse am Erhalt der Arbeitsplätze 	<ul style="list-style-type: none"> * wenig Interesse an effektiver Kundenorientierung * Priorisierung von Projekten in der Nähe Oruros 	etwas förderlich	mittel
Dorfgemeinschaften	<ul style="list-style-type: none"> * großes Interesse an Verbesserung der Bewässerung 	<ul style="list-style-type: none"> * Interesse der Bauern an Prestigeprojekten 	förderlich bis sehr förderlich	gering
GTZ	<ul style="list-style-type: none"> * Professionelles Interesse an Zielerreichung * Besonderes konzeptionelles Interesse an diesem Projekt 	<ul style="list-style-type: none"> * Interesse am "geordneten" Mittelabfluß 	förderlich	groß

* CORDEOR - hinderlich

Begründung: Zwar waren der Regionalentwicklungsbehörde CORDEOR durchaus eine Reihe von Interessen zuzuschreiben, die einer Erreichung des Projektziels förderlich erschienen (Interesse an weiteren Krediten bzw. TZ-Mitteln, Interesse an erfolgreichen Projekten zur politischen Selbstdarstellung in der Region). In der Praxis erwiesen sich jedoch die Interessen derjenigen Organisationsteile, die direkt Personal an das Projekt entsandten, als sehr hinderlich für den Projektablauf. Indem diese Abteilungen Mitarbeiter und Material des Projekts anderweitig einsetzten, was im übrigen im regionalen Kontext bei fehlenden Mitteln und drängenden Aufgaben durchaus verständlich war, gefährdeten sie die Erreichung des Projektziels. Ähnliches galt für die überwiegend "politische" Besetzung der Stellen im Projekt nicht nur auf der Führungsebene - ebenfalls eine in der Region durchaus übliche Praxis, die eine adäquate fachliche Besetzung wichtiger Stellen im Projekt verhinderte. Es war deshalb insgesamt gesehen von einem überwiegend hinderlichen Einfluß der Interessen dieser Organisation auf die Erreichung des o.g. Ziels auszugehen.

* AYNi - eher förderlich

Begründung: Hier überwogen die förderlichen Interessen (professionelles Interesse an der Erreichung zufriedenstellender Projektergebnisse, Interesse am Erhalt des Arbeitsplatzes) die eher "hinderlichen" Interessen. Zu letzteren zählten u.a. eine stark angebotsorientierte und weniger kundenorientierte Einstellung der Mitarbeiter; außerdem die Neigung der Mitarbeiter, Projekte und Aktivitäten vorzugsweise in der Nähe der Departementshauptstadt Oruro selbst durchzuführen, um allzu häufige Fahrten in abgelegene Projektregionen zu vermeiden. Alles in allem wurden die Interessen AYNIs mit "eher förderlich" bewertet.

* Dorfgemeinschaften - förderlich

Begründung: In diesem Falle konnte davon ausgegangen werden, dass das Interesse der Bauern an langfristig funktionierenden Bewässerungssystemen eindeutig stärker war, als das ebenfalls vorhandene Interesse einiger Bauernvertreter an Prestigeprojekten mit zweifelhaftem Nutzen für die Gemeinschaft.

* GTZ - förderlich

Begründung: Es liegt in der Art des hier gewählten Vorgehens, daß diejenige Organisation, die die Macht- und Interessenanalyse durchführt, in den seltensten Fällen ihre eigenen "realen" Interessen als hinderlich für den Projekterfolg einstufen wird. Insofern wurde auch hier das Interesse der GTZ als förderlich eingestuft, insbesondere deshalb, weil ein ausgeprägtes konzeptionelles Interesse an diesem Vorhaben besteht.

Zusammenfassend erlaubte es diese Vorgehensweise, die vermuteten oder durch konkrete Erfahrungen evident gewordenen Interessen wichtiger beteiligter Organisationen zu thematisieren und ihren Einfluß im Gesamtzusammenhang des Projektes zu diskutieren und zu beurteilen.

3. Schritt: Bewertung des Einflußpotentials der beteiligten Organisationen.

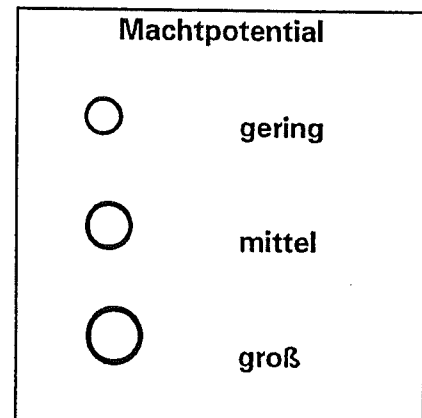
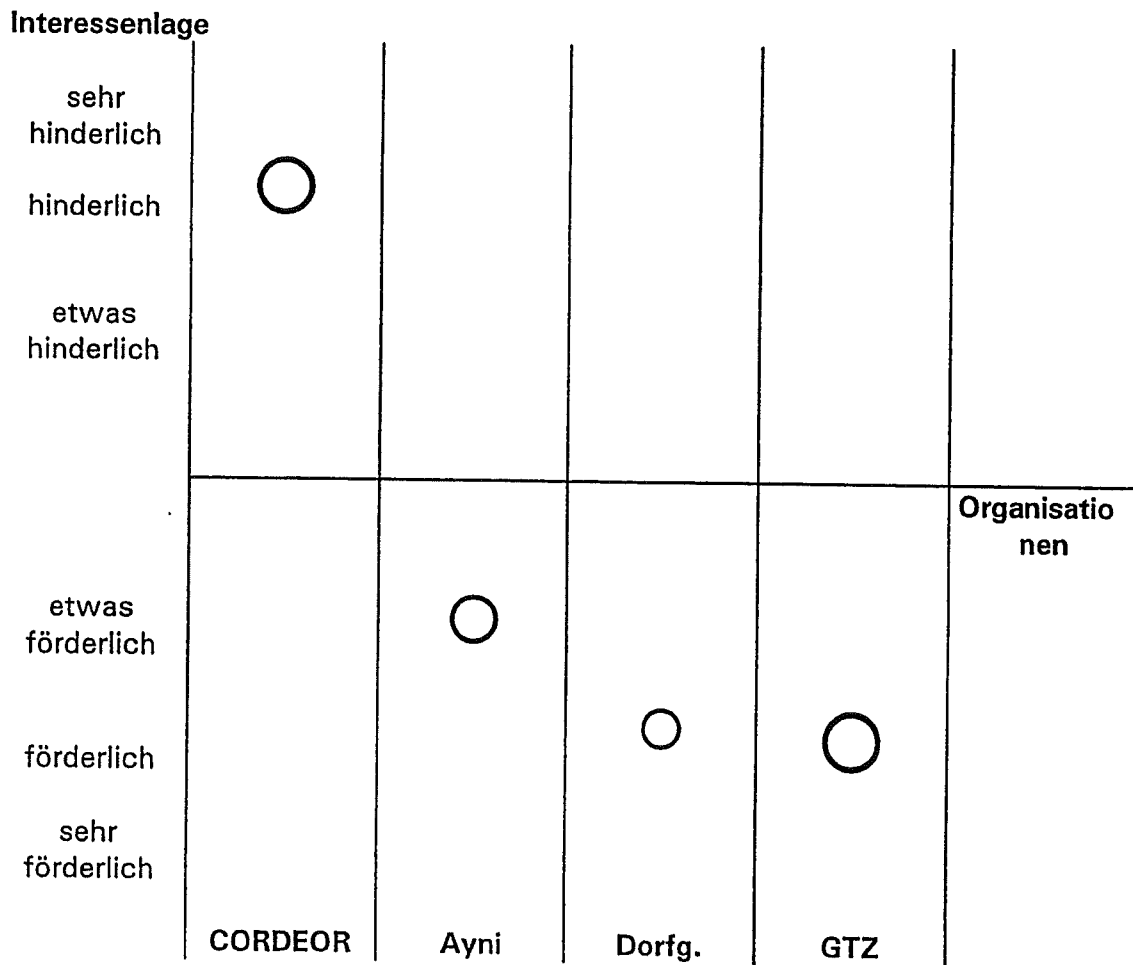
In dieser Phase des Workshops werden die Teilnehmer gebeten, sich auf eine Bewertung des Einflusses bzw. Machtpotentials der beteiligten Organisationen zu einigen. Beurteilt werden soll der Einfluß der Organisation auf wichtige Projektentscheidungen. Dabei sollen sowohl der Einfluß auf die Entscheidungsfindung als auch auf die Umsetzung der Entscheidung berücksichtigt werden. Die Bewertung erfolgt auf einer 3er Skala von "gering" bis "groß".

Im Fall des Projektes "Kleinbewässerung Oruro" wurden der reale Einfluß der CORDEOR sowie der externen Finanzierungsorganisation GTZ wesentlich höher eingeschätzt als der Einfluß der Projektorganisation, der nur mit "mittel" bewertet wurde. Dagegen hatte die Zielgruppe des Projekts, die Wassernutzer, nur einen sehr geringen Einfluß auf wichtige Projektentscheidungen und deren Umsetzung (vgl. Tabelle 1).

4. Schritt: Erstellen der Macht- und Interessen-Matrix und Beurteilung der Tragfähigkeit des institutionellen Arrangements.

Nunmehr werden die Ergebnisse der Schritte 2 und 3 in die Macht- und Interessenmatrix eingetragen (Schaubild 2). Für die Bewertung und Beurteilung der Tragfähigkeit des institutionellen Arrangements gilt folgendes: Je mehr Organisationen mit hohem Machtpotential (erkennbar an der Größe des Punktes) sich auf der Hälfte der Matrix befinden, die auf eine dem Projektziel "förderliche" Interessenlage hinweisen, desto höher ist aller Wahrscheinlichkeit nach die Tragfähigkeit des institutionellen Arrangements im Hinblick

Schaubild 2: Macht- und Interessenmatrix Oruro



auf die definierten Projektziele. (Es muß an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen werden, daß es sich hierbei um eine subjektive, qualitative Bewertung handelt, die Teil einer umfassenderen Analyse der organisatorischen Landschaft sein sollte.)

Im vorliegenden Fall erbrachte die Diskussion der Tragfähigkeit des institutionellen Arrangements des Projekts "Kleinbewässerung Oruro" anhand der Macht- und Interessenmatrix (MAIMA) die folgenden Ergebnisse:

- * Die Mehrzahl der Organisationen und Machtpotentialanteile befanden sich im unteren Teil der Matrix und damit in dem Bereich, der auf "förderliche" Interessen im Hinblick auf das Projektziel hindeutete; d.h. man konnte tendenziell von einer Tragfähigkeit des institutionellen Arrangements ausgehen.
- * Diejenige Organisation/Gruppe, die das größte Interesse an einem funktionierenden Projekt hatte, die Wassernutzer, hatte in der vorliegenden Projektkonstellation den geringsten Einfluß auf wichtige Projektentscheidungen und ihre Umsetzung.
- * Dieses "Machtdefizit" wurde in diesem Fall aufgefangen von einem hohen Interesse des "Geldgebers" GTZ, das hier nicht zuletzt aufgrund eines besonderen konzeptionellen Interesses der beteiligten Organisationseinheiten unterstellt wurde.
- * Auch die überwiegend dem Projektziel "förderlichen" Interessen der Projektorganisation AYNÍ wirkten sich positiv aus.

5. Schritt: Diskussion der Konsequenzen

Abschließend sollten die Konsequenzen aus der Macht- und Interessenanalyse diskutiert werden. Hierzu können z.B. gehören: Möglichkeiten zur Verringerung bzw. Vergrößerung des Einflusses einzelner Organisationen, Maßnahmen zur Stärkung der "förderlichen" Interessen einzelner Organisationen (z.B. durch Interessenabgleich), Änderungen der Projektkonstellation und Zielorientierung, um den gegebenen Interessen besser zu entsprechen oder aber u.U. sogar Überlegungen dahingehend, ob es tatsächlich ratsam ist, das Projekt weiter zu verfolgen.

Im Fall "Kleinbewässerung Oruro" waren folgende Konsequenzen denkbar:

- * Wenn möglich sollte der Einfluß der Wassernutzer, der am stärksten von den Projektergebnissen betroffenen Gruppe, am Projektgeschehen vergrößert werden.

- * Dagegen hätte ein reduzierter direkter Einfluß der Regionalentwicklungsbehörde CORDEOR auf konkrete Projektentscheidungen die Zielerreichung vereinfachen können. Eine Voraussetzung hierfür wäre eine klare Rollenverteilung zwischen CORDEOR und der Projektorganisation (dies ist zwischenzeitlich erfolgt).
- * Auch der Einfluß der Projektorganisation AYNÍ sollte vergrößert werden.

Bei der Beurteilung der vorab genannten Konsequenzen sollte folgendes berücksichtigt werden:

- * Die vorliegende Bewertung ist subjektiv aus der Sicht von Beteiligten erstellt worden, die dem externen Finanzier GTZ zugeordnet sind.
- * Das Instrument selbst ist auch ein Machtinstrument (das u.U. auch bewußt als solches eingesetzt werden kann).
- * Besonderes Problem in diesem Fall: Die Organisation mit den am ausgeprägtesten "hinderlichen" Interessen ist die mächtigste und einflußreichste Organisation auf der Partnerseite und damit kaum zu umgehen. Dies könnte unter anderen Umständen ein Grund für den Projektabbruch sein.

3. ABSCHLIEßENDE BEWERTUNG DES INSTRUMENTS

Die Macht- und Interessenanalyse ermöglicht es in einfacher Weise, die Macht- und Interessenverhältnisse in einem institutionellen Arrangement transparent zu machen. Dadurch eröffnet sie Möglichkeiten, in strukturierter Form mit dem Problem der Machtverhältnisse im Zusammenhang mit (Entwicklungs-)Projekten umzugehen. Insbesondere lassen sich mit der Hilfe dieses Instruments im Vorfeld einer Entscheidung über die Durchführung eines Projekts wichtige Hinweise zur Beurteilung der Trägfähigkeit eines institutionellen Arrangements ableiten.

Wie eingangs erwähnt eignet sich die Macht- und Interessenanalyse u.E. in erster Linie für die eine einzelne Organisation, die die Risiken ihres Engagements, z.B. in Entwicklungsprojekten, unter Macht- und Interesseengesichtspunkten abschätzen will. Darüber hinaus ist es u.E. durchaus auch vorstellbar, die Macht- und Interessenanalyse in bestimmten Situationen mit Vertretern mehrerer Organisationen durchzuführen, z.B.

wenn das "Vertrauenklima" zwischen den beteiligten Organisationen eine offene Diskussion zuläßt oder wenn keine "elementaren" Interessen und Einflußsphären bedroht sind. In solchen Situationen könnte das Instrument auch Ausgangspunkt für Veränderungsprozesse in organisatorischen Netzwerken sein, wenn beispielsweise Interessenkonflikte zwischen Organisationen offengelegt und Lösungsmöglichkeiten entwickelt werden. Allerdings liegen diesbezüglich bislang noch keine Erfahrungen vor.

Die Risiken beim Einsatz der Macht- und Interessenanalyse liegen auf der Hand: Sie greift "per se" in Machtverhältnisse ein und sollte deshalb mit der gebotenen Vorsicht verwendet werden. Sie setzt auf der Seite der Anwender eine sichere Einschätzung der Grenzen des Instruments voraus. Auch ist es methodisch nicht unproblematisch, daß - wenn das Instrument wie oben geschildert von einer einzelnen Organisation angewendet wird - die Initiatoren ihre eigenen Interessen und ihr Machtpotential selbst bewerten müssen. Gleichwohl ist dieser Schritt bei dieser Form der Anwendung notwendig, um zu einer Gesamtbewertung der Tragfähigkeit des institutionellen Arrangements zu gelangen.

4.2

Macht- und Interessenanalyse - das Beispiel Dogonland/Mali

Die Macht- und Interessenanalyse

Das Beispiel Dogonland/Mali

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	2
1. Einleitung	2
2. Die Macht- und Interessenanalyse: Das Beispiel "Dogonland"	4
2.1 Hintergrund des Projektbeispiels	4
2.2 Die Macht- und Interessenanalyse: Vorgehensweise	5
1. Schritt: Erstellung einer Kräftefeldanalyse	5
2. Schritt: Erfassung und Analyse der Interessen der beteiligten Organisationen	6
3. Schritt: Bewertung des Einflußpotentials der beteiligten Organisationen	7
4. Schritt: Erstellen der Macht- und Interessenmatrix und Beurteilung der Tragfähigkeit des institutionellen Arrangements	8
5. Schritt: Diskussion der Konsequenzen	8
3. Abschließende Bewertung des Instruments	9

DIE MACHT- UND INTERESSENANALYSE

DAS BEISPIEL DOGONLAND

VORWORT

Die "Macht- und Interessenanalyse" ist ein Instrument, das dazu beitragen soll, die Beziehungen zwischen Beteiligten in einem organisatorischen Netzwerk unter Macht- und Interessengesichtspunkten zu analysieren und deren Tragfähigkeit im Hinblick auf bestimmte Ziele zu bewerten. Sie ergänzt die "Dienstleistungs-Interaktionsanalyse" (DIA), die eine systematische Erfassung und Analyse der (Dienst)-Leistungen zwischen den in einem Netzwerk beteiligten Organisationen ermöglicht (vgl. Abschnitt 4.1 in diesem Band).

Wird die DIA mit Vertretern mehrerer Organisationen eines "organisatorischen Netzwerks" durchgeführt, ist sie gleichzeitig ein Instrument, das zur Herstellung eines Konsenses über die Zielorientierung zwischen den beteiligten Organisationen beitragen kann. Indem die Beiträge verschiedener Beteiligter in einem organisatorischen Netzwerk erfaßt und diskutiert werden, wird automatisch die Klärung der jeweiligen Rollen in diesem Netzwerk thematisiert. In einigen DIA-Workshops, die im Rahmen des interact-Projekts der GTZ durchgeführt wurden und in denen die Frage des strategischen Konsenses im Mittelpunkt der Betrachtung stand, rückten Fragen der Dominanz- und Machtbeziehungen zwischen den beteiligten Organisationen ins Blickfeld. Vor diesem Hintergrund erschien es sinnvoll, der DIA ein spezielles Instrument zur Erfassung und Analyse der Macht- und Interessenverhältnisse in organisatorischen Netzwerken hinzuzufügen.

Das hier vorgestellte Instrument der Macht- und Interessenanalyse bedarf, da es "sensible" Bereiche berührt, einer weitergehenden und vertieften Diskussion innerhalb der GTZ. Diese hat bisher noch nicht stattgefunden.

1. EINLEITUNG

Erfahrungen bei der Analyse von Leistungsbeziehungen in organisatorischen Netzwerken zeigen, daß ungleiche bzw. ungeklärte Machtverhältnisse und Interessenkonstellationen die Leistungserstellung und -abnahme nachhaltig beeinflussen. Die Machtverhältnisse und insbesondere die Interessenlage der beteiligten Organisationen wirken nicht nur auf

die Dienstleistungsinteraktion selbst ein, vielmehr ist eine "positive" Interessenkoalition in der Form eines "strategischen Konsenses" eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Managementhandeln in organisatorischen Netzwerken. Unter "positiver" Interessenkoalition verstehen wir in diesem Zusammenhang eine Situation, in der die Machtverhältnisse und die Interessenlage der beteiligten Organisationen der Zielerreichung betont förderlich sind.

Die Macht- und Interessenanalyse soll dazu beitragen, "institutionelle Arrangements" in ausgewählten Projektkonstellationen (zunächst aus dem Bereich der Bewässerung) unter Macht- und Interessengesichtspunkten zu analysieren und deren Tragfähigkeit einzuschätzen. Das Instrument bezieht sich in erster Linie auf das "institutionelle Arrangement" auf der Ebene des Gesamtsystems, nicht aber auf die Frage der Machtverhältnisse bei "Leistungstransaktionen" zwischen einzelnen beteiligten Organisationen. Diese werden im Rahmen des interact-Projekts an anderer Stelle behandelt.

Mit der Thematisierung von Macht- und Interessenfragen berührt das hier vorgestellte Instrument Fragestellungen, die zwar bei jedem Handeln innerhalb oder zwischen Organisationen von grundlegender Bedeutung sind, die aber nur selten angesprochen und diskutiert werden (können). Probleme der Macht- und Interessenkonstellationen können aber die Erfolgchancen von Projekten - insbesondere bei investitionsintensiven Vorhaben wie der Bewässerung - sehr maßgeblich beeinflussen. Es ist deshalb für Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit wichtig, zumindest aus ihrer eigenen Sicht die Risiken ihres Engagements auch unter Macht- und Interessengesichtspunkten abschätzen zu können. Für einen solchen "internen" Gebrauch ist die hier vorgestellte Macht- und Interessennalyse in erster Linie gedacht (z.B. für die Anwendung im Rahmen eine "ZOPP 1" der GTZ).

Als Instrument zur Offenlegung, Diskussion und Klärung der Folgen ungleicher Machtverhältnisse zwischen mehreren Organisationen eignet sich dieses Instrument vermutlich nur in Ausnahmefällen, nämlich dann, wenn das "Vertrauenklima" zwischen den beteiligten Organisationen eine offene Diskussion zuläßt, bzw. dann, wenn keine "elementaren" Interessen und Einflußsphären bedroht sind.

Der Einsatz des Instruments, wie oben erläutert, durch eine einzelne der in einem Netzwerk operierenden Organisationen bringt natürlich eine entsprechende Subjektivität der Bewertung mit sich. Derartige subjektiven Einschätzungen vorhandener Erfolgchancen und -risiken insbesondere auf der "Geber"-Seite von Entwicklungsmaßnahmen können aber dann in Kauf genommen werden, wenn problematische oder

"negative" Befunde nicht als definitive Ergebnisse, sondern als Veranlassung zu genauerer Prüfung verstanden werden.

Im folgenden wird der Einsatz der "Macht- und Interessenanalyse" am Beispiel eines Projektes im Dogonland in Mali erläutert. Es sei bereits hier darauf hingewiesen, daß dieses Instrument immer nur ein "Hilfsmittel" für eine qualitative Bewertung der Macht- und Interessenprobleme sein kann. Eine quantitative Erfassung der "Macht- und Interessen-Parameter" ist weder notwendig noch erwünscht. Vielmehr wird der Versuch unternommen, auf der Grundlage der Einschätzungen und Beurteilungen ausgewählter und mit der konkreten Situation vertrauter Personen das "institutionelle Arrangement" zu bewerten und diese Bewertung mit Hilfe einer Grafik zu visualisieren.

2. DIE MACHT- UND INTERESSENANALYSE: DAS BEISPIEL "DOGONLAND"

Im folgenden werden die einzelnen Schritte bei der Durchführung der Macht- und Interessenanalyse am Beispiel eines Projekts im Dogonland in Mali vorgestellt. Hierbei werden jeweils zunächst kurz die Funktion des Arbeitsschrittes und anschließend die Erfahrungen im Dogonland erläutert.

2.1 Hintergrund des Projektbeispiels

Bei dem zugrundeliegenden Projektbeispiel handelt es sich um ein Projekt der landwirtschaftlichen Beratung des malischen Landwirtschaftsministeriums im Dogonland im Nordosten des Landes. Die vom Landwirtschaftsministerium eingesetzte Projektorganisation "Projet Vulgarisation Agricole en Pays Dogon" (PVAPD) berät und unterstützt Kleinbauern im Dogonland bei der Intensivierung und Vermarktung ihrer landwirtschaftlichen Produktion, was auch eine Förderung institutioneller Strukturen miteinschließt. Eine wichtige Komponente des Projekts ist die Unterstützung der Dorfgemeinschaften beim Betrieb und der Instandhaltung überwiegend kleinerer, sehr einfacher Bewässerungssysteme. Im wesentlichen handelt es sich dabei um kleine Staudämme, die in den vergangenen Jahrzehnten, z.T. mit ausländischer Unterstützung, errichtet wurden. Hierbei arbeitet die Projektorganisation PVAPD, die von der GTZ unterstützt wird, mit verschiedenen Organisationen, u.a. auch mit den von den Dorfältesten eingesetzten "Comités de Gestion des Barrages" (CGB) zusammen. Zur Analyse der Dienstleistungen, die das Projekt und die anderen beteiligten Organisationen sich gegenseitig erbringen, wurde im Februar 1994 ein Workshop zur "Dienstleistungs-Interaktionsanalyse" durchgeführt (vgl. Beitrag in diesem Band). Im Anschluß an den

Workshop wurde gemeinsam mit den GTZ-Mitarbeitern, die im Projekt arbeiten, ein Kurzworkshop zur Analyse und Diskussion der Interessenlage der an der Bewässerungskomponente beteiligten Organisationen durchgeführt.

2.2 Die Macht- und Interessenanalyse: Ziel und Vorgehensweise

Die Macht- und Interessenanalyse wird vorzugsweise im Rahmen eines Workshops durchgeführt. Die einzelnen Schritte bei der Erstellung der Macht- und Interessenanalyse lassen sich wie folgt beschreiben:

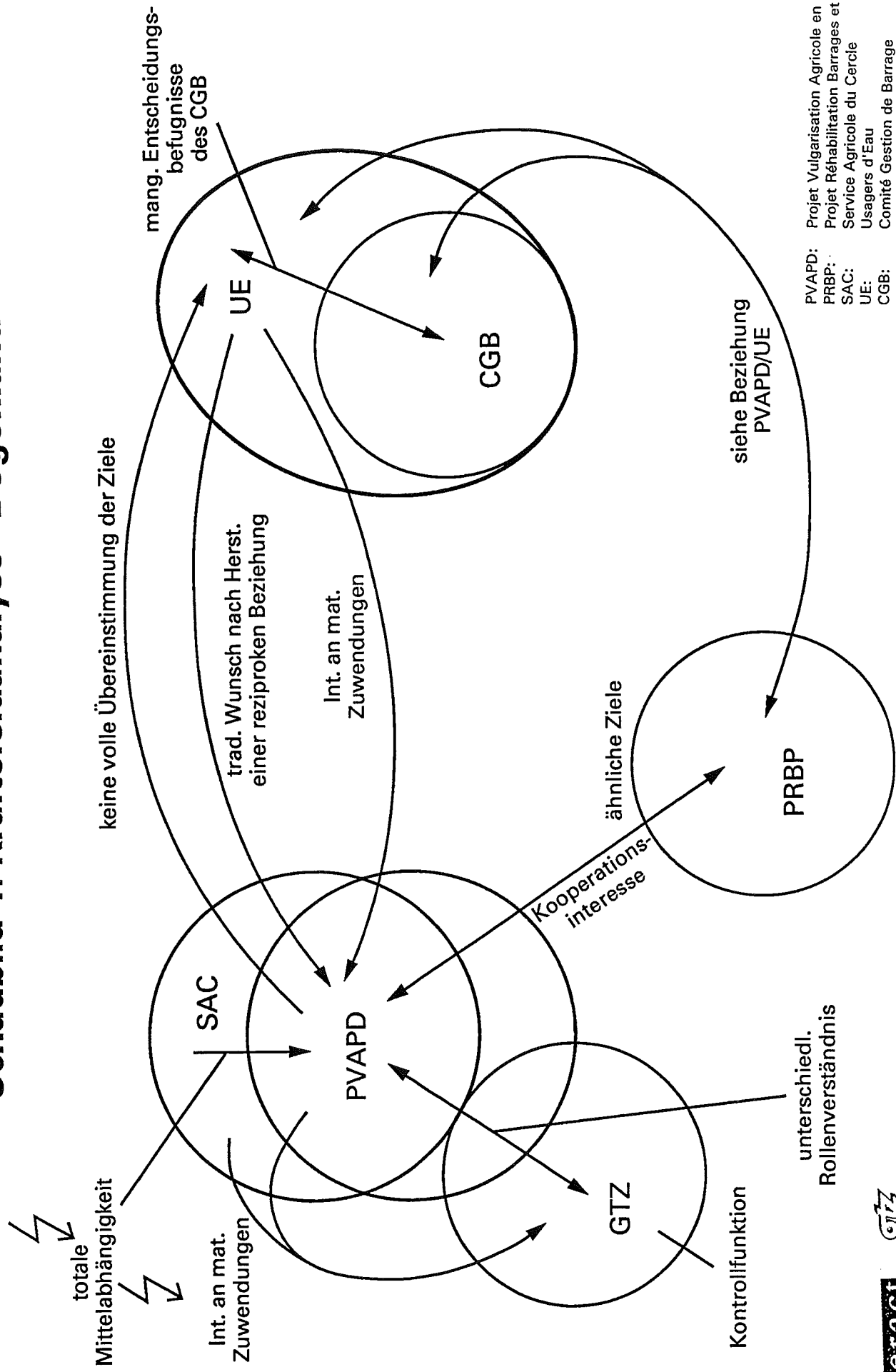
1. Schritt: Erstellung einer Kräftefeldanalyse

Dieser Schritt dient der gemeinsamen Verortung der Diskussionsteilnehmer in der Problemsituation und stellt gleichsam eine "Aufwärmphase" dar: Zunächst werden die wichtigsten am Projekt bzw. am Bewässerungssystem beteiligten Organisationen graphisch erfaßt; gleichzeitig werden in freier Form (ohne methodische Vorgaben) wichtige ins Auge fallende Beziehungsmuster diskutiert und in die Grafik eingetragen. Dadurch werden die Diskussionsteilnehmer mit der Situation vertraut gemacht, die beteiligten Organisationen werden aufgelistet und in Ansätzen werden bereits einige wesentliche Dominanz- bzw. Abhängigkeitsverhältnisse herausgearbeitet.

Im vorliegenden Beispiel traten durch die Kräftefeldanalyse folgende wesentliche Aspekte zutage (vgl. Schaubild 1):

1. Hinsichtlich der im Rahmen der Bewässerungskomponente zu erreichenden Ziele bestehen zwischen der Projektorganisation und den Wassernutzern Differenzen. Während die Projektorganisation das Ziel verfolgt, die Wassernutzer beim Aufbau von tragfähigen Organisationsstrukturen für Betrieb und Instandhaltung der Bewässerungssysteme zu beraten, erwarten die Nutzer vielmehr konkrete Unterstützung in Einzelfragen, z.B. bei Reparaturen, der Ausarbeitung von Regelungen hinsichtlich des Betriebs selbst bzw. bei der weiteren Verbesserung der Infrastruktur.
2. Die Wassernutzerkomitees, die "Comités de Gestion des Barrages" verfügen in der Praxis nur über geringe Entscheidungsbefugnisse im Zusammenhang mit dem Betrieb und der Instandhaltung der Bewässerungssysteme.
3. Die staatliche, regionale Vertretung des landwirtschaftlichen Beratungsdienstes, der "Service Agricole du Cercle" (SAC), in den das Projekt PVAPD eingebettet ist, ist von

Schaubild 1: Kräftefeldanalyse "Dogonland"



PVAPD: Projet Vulgarisation Agricole en Pay Dogon
 PRBP: Projet Réhabilitation Barrages et Pistes
 SAC: Service Agricole du Cercle
 UE: Usagers d'Eau
 CGB: Comité Gestion de Barrage
 GTZ: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit

den Mitteln, die das Projekt über die externe Unterstützung erhält, abhängig. Ohne die Projektmittel würde die Arbeit des SAC in der Region weitgehend zusammenbrechen.

4. Die GTZ-Vertreter, die de facto die Verwendung fast aller dem Projekt zur Verfügung stehenden Mittel kontrollieren, haben ein anderes Rollenverständnis in ihrer Arbeit als die Projektmitarbeiter des PVAPD. Während die PVAPD-Vertreter sich sehr stark als "Betreuer" und "Ausbilder" der Wassernutzer verstehen, vertreten die GTZ-Mitarbeiter die Auffassung, daß das Projekt verstärkt Dienstleistungsfunktionen gegenüber den Bauern erfüllen sollte.

Damit brachte die Kräftefeldanalyse einige Ergebnisse zutage, die direkt schon in den weiteren Verlauf der Macht- und Interessenanalyse eingebracht werden konnten (z.B. den großen Einfluß der GTZ auf die Verwendung der insgesamt zur Verfügung stehenden Mittel - aufgrund fehlender Eigenmittel des Partners - und den geringen Einfluß der CGBs).

2. Schritt: Erfassung und Analyse der Interessen der beteiligten Organisationen

In diesem Schritt werden die Interessen der beteiligten Organisationen analysiert. Dabei wird besonderes Augenmerk darauf gelegt, zu ergründen, welche realen Interessen vorliegen und inwieweit diese der Erreichung eines bestimmten Ziels eher "förderlich" oder eher "hinderlich" sind. Hierzu ist es erforderlich, daß ein (Projekt-)Ziel definiert ist. Im vorliegenden Fall war das Ziel, auf das die Macht- und Interessenanalyse bezogen wurde, "traditionelle, kleinbäuerliche Bewässerungssysteme der Dogon werden nachhaltig betrieben". Es ist dies ein Ziel (bzw. angestrebte Ergebnis) der Komponente Bewässerung des PVAPD, das auch durch die Leistungen der GTZ gestützt werden sollte¹.

Im Anschluß an die Diskussion der Interessen der beteiligten Organisationen, wird versucht, die Interessenlage der Organisationen auf einer 7stufigen Skala (von sehr förderlich bis sehr hinderlich) zu bewerten. Dabei sollte betont werden, daß diese Beurteilung nicht mit einer Bewertung der "Qualität" oder "Legitimität" der Interessen gleichgesetzt werden darf. Die Beurteilung der Interessenlage bezieht sich ausdrücklich auf das zuvor bestimmte Ziel, das in der Regel das zentrale Ziel nur einer einzelnen der

1 Allerdings ist es auch denkbar, übergeordnete Zielsetzungen, die nicht unbedingt explizit mit den Zielsetzungen einer einzelnen Organisation identisch sein müssen, zugrundezulegen (z.B. können die Interessen aller beteiligten Organisationen im Hinblick auf die Umweltverträglichkeit ihres Handelns untersucht werden).

beteiligten Organisationen darstellen wird. Demnach kann eine andere Organisation, die vielleicht nur marginal am Projektgeschehen beteiligt ist (z.B. ein Zulieferbetrieb) legitimerweise teilweise Interessen vertreten, die dem Projektziel der Projektorganisation selbst nicht unbedingt förderlich sind (z.B. Verkaufsinteressen).

Im vorliegenden Fall wurden die Interessen der fünf wichtigsten beteiligten Organisationen überwiegend als für das o.g. Ziel förderlich bewertet (vgl. Tabelle 1). Das heißt, es gibt aus der Interessenlage der beteiligten Organisationen keine Anhaltspunkte dafür, daß eine der Organisationen ein massives Interesse daran hätte, die Erreichung des Ziels zu verhindern. In der Regel überwiegen das professionelle Interesse an der Zielerreichung (GTZ, PVAPD, CGB) und direkte ökonomische Interessen (SAC, UE), die in diesem Fall dem Projektziel förderlich sind, da sich sowohl SAC als auch die Wassernutzer (UE) von einem erfolgreichen Projektergebnis die Weiterführung der externen Unterstützung erhoffen. Dagegen wurden nur einzelne hinderlichen Einflüsse festgehalten, wie z.B. der gelegentliche Einsatz der Projektmittel für nicht-projektbezogene Aktivitäten durch SAC und vereinzelte negative Auswirkungen aufgrund von Abwicklungsvorgaben auf Seiten des Gebers. Einzig die Interessenlage der ohnehin weitgehend machtlosen CGBs wurde als neutral eingeschätzt, insbesondere aufgrund der Tatsache, daß dem Interesse der Vertreter, die gleichzeitig Wassernutzer waren, an einer Verbesserung der Produktion auf den bewässerten Flächen ein geringes Interesse ihrerseits an der zeitaufwendigen zusätzlichen Arbeit in den Vertretungsgremien gegenüberüberstand (Vgl. Tabelle 1).

Zusammenfassend erlaubte es diese Vorgehensweise, neben den offenen auch die verdeckten Interessen zu thematisieren und ihren Einfluß im Gesamtzusammenhang des Projektes zu diskutieren und zu beurteilen.

3. Schritt: Bewertung des Einflußpotentials der beteiligten Organisationen.

In dieser Phase des Workshops werden die Teilnehmer gebeten, sich auf eine Bewertung des Einflusses bzw. Machtpotentials der beteiligten Organisationen zu einigen. Beurteilt werden soll der Einfluß der Organisation auf wichtige Projektentscheidungen. Dabei sollen sowohl der Einfluß auf die Entscheidungsfindung als auch auf die Umsetzung der Entscheidung berücksichtigt werden. Die Bewertung erfolgt auf einer 3er Skala von "gering" bis "groß".

Im vorliegenden Fall wurde der reale Einfluß der GTZ wesentlich höher eingeschätzt als der der Projektorganisation sowie des SAC, deren Einfluß nur mit "mittel" bewertet

Tabelle 1

Interessenlage der beteiligten Organisationen "Dogonland"

a) PVAPD

förderliche Interessen	hinderliche Interessen	Bewertung der Interessenlage
Profilierungsinteresse professionelles Interesse an Zielerreichung Popularitätsinteresse	„angebotsorientierte“ Einstellung	förderlich

b) GTZ-Beitr.

förderliche Interessen	hinderliche Interessen	Bewertung der Interessenlage
Erfolgswunsch (PFK) professionelles Interesse an Zielerreichung	Abwicklungsinteresse bzw. -vorgaben	förderlich

c) SAC

förderliche Interessen	hinderliche Interessen	Bewertung der Interessenlage
Wunsch nach Projekt- verlängerung Imagepflege	z.T. auch gegenläufige Wirkung durch zwingendes Interesse an Fremdmitteln: Einsatz von Mitteln für nicht projektbezogene Aktivitäten	etwas förderlich

d) CBG

förderliche Interessen	hinderliche Interessen	Bewertung der Interessenlage
Interesse der Mitglieder (gleichzeitig Wassernutzer) an Produktion auf bewässerten Flächen	wenig Interesse der Mitglieder an zeitauf- wendiger Mehrarbeit in dem Vertretungsgremium	neutral

d) UE

förderliche Interessen	hinderliche Interessen	Bewertung der Interessenlage
starkes ök. Interesse Überlebenssicherung		förderlich

wurde. Dagegen haben die Zielgruppe des Projekts, die Wassernutzer, und deren WNO (CGB) gegenwärtig nur einen sehr geringen auf wichtige Projektentscheidungen und deren Umsetzung (vgl. Tabelle 2).

4. Schritt: Erstellen der Macht- und Interessen-Matrix und Beurteilung der Tragfähigkeit des institutionellen Arrangements.

Nunmehr werden die Ergebnisse der Schritte 2 und 3 in die Macht- und Interessenmatrix eingetragen. Für die Bewertung und Beurteilung der Tragfähigkeit des institutionellen Arrangements gilt folgendes: Je mehr Organisationen mit hohem Machtpotential (erkennbar an der Größe des Punktes) sich auf der Hälfte der Matrix befinden, die auf eine dem Projektziel "förderliche" Interessenlage hinweisen, desto höher ist aller Wahrscheinlichkeit nach die Tragfähigkeit des institutionellen Arrangements im Hinblick auf die definierten Projektziele. (Es muß an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen werden, daß es sich hierbei um eine subjektive, qualitative Bewertung handelt, die Teil einer umfassenderen Analyse der organisatorischen Landschaft sein sollte.)

Im vorliegenden Fall erbrachte die Diskussion der Tragfähigkeit des institutionellen Arrangements des Projekts im Dogonland anhand der Macht- und Interessenmatrix (MAIMA) das folgenden Ergebnis: Die Mehrzahl der Organisationen und Machtpotentialanteile befinden sich im oberen Teil der Matrix und damit in dem Bereich, der auf "förderliche" Interessen im Hinblick auf das Projektziel hindeutet; d.h. man kann tendenziell von einer Tragfähigkeit des institutionellen Arrangements ausgehen. Lediglich einer Organisation (CGB) wurde eine neutrale Interessenlage unterstellt. Demgegenüber wurde bei keiner der beteiligten Organisationen von einer hinderlichen Interessenlage bezüglich des Projektziels ausgegangen (vgl. Schaubild 2).

5. Schritt: Diskussion der Konsequenzen

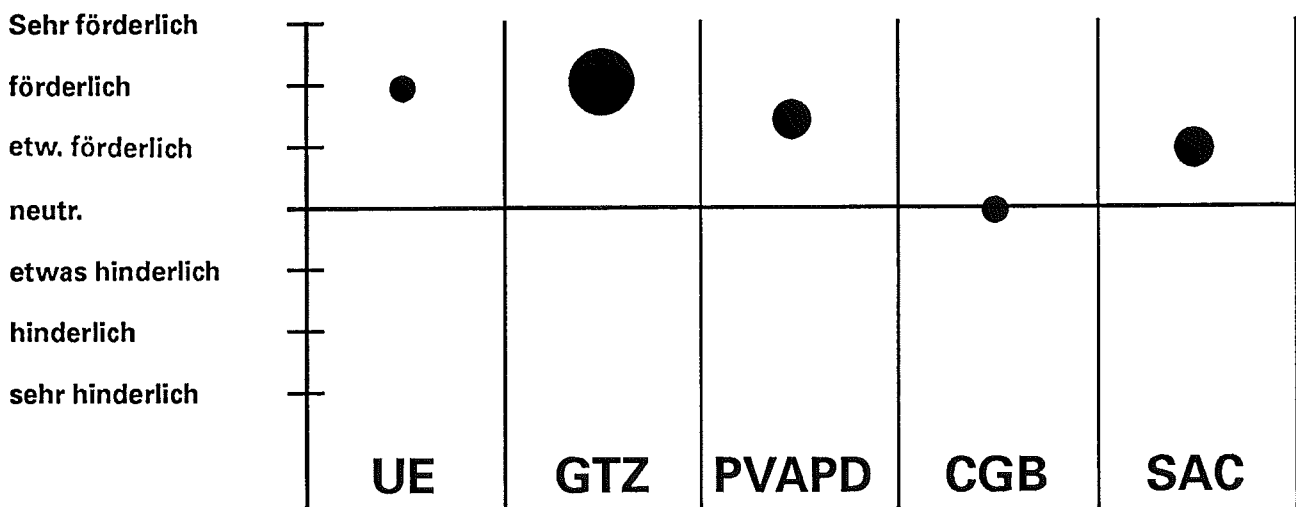
Abschließend sollten die Konsequenzen aus der Macht- und Interessenanalyse diskutiert werden. Hierzu können z.B. gehören: Möglichkeiten zur Verringerung bzw. Vergrößerung des Einflusses einzelner Organisationen, Maßnahmen zur Stärkung der "förderlichen" Interessen einzelner Organisationen (z.B. durch Interessenabgleich), Änderungen der Projektkonstellation und Zielorientierung, um den gegebenen Interessen besser zu entsprechen oder aber u.U. sogar Überlegungen dahingehend, ob es tatsächlich ratsam ist, das Projekt weiter zu verfolgen.

**Tabelle 2
Machtpotential**

	gering	mittel	hoch
UE	X		
GTZ			X
PVAPD		X	
CGB	X		
SAC		X	

**Schaubild 2
Macht- und Interessen-Matrix "Dogonland"**

Interessenlage



Im Gegensatz zu früheren Workshops (Tinajones, Peru; Oruro, Bolivien) deutete das Ergebnis in diesem Fall ziemlich eindeutig auf eine förderliche Interessenlage der beteiligten Organisationen. Demzufolge wären im Hinblick auf mögliche Konsequenzen aufgrund der vorliegenden Machtverhältnisse keine zwingenden Handlungen erforderlich. Es wäre jedoch zu überlegen, wie der Einfluß der Wassernutzer, der am stärksten von den Projektergebnissen betroffenen Gruppe, am Projektgeschehen vergrößert werden könnte.

Bei der Beurteilung der vorab genannten Konsequenzen sollte folgendes berücksichtigt werden:

- * Die vorliegende Bewertung ist subjektiv aus der Sicht von Beteiligten erstellt worden, die dem externen Finanzier GTZ zugeordnet sind.
- * Das Instrument selbst ist auch ein Machtinstrument (das u.U. auch bewußt als solches eingesetzt werden kann).

3. ABSCHLIESSENDE BEWERTUNG DES INSTRUMENTS

Die Macht- und Interessenanalyse ermöglicht es in einfacher Weise, die Macht- und Interessenverhältnisse in einem institutionellen Arrangement transparent zu machen. Dadurch eröffnet sie Möglichkeiten, in strukturierter Form mit dem Problem der Machtverhältnisse im Zusammenhang mit (Entwicklungs-)Projekten umzugehen. Insbesondere lassen sich mit der Hilfe dieses Instruments im Vorfeld einer Entscheidung über die Durchführung eines Projekts wichtige Hinweise zur Beurteilung der Trägfähigkeit eines institutionellen Arrangements ableiten.

Auch wenn Macht- und Interessenprobleme auf der Ebene des Gesamtsystems in diesem Fall im Hinblick auf die Zielerreichung keine größere Rolle spielten, konnten im Verlauf des Workshops eine Reihe von "Interessenfragen" thematisiert werden, die für die weitere Vorgehensweise im Projekt von Bedeutung waren. So wurde z.B. deutlich, daß die unterschiedliche Interessenlage im Zusammenhang mit der Rolle, die man den Wassernutzern gegenüber einnehmen sollte, Klärung bedarf. Auch ermöglichten es die Diskussionen, Verständnis für die Interessenlage der anderen "Parteien" im organisatorischen Netzwerk zu wecken. Auf diese Weise können in Projekten Kommunikationsprozesse in Gang gesetzt werden, die u.U. zur Aufweichung kontroverser Positionen führen können.

Wie eingangs erwähnt eignet sich die Macht- und Interessenanalyse u.E. in erster Linie für die eine einzelne Organisation, die die Risiken ihres Engagements, z.B. in Entwicklungsprojekten, unter Macht- und Interessengesichtspunkten abschätzen will. Darüber hinaus ist es u.E. durchaus auch vorstellbar, die Macht- und Interessenanalyse in bestimmten Situationen mit Vertretern mehrerer Organisationen durchzuführen, z.B. wenn das "Vertrauensklima" zwischen den beteiligten Organisationen eine offene Diskussion zuläßt oder wenn keine "elementaren" Interessen und Einflußsphären bedroht sind. In solchen Situationen könnte das Instrument auch Ausgangspunkt für Veränderungsprozesse in organisatorischen Netzwerken sein, wenn beispielsweise Interessenkonflikte zwischen Organisationen offengelegt und Lösungsmöglichkeiten entwickelt werden. Allerdings liegen diesbezüglich bislang noch keine Erfahrungen vor.

Die Risiken beim Einsatz der Macht- und Interessenanalyse liegen auf der Hand: Sie greift "per se" in Machtverhältnisse ein und sollte deshalb mit der gebotenen Vorsicht verwendet werden. Sie setzt auf der Seite der Anwender eine sichere Einschätzung der Grenzen des Instruments voraus. Auch ist es methodisch nicht unproblematisch, daß - wenn das Instrument wie oben geschildert von einer einzelnen Organisation angewendet wird - die Initiatoren ihre eigenen Interessen und ihr Machtpotential selbst bewerten müssen. Gleichwohl ist dieser Schritt bei dieser Form der Anwendung notwendig, um zu einer Gesamtbewertung der Tragfähigkeit des institutionellen Arrangements zu gelangen.