

402/96 - 21 d PVI

**Abteilung 402**

Umwelt- und Ressourcenschutz

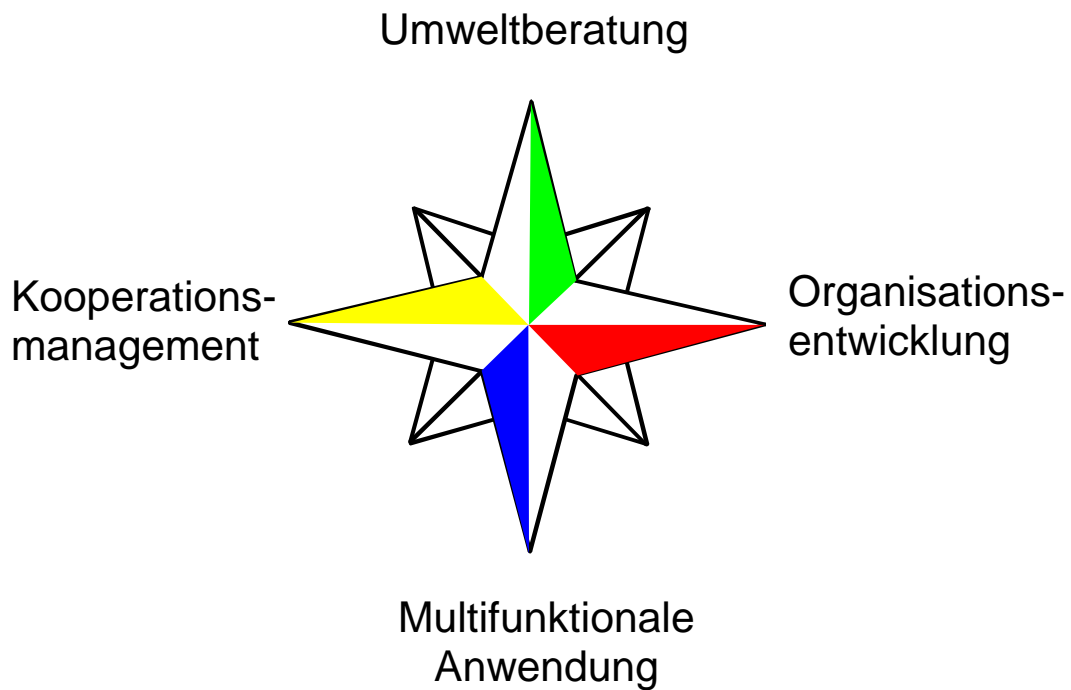
Verbreitung angepaßter Technologien (GATE)

# **Methodenkompaß**

**Eine praktische Orientierungshilfe für  
Planungs- und Managementaufgaben  
im Umweltbereich**



# Methodenkompaß



Eine praktische Orientierungshilfe  
für Planungs- und Managementaufgaben  
im Umweltbereich

**Herausgeber:**

Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH  
Postfach 5180, D-65726 Eschborn

Abteilung 402, Umwelt- und Ressourcenschutz,  
Verbreitung angepaßter Technologien (GATE)

Pilotvorhaben Institutionenentwicklung  
im Umweltbereich (PVI)  
Wachsbleiche 1, D-53111 Bonn  
Tel.: (+49) 0228 98533-0  
Fax: (+49) 0228 98570-18  
e-mail: gtz-pvi@t-online.de

**Autorin:** Hiltrud Huppers

**Mitarbeit:** Dirk Jung, denkmodel© Dialog Design

**Verantwortlich:** Winfried Hamacher, Stephan Paulus, Detlev Ullrich, Bertram Winkler

**Layout:** Isabel Borucki, Danièle Goldstein

**Druck:** Universum Verlagsanstalt, D-65175 Wiesbaden

Bonn/Eschborn 1997

2. überarbeitete Auflage

Schutzgebühr: DM 10,-

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>1</b>
<b>Vorwort</b>	<b>2</b>
<b>1. Einführung: Sinn und Zweck des Methodenkompasses</b>	<b>3</b>
<b>2. Hinweise zum Gebrauch des Methodenkompasses</b>	<b>5</b>
<b>3. Methodenüberblick</b>	<b>7</b>
<b>4. Kurzbeschreibung der Methoden</b>	<b>8</b>
<b><u>Anhang</u></b>	
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>44</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>46</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>47</b>
<b>Mitglieder der AG "Planungsinstrumente im Umweltbereich"</b>	<b>50</b>
<b>Bisher erschienene Publikationen aus der Arbeit der Abteilung 402</b>	<b>51</b>

## Vorwort

Auf Initiative des Pilotvorhabens "Institutionenentwicklung im Umweltbereich" (PVI), das bei der Abteilung 402, Umwelt- und Ressourcenschutz, angesiedelt ist, bildete sich im Dezember 1994 eine abteilungsübergreifende Arbeitsgruppe der GTZ zum Thema "Planungsinstrumente im Umweltbereich". Ihr Auftrag war es, Vorschläge zu erarbeiten, wie bereits im Planungsstadium, aber auch bei der Durchführung von TZ-Vorhaben, den komplexen Ursachen-Wirkungszusammenhängen von Umweltproblemen und der großen Anzahl umweltpolitischer Akteure angemessen Rechnung getragen werden kann.

Eine zunächst vom PVI durchgeführte Befragung von Inlands- und Auslands-mitarbeitern der GTZ ergab, daß es speziell einen Bedarf an beteiligungs- und dialogorientierten Analyse- und Planungsmethoden gibt. Wie eine anschließende Erhebung zeigte, müssen diese Methoden nicht erst noch erfunden werden. Vielmehr verfügt die GTZ bereits über einen umfassenden und vielfältigen Methodenfundus, auch wenn dieser größtenteils nicht für die besonderen Zwecke eines bestimmten Sektors angelegt worden ist. Woran es jedoch fehlt, ist ein Überblick über und der Zugang zu diesen Methoden.

Daraus wurde in der Arbeitsgruppe die Idee geboren, einen Methodenkompaß zu erstellen, der - wie der Name sagt - als Richtungsweiser und Orientierungshilfe dienen kann. Wir hoffen, daß er diese Funktion erfüllt und dazu beiträgt, die Planungs- und Managementkompetenz der im Umweltbereich tätigen Projektplaner und -berater auf eine breitere methodische Grundlage zu stellen. Außerdem wünschen wir uns, daß er auch von Mitarbeitern anderer Sektoren zu Rate gezogen und -im Zuge der Weiterentwicklung von ZOPP und PCM- in Zukunft womöglich sogar zu einem für alle TZ-Bereiche verwendbaren Methodenführer ausgebaut wird.

Wir danken der Autorin für ihren kompetenten und engagierten Einsatz bei der Erstellung des Methodenkompasses. Ebenso möchten wir uns bei den Mitgliedern der Arbeitsgruppe (vgl. Anhang), den Kollegen und Kolleginnen aus der GTZ, insbesondere aber auch bei den externen Beratern, für ihre konstruktiven Beiträge und Anregungen bedanken.

Bonn/Eschborn, im Juli 1997

Dr. S. Paulus  
Projektleiter  
GTZ OE 402, Pilotvorhaben  
Institutionenentwicklung im Umweltbereich

Dr. D. Ullrich  
Koordinator der AG "Planungs-  
instrumente im Umweltbereich"  
GTZ OE 402, Umwelt- und  
Ressourcenschutz

## 1. Einführung: Sinn und Zweck des Methodenkompasses

Die AGENDA 21 hat es auf den Punkt gebracht: der Übergang zu einer zukunftsfähigen Entwicklung kann nur gelingen, wenn alle gesellschaftlichen Gruppen an diesem "Projekt" beteiligt und die institutionellen Strukturen entsprechend verändert werden. Dies erklärt auch die hohe entwicklungspolitische Bedeutung, die der "Institutionenentwicklung im Umweltbereich" (IDE) inzwischen als Handlungsfeld der TZ beigemessen wird. Im zehnten Bericht zur Entwicklungspolitik der Bundesregierung heißt es hierzu:

*"Durch Programme der Institutionenentwicklung im Umweltbereich stärkt die Bundesregierung die personellen und institutionellen Kapazitäten in Partnerländern. Ziel ist es dabei, staatliche und nicht-staatliche Organisationen zu qualifizieren, zu vernetzen und sie dabei zu unterstützen, eigenständige Strukturen, gesetzliche Rahmenbedingungen und umweltpolitische Instrumente zu entwickeln und funktionsfähig zu machen. Neben Aus- und Fortbildung sowie fachlicher Beratung geht es dabei um die Verbesserung der institutionen- und ressortübergreifenden Zusammenarbeit".<sup>1</sup>*

Auf eine knappe Formel gebracht: Vorhaben der Institutionenentwicklung im Umweltbereich machen es sich zur Aufgabe, Prozesse in Gang zu setzen und zu gestalten, als deren Ergebnis sich institutionelle Strukturen herausbilden, die die verantwortlichen Akteure in die Lage versetzen, Umweltprobleme eigenständig zu lösen. Das setzt voraus, daß eben diese Akteure *"in der Vorbereitung und Durchführung von Entwicklungsvorhaben möglichst viel Verantwortung übernehmen und Einfluß ausüben können, weil die erforderlichen Veränderungen letztlich nur von ihnen selbst herbeigeführt werden können".<sup>2</sup>*

Dazu ist zweierlei erforderlich: Zum einen muß bei der Projektvorbereitung und -durchführung stärker als bisher von dialog- und beteiligungsorientierten Planungsmethoden Gebrauch gemacht werden. Zum anderen bedarf es - ganz im Sinne von "Project Cycle Management" und einem kompetenten Umgang mit dem Planungsinstrument ZOPP - einer differenzierteren und flexibleren Handhabung dieser Methoden. Denn:

*"Unter den wesentlich komplexer und dynamischer gewordenen Bedingungen heutiger Entwicklungszusammenarbeit hat sich die starre Einhaltung bestimmter Planungsstandards immer wieder als hinderlich erwiesen. Bei der Vorbereitung von TZ-Vorhaben kann es deshalb sinnvoll sein, Abstriche vom Ideal einer möglichst weitgehenden Vorausplanung zu machen und lediglich einen minimalen, auf strategische Zielpunkte und Input-Obergrenzen beschränkten Planungsrahmen aufzustellen, der die konkreten*

<sup>1</sup> Zehnter Bericht zur Entwicklungspolitik der Bundesregierung. BMZ, Bonn 1995, S. 61

<sup>2</sup> Orientierungsrahmen für die Durchführung von Vorhaben der Technischen Zusammenarbeit durch die GTZ, Geschäftsführung der GTZ, Eschborn 1995. S. 2

*Durchführungsschritte weitestgehend dem gemeinsamen Lernprozeß der Beteiligten überläßt*.<sup>3</sup>

Für die Planer, Berater und Gutachter der GTZ folgt daraus, daß sie in der Lage sein müssen, die zur Verfügung stehenden Analyse- und Planungstechniken situationsgerecht und flexibel einzusetzen.

Ziel der vorliegenden Methodensammlung ist es, hierbei - wie schon die Bezeichnung "Kompaß" verrät - Orientierungshilfe zu leisten. Sie gibt eine Übersicht über ausgewählte Methoden und Instrumente<sup>4</sup>, die sich speziell - doch keineswegs exklusiv - für Planungs- und Managementaufgaben im Umweltbereich eignen, gibt Auskunft über Zweck und Prinzip der Methoden, bietet Anwendungshinweise und benennt Literaturquellen und Auskunftspersonen. Hierdurch soll denen, für die der Kompaß bestimmt ist, nämlich Fachplaner, Auslandsmitarbeiter und Gutachter, der Zugriff auf das in der GTZ vorhandene Methodenwissen erleichtert werden.

Der Kompaß erhebt keinen Anspruch auf lexikalische Vollständigkeit, noch darf er als Rezeptbuch mißverstanden werden, das Standard- und Musterlösungen anbietet. Vielmehr soll er ein Richtungsweiser sein bei der Suche nach methodischen Anregungen, beim kritischen Dialog mit Organisationsberatern und "Methodenexperten" sowie bei der Erkennung und Klärung von Fortbildungs- und Beratungsbedarf. Wenn er diese Funktion erfüllt, hat der Kompaß bereits einen wichtigen Beitrag zur Erhöhung der Methodenkompetenz von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im In- und Ausland geleistet.

---

<sup>3</sup> ebenda, S. 8

<sup>4</sup> Wir verwenden die Begriffe "Instrument" und "Methode" mit folgendem Verständnis:  
"Instrument": methodische/technische Hilfsmittel für definierte Teilbereiche eines Problems. Sie lassen sich für komplexe Aufgaben zu "Methoden" kombinieren.  
"Methode": meist auf Regelsystem/Grundmuster aufbauendes Verfahren zur Lösung definierter Aufgaben. Die Struktur kann aus linear oder iterativ angeordneten Elementen (Instrumenten) bestehen. Dabei entstehen Methoden unterschiedlicher Komplexität.



## 2. Hinweise zum Gebrauch des Methodenkompasses

Die im Kompaß enthaltenen Methoden und Instrumente sind in drei Aufgabengruppen wichtigen Arbeits- und Entscheidungssituationen der Projektplanung und des -managements zugeordnet:

- Orientierung (Projektidee, Veränderungsbedarf bewußt machen/identifizieren)
- Analyse/Bewertung (Konkretisierung, Eingrenzung der Projektidee)
- Planung/Strategie (Konzipierung, Implementierung).

Innerhalb dieser Hauptgruppen werden die Methoden nach vier Anwendungsbereichen geordnet, die sich an dem o.g. Verständnis von "Institutionenentwicklung im Umweltbereich" orientieren:

- Umweltberatung
- Organisationsentwicklung
- Kooperationsmanagement
- multifunktionale Anwendung

Eine Matrix bietet einen Überblick, welche Methoden zu den o. g. Aufgaben und Anwendungsbereichen im Kompaß enthalten und wo sie zu finden sind (Methodenüberblick). Die Zuordnung der Methoden zu den einzelnen Aufgabengruppen und Anwendungsbereichen erfolgte zum einen vor dem Hintergrund ihrer erprobten Wirkungsfelder und zum anderen hinsichtlich der für IDE-Aufgaben antizipierten Transfermöglichkeiten. Dabei sind einzelne Methoden bei entsprechender Eignung mehreren Aufgaben und/oder Anwendungsbereichen zugeordnet.

Die einzelnen Methoden und Instrumente werden kurz auf einer Seite beschrieben. In der Kopfzeile stehen die Aufgabengruppen und Anwendungsbereiche (abgekürzt zu Multifunktional, Umwelt, Kooperation). Die Kurzbeschreibungen enthalten folgende Kategorien :

Bezeichnung	Name, Abkürzung, Synonyme
Zweck	Ziel, Intention
Prinzip	Schema, Aufbau
Anwendungshinweise	Rahmen, Verlauf, Voraussetzungen
Querverweis	falls möglich: ähnliche oder ergänzende Methoden/Instrumente
Quelle	Literatur, Fortbildungsveranstaltungen und entsprechende Unterlagen, Anbieter

Wo eine einfache graphische Veranschaulichung des dargestellten Verfahrens möglich ist, befindet sie sich auf der jeweils gegenüberliegenden Seite der Kurzbeschreibung.

Ein Stichwortverzeichnis faßt alle Methoden/Instrumente alphabetisch zusammen und gibt die Seiten an, auf denen sie zu finden sind.

Im Literaturverzeichnis sind einmal die in den Methoden-/Instrumentenbeschreibungen angegebenen Quellen genannt, zum anderen finden sich Hinweise auf Standardwerke und Publikationen, die Planungs- und Managementaufgaben in IDE-Vorhaben unterstützen können.

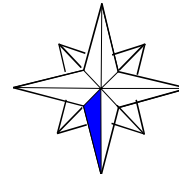
In der PVI-Dokumentation befindet sich eine Sammlung, in der nahezu alle verwendeten Unterlagen und weitere relevante (nicht aufgeführte) Literatur zusammengefaßt sind. Sie können über die OE 402 im PVI eingesehen und/oder Unterlagen als Kopien angefordert werden.

### 3. Methodenüberblick

Orientierung	AUFGABEN		BEZEICHNUNG	ANWENDUNGSBEREICHE				SEITE
	Analyse/ Bewertung	Planung/ Strategie		Multifunktionale Anwendung	Umwelt- beratung	Organisations- entwicklung	Kooperatio- ns- managem ent	
x		x	Brainstorming	x				8
x		x	Brainwriting	x				9
x			Moderation	x				10
x			Offenes Forum (Open Space)	x				11
x			Research-Action-Learning (RAL)	x				12
x			Visionsbildung	x				13
	x		Macht- und Interessenanalyse				x	14
	x		Organisationslandschaft				x	15
	x		Papiercomputer/Einflußmatrix	x				16
	x		Participatory Organ. Appraisal				x	17
	x		Problembaum	x				18
	x		10-Schritt system. Organ. diagnose			x		19
	x	x	Dienstleistungsinteraktionsanalyse				x	20
	x	x	Harvard-Verhandlungstechnik				x	21
	x	x	IDEA		x	x		22
	x	x	Input-Output-Analyse				x	23
	x	x	Kosten-Nutzen-Matrix				x	24
	x	x	Metaplan (Visualisierungsregeln)	x				25
	x	x	Mind-Map	x				26
	x	x	Morphologischer Kasten	x				27
	x	x	Participatory Rural Appraisal (PRA)	x				28
	x	x	Participatory Urban Appraisal (PUA)	x				29
	x	x	SINFONIE		x		x	30
	x	x	SWAP (SEPO)	x				31
	x	x	SWOT	x				32
	x	x	Transect-Walk			x	x	33
		x	Delphi-Methode		x			34
	x	x	Impact-Identification-Matrix		x			35
		x	Indikatorenbildung		x			36
		x	Mediation		x			37
	x	x	Ökologische Portfolio-Analyse		x			38
		x	Szenario-Writing		x			39
		x	Umweltkommunikation (UK)		x			40
		x	Urban Environm. Managt. & Planning		x			41
		x	Zukunftswerkstatt	x				42

## 4. Kurzbeschreibung der Methoden

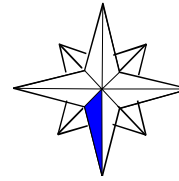
Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	



Multifunktional

Bezeichnung	Brainstorming
Zweck	Sammeln von Ideen, Erklärungen und Interpretationen zu konkret formulierten Themen ohne Eingrenzen von Lösungsmöglichkeiten um spätere Problemlösung vorzubereiten.
Prinzip	Freies und offenes Assoziieren von möglichen Lösungsansätzen und -alternativen ohne Diskussion und Kritik der Beiträge. Ideen können aufgegriffen und weiterentwickelt werden. Jeder Beitrag sollte schriftlich festgehalten werden, um in nachfolgenden Arbeitsschritten genutzt werden zu können.
Anwendungshinweise	Brainstorming ist vielseitig einsetzbar, z.B. in ersten Problemlösungsphasen. Es unterstützt den Suchprozeß und motiviert zur Gedankenverknüpfung. Nach Klärung des Prinzips einfach und schnell einzusetzen, jedoch hoher Auswertungs- und Strukturierungsaufwand. In Gruppen mit ausgeprägter hierarchischer Orientierung und Angst vor „Gesichtsverlust“ ist Moderation mit geschultem Trainer notwendig.
Querverweis	Brainwriting, Metaplan
Quelle	Zusammenarbeit planen, DEH (Hg.), Bern 1992
Kontakt	W. Ziemann, OE 601, GTZ

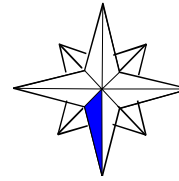
Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	



Multifunktional

Bezeichnung	Brainwriting
Zweck	Ideenfindung für Lösungsansätze zu konkreten Problemsituationen.
Prinzip	Gruppen von drei bis sechs Personen schreiben ihre Ideen zur Problemlösung auf. Dabei wird pro Person ein Blatt stichwortartig mit drei Ideen beschrieben. Dieses Blatt wird an nächstes Gruppenmitglied weitergegeben, das seine Vorschläge ergänzt und evtl. vorhandene Ansätze aufgreift. Am Ende des Durchlaufs liegt eine Vielzahl von Ideen und evtl. Lösungsmöglichkeiten vor.
Anwendungshinweise	Brainwriting ist vielseitig in Situationen einsetzbar, in denen Problemlösungen gesucht werden. Durch zeitliche Begrenzung auf ca. fünf Minuten pro Eintrag ist kurze und schnelle Sammlung von Lösungsansätzen möglich. Zur Bearbeitung und Diskussion der Beiträge ist Übertrag auf größere Visualisierungsflächen notwendig. Brainwriting setzt voraus, daß Gruppenmitglieder vertraut sind mit stichwortartigem Formulieren.
Quelle	Zusammenarbeit planen, DEH (Hg.), Bern 1992
Kontakt	W. Ziemann, OE 601, GTZ

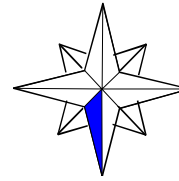
Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	



Multifunktional

Bezeichnung	Moderation
Zweck	Partizipatives Steuern von Gruppenprozessen und Kommunikation zur Optimierung von Arbeitsergebnissen
Prinzip	Ohne inhaltliche Intervention steuert - 'moderiert' - eine oder mehrere Personen Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse. Wichtige Elemente sind <ul style="list-style-type: none"> <li>• entspannte und ungestörte Atmosphäre</li> <li>• moderieren durch Fragen, Zusammenfassen, Konsens herstellen, Ergebnisse sichern</li> <li>• visualisieren</li> <li>• evaluieren</li> </ul>
Anwendungshinweise	Moderation bietet sich für alle prozeß- und ergebnisorientierte Team- und Gruppenarbeit an, z. B. Teamsitzungen, Tagungen, Workshops, Fachgespräche. Sie ist einsetzbar bei Planungsprozessen, Problemanalyse, Entscheidungsfindung, Umsetzung, Evaluierung, etc. Moderator sollte geschult sein und/oder über Moderationserfahrung (idealerweise supervisiert) verfügen.
Quelle	PARTICIP (Hg.): Methoden in der Umweltberatung, Wehingen 1992 Klebert, Schrader, Straub: Moderationsmethode, DSE Feldafing 1988 Trainingsseminare im GTZ-Fortbildungsprogramm, u.a. "Moderation von Planungs- und Strategie-Workshops"
Kontakt	Dr. M. Göbel, StS 04, GTZ

Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	



Multifunktional

Bezeichnung

Offenes Forum (Open Space)

Zweck

Verfahren zur thematisch selbstverantworteten und selbstgestalteten Organisation von Erfahrungsaustausch, Präsentation, Demonstration etc.

Prinzip

Teilnehmer reservieren für eine festgelegte Zeiteinheit einen Rahmen, um in eigener Regie und selbstgewählter Form mit interessierten Personen ein selbstgewähltes Thema zu bearbeiten.

Prinzipien sind:

- Egal wer kommt, es sind immer die richtigen Leute!
- Egal was passiert, es ist genau das, was im Moment passieren kann!
- Egal wann es anfängt, es ist immer der richtige Zeitpunkt!
- Wenn es vorbei ist, ist es vorbei!

Die einzige Regel ist: „Benutzen Sie Ihre Füße!“

Anwendungshinweise

Erforderlich sind mit Moderations- sowie Präsentationsmedien und -material ausgestattete Räume und eine vorgegebene Zeitstruktur. Das offene Forum eignet sich zur Ideensammlung in widersprüchlichen, nicht eindeutigen Situationen und Themen. Vor allem für das Anfangsplenum ist ein Moderator erforderlich. Ungeeignet für Detailplanungen mit eindeutiger Zielsetzung.

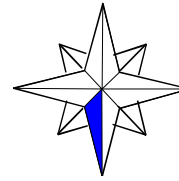
Quelle

Open Space, A handout for doing it yourself, GTZ, StS 04 (Th. Kuby), Eschborn 1995

Kontakt

Th. Kuby, StS 04, GTZ, W. Ziemann, OE 601, GTZ

Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	



Multifunktional

Bezeichnung

Research-Action-Learning (RAL)  
Groupe recherche-action-formation (GRAF)

Zweck

Prozeßorientiertes Vorgehen in Projektsituationen

Prinzip

Den Zyklus von Forschen - Handeln - Lernen immer wieder durchlaufen. Annahmen sind dabei der Ausgangspunkt und nicht vermeintliche Gewißheiten über die Wirklichkeit. Handeln dient damit immer auch dem besseren Verstehen der jeweiligen Situation. Ziel ist ein kontinuierlicher gemeinsamer Lernprozeß der beteiligten Akteure.

Anwendungshinweise

Der Einstieg in RAL kann zu jedem Zeitpunkt im Projektablauf erfolgen, eine ausreichende Lernbereitschaft aller Beteiligten vorausgesetzt. Die Umgestaltung in Richtung RAL ist ein ebenso anspruchsvoller Lernprozeß wie das "Einüben" von RAL in einer neuen, offenen Projektsituation. Bei RAL gibt es keine Standardsituationen. Jedes Projekt muß seine Mechanismen entwickeln, um RAL praktisch werden zu lassen.

Quelle

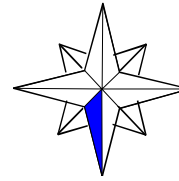
E. Ndione, u. a.: Avenir des Terroirs: La Ressource Humaine, ENDA GRAF (groupe recherche-action-formation.), 1992 (auch in Englisch)

Kontakt

Dr. Th. Schwedersky und O. Karkoschka, GTZ,  
OE 402, RMSH - Bonn



Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	

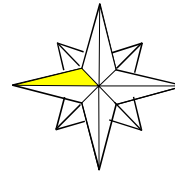


Multifunktional

Bezeichnung	Visionsbildung
Zweck	Herstellung eines komplexen, emotional und sinnlich (Farben, Gerüche, Klänge) geprägten Entwurfs der Zukunft. Ausgangspunkt für Planungsworkshops und Kooperationsverhandlungen.
Prinzip	Beschreibung der gewünschten mittelfristigen Zukunft mit Hilfe von kräftigen Sprachbildern, Zeichnungen und Symbolen. Zukunft wird nicht nur als Abwesenheit gegenwärtiger Probleme beschrieben. Visionen sind breiter gefaßt, benutzen eine andere Sprache (Wahrnehmung) als z. B. Projektziele und leiten zum ganzheitlichen Denken und Handeln an.
Anwendungshinweise	Bei komplexen Kooperationsbeziehungen zwischen Organisationen helfen gemeinsame Visionen auch in schwierigen Zeiten immer wieder auf den gemeinsamen Weg zurückzufinden. Visionen sollten nie den Bezug zur Wirklichkeit verlieren und von Zeit zu Zeit auf ihren Realitätsgehalt überprüft werden. Visions-Workshops sollten sich der Hilfe eines geübten Moderators bedienen.
Querverweis	SINFONIE <sup>®</sup> , Szenario-Writing
Quelle	Bonsen, Matthias zur: Energiequelle Zukunftskonferenz, Harvard Business Manager 3/1994
Kontakt	Dr. R. Sülzer, AL 403, GTZ, GTZ-Fortbildungsseminar "Kooperationsberatung"

Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	

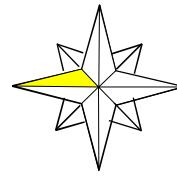
Kooperation



Bezeichnung	Macht- und Interessenanalyse
Zweck	Grobe Klärung von Macht- und Interessenlagen in organisatorischen Netzwerken im Hinblick auf die Beeinträchtigung von Projekt-/Programmzielen
Prinzip	Klärung der Divergenz zwischen den Realzielen der beteiligten Akteure und dem Nominalziel des Netzwerkverbundes
Anwendungshinweise	Kein Anspruch auf Objektivität; nur aus der subjektiven Sicht eines Akteurs anwendbar und insofern u. U. (projekt-)politisch sensibel. Anwendung nach Einführung oder mit geschultem Moderator/Anwender. Dauer je nach Vertiefungsgrad bis zu einem Tag.
Quelle	Urban, K.: Die Macht- und Interessenanalyse - das Beispiel Oruro/Bolivien, in: Huppert; W. und Urban, K.: Dienstleistungsorientiertes Management in der Bewässerung (interact), Ergebnisdokumentation, GTZ, Eschborn 1994
Kontakt	Dr. W. Huppert, OE 421, GTZ

Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	

Kooperation



Bezeichnung

Organisationslandschaft (Regenbogenmodell)

Zweck

Erstellen einer Skizze der Systemumwelt einer Organisation, um Stärken, allgemeine Trends und Potentiale für zukünftige Arbeit zu erkennen und nutzen zu können.

Prinzip

Anhand von Leitfragen werden über Projektbesuche, Diskussionen, Interviews, etc. Daten erhoben, die zur Positionierung einer Organisation in einem Beziehungssystem ausgewertet werden. Fragen dazu sind u. a.:

- Art der Beziehung (Verträge, Mitgliedschaft, Geldfluß, etc.)
- Art und Dichte der Kommunikation, Information
- räumliche Entfernung.

Anwendungshinweise

Einsetzbar in allen Phasen des Projektzyklus, besonders zur Analyse von Träger- und Durchführungsstrukturen. Methode ist für partizipative Anwendung mit unterschiedlichen Gruppen geeignet. Dabei werden Perspektiven der beteiligten Akteure bewußt getrennt (z. B. Innen- und Außensicht), um bei Vergleich der Modelle Unterschiede bewußt zu machen und nach Begründungen zu fragen. Modell wird während des Beratungsprozesses wiederholt eingesetzt, dabei korrigiert, ergänzt, ausdifferenziert. Erarbeitung eines Regenbogenmodells in Workshops mit geschultem Organisationsberater oder nach Fortbildung. Dauer je nach Erhebungslage und Datenumfang zwei bis fünf Tage. (Siehe gegenüberliegendes Beispiel, aus: s.u., Zimmermann, A., S. 165)

Querverweis

Participatory Organisational Appraisal (POA)

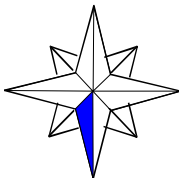
Quelle

Pretty, J. N. u. a.: A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action, IIED, London 1995  
 Zimmermann, A.: Intermittierende Prozeßberatung für eine NRO, Fallbeispiel Westafrika, in: Reineke/Sülzer (Hg.): Organisationsberatung in Entwicklungsländern, Konzepte und Fallstudien, Wiesbaden 1995

Kontakt

Dr. R. Sülzer, AL 403, GTZ

Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	



Multifunktional

Bezeichnung

Papiercomputer / Einflußmatrix

Zweck

Systematische Diskussion und Bewertung der wechselseitigen Abhängigkeit von Einflußfaktoren in einem System

Prinzip

Die definierten Elemente eines Systems werden hinsichtlich ihrer gegenseitigen Beeinflussung bewertet. Die Einflußstärke wird auf einer Skala von 0 (kein Einfluß) bis 3 (starker Einfluß) eingeordnet. Die so erhaltenen Zahlenwerte werden in einer Einflußmatrix erfaßt und ermöglichen durch Summenbildung die Einschätzung der relativen Stärke eines Faktors im System (Aktivsumme) bzw. seiner Beeinflußbarkeit durch die übrigen Faktoren des Systems (Passivsumme).

Anwendungshinweise

Die Faktoren sollten eindeutig definiert sein. Bei größeren Gruppen sollte ein Moderator hinzugezogen werden. Dabei ist zu beachten, daß die notwendige Diskussionszeit sich exponentiell mit der Zahl der untersuchten Faktoren erhöht. Die Visualisierung der Ergebnisse ist anzuraten. (Siehe gegenüberliegendes Beispiel)

Querverweis

SINFONIE®

Quelle

Probst, Gilbert J.B., Gomez, Peter: Vernetztes Denken, Gabler, Wiesbaden 1991

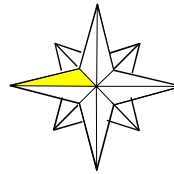
Kontakt

DSE-ZA, Bad Honnef (G. Seidel), Trainingskurs "Vernetztes Denken"

Dr. R. Sülzer, AL 403, GTZ, GTZ-Fortbildungsseminar "Kooperationsberatung"

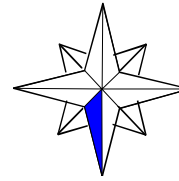
Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	

Kooperation



Bezeichnung	Participatory Organisational Appraisal (POA)
Zweck	Grobe Charakterisierung einer Organisation
Prinzip	Grobdiagnose durch Symptome und Fragen; beteiligungsintensive, mehrstufige Vorgehensweise mit gemeinsamer Auswertung der Ergebnisse durch Mitglieder der Organisation, evtl. Nutznießern und außenstehenden Personen. Unterschiedliche Beobachtungen und Interpretationen werden getrennt aufgearbeitet und später verglichen.
Anwendungshinweise	Einsetzbar in der Orientierungsphase zur Auswahl und Bewertung von Organisationen für Projektumsetzung sowie zur Evaluierung und Neuorientierung während der Implementierungsphase. Anwendung mit geschultem Organisationsberater oder nach Fortbildung. Zeitaufwand für Erhebung drei bis vier Tage sowie einen Tag für Abschluß-Workshop.
Querverweis	Organisationslandschaft
Quelle	Seminar zu "Organisationsberatung" im GTZ-Fortbildungsprogramm und dazugehöriger Seminarreader
Kontakt	Dr. R. Sülzer, AL 403, GTZ

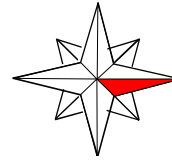
Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	



Multifunktional

Bezeichnung	Problembaum
Zweck	Partizipatives Analyseinstrument zur Identifizierung von Ursache-Wirkungsbeziehungen in eingegrenzten Situationen
Prinzip	Mit Hilfe eines mehrstufigen Analyseverfahrens wird von der Eingrenzung der zu analysierenden Situation bis zur Überprüfung von Gültigkeit und Vollständigkeit eines Problems ein Überblick erarbeitet. Dabei wird ein bildhaftes Diagramm ("Problembaum") erstellt.
Anwendungshinweise	Die Erstellung eines Problembaumes dient der Klärung von Wechselbeziehungen zwischen Ursache(n) und Wirkung(en). Damit können besonders in einem frühen Planungsstadium Analyse und Bewertung von Problemsituationen erleichtert werden. Dauer der Durchführung je nach Situation bis zu mehreren Tagen. Nachteilig wird u.a. der hohe Zeitaufwand und die frühe Festlegung auf Kern- bzw. Einstiegsproblem(e) bewertet. Anwendung nach Einführung/Fortbildung oder mit geschultem Personal.
Quelle	Seminar zu "Projektmanagement" im GTZ-Fortbildungsprogramm sowie dazugehöriger Seminarrechner
Kontakt	Dr. M. Göbel, StS 04, GTZ

Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	



Organisations-  
entwicklung

Bezeichnung

Zehn Schritte einer systemischen Organisationsdiagnose (Diagnose-Ei)

Zweck

Systemische Organisationsdiagnose; Leitfaden zur Analyse einer Organisation/Institution; ganzheitliche Betrachtung soll angeregt werden.

Prinzip

Innen- und Außenbeziehungen einer Organisation werden anhand von 10 Schritten analysiert, die den Input, den geleisteten Transformationsprozeß und den Output zum Ausgangspunkt nehmen. Das Thema "Frauen in Organisationen" wird besonders hervorgehoben.

Anwendungshinweise

Die Methode dient sowohl als Grundlage für gutachterliche Organisationsanalysen als auch für Selbstanalyse im Rahmen von Workshops. Zu jedem der 10 Schritte liegt ein ausführlicher Fragebogen vor (Checkliste). Anwendung nach Fortbildung oder mit geschultem Moderator/Organisationsberater. (Siehe auch gegenüberliegendes Beispiel, aus: s.u., "Förderung von Organisationen", Seminarreader)

Quelle

Seminare zu "Beratung von Organisationen in der TZ" bzw. "Förderung von Organisationen in der EZ" im GTZ-Fortbildungsprogramm sowie die dazugehörigen Seminarreader.

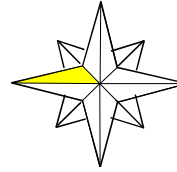
Kontakt

Dr. R. Sülzer, AL 403, GTZ



Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	

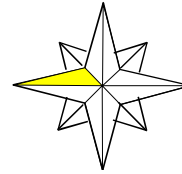
Kooperation



Bezeichnung	Dienstleistungsinteraktionsanalyse (DIA)
Zweck	Diagnose der Leistungen in Netzwerken interagierender (Dienst)Leistungsersteller. Beantwortung der Frage „Wer erbringt wem gegenüber welche Leistungen?“ im Rahmen eines Leistungsverbundes, einschließlich Analyse von Problemen der Leistungserstellung.
Prinzip	Die Leistungen, die unterschiedliche Dienstleister in einem Netzwerk für unterschiedliche Adressaten erbringen oder ihrerseits von anderen Akteuren erwarten, werden systematisch erfaßt.
Anwendungshinweise	Die Methode wird als sinnvolle Erweiterung der ZOPP-Beteiligtenanalyse gesehen. Sie ist für Analyse- und Planungszwecke geeignet. Dauer bis zu einem Tag. Anwendung nach Einführung oder mit geschultem Moderator/Anwender.
Quelle	Huppert, W. und Urban, K.: Dienstleistungsorientiertes Management in der Bewässerung (interact), Ergebnisdokumentation, GTZ, Eschborn, 1994
Kontakt	Dr. W. Huppert, OE 421, GTZ

Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	

Kooperation



Bezeichnung

Harvard-Verhandlungstechnik

Zweck

Verbesserung der Beziehungen zwischen den Verhandlungspartnern unabhängig vom Verhandlungsergebnis. Das Verhandlungsergebnis ist für alle Seiten von Vorteil, es gibt keinen „Verlierer“, wodurch langfristige Kooperationsbeziehungen gestärkt werden.

Prinzip

Auflösung von engen Verhandlungspositionen, Analyse der eigenen und fremden Interessen, Entwicklung einer Vielzahl von Verhandlungsoptionen, die ein flexibles und konstruktives Verhandeln ermöglichen. Nur solche Optionen werden gemeinsam ausgewählt, in denen alle Seiten ihre Interessen verwirklichen können.

Anwendungshinweise

Die Harvard-Methode ist anwendbar sowohl in täglichen persönlichen Verhandlungssituationen wie vor allem auch bei Kooperationsgesprächen zwischen Projekten, Institutionen oder Parteien. Anwendung mit geschultem Moderator oder nach Einführung/Fortbildung.

Querverweis

Kosten-Nutzen-Matrix der Kooperation

Quelle

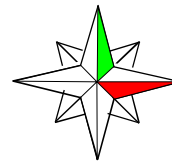
Fisher, Roger, Ury, William, Patton, Bruce M: Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln, Campus Verlag, Frankfurt/New York 1989

Kontakt

DSE-ZA, Bad Honnef (G. Seidel), Trainingskurse  
Dr. R. Sülzer, AL 403, GTZ,  
GTZ-Fortbildungsseminar "Kooperationsberatung"

Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	

Umwelt



Organisations-  
entwicklung

Bezeichnung

IDEA (Institutional Development in Environment/ Appraisal)

Zweck

IDEA versteht sich als ergänzendes Element bei der Bewertung von Institutionsstrukturen und bei der Konzipierung von komplexen Projekten/Programmen.

Prinzip

Auf der Basis unterschiedlicher Problemsicht, Potentiale und Interessen will IDEA einen Konsens herbeiführen, der auf Verständnis und Einsicht beruht. Bei der Formulierung von Zielen und Handlungsfeldern wird eine ganzheitliche Betrachtung angestrebt, die alle Einflußfaktoren einbezieht.

Anwendungshinweise

IDEA ermöglicht in zehn Schritten ein iteratives Verfahren zur systemischen Analyse und Planung von Projekten/Programmen. Wechselwirkungen zwischen identifizierten Problemen werden ausdrücklich behandelt. Eine Checkliste dient dem Appraisal-Team während des Verfahrens zur Orientierung. Instrumente von IDEA können in die ZOPP-Logik integriert werden. IDEA eignet sich besonders für offene Orientierungsphasen und Multiträgerprogramme. Zeit und Personalaufwand je nach Komplexität der Analyse/Planung, i. d. R. je einwöchige Verfahren mit geschulten Moderatoren.

Quelle

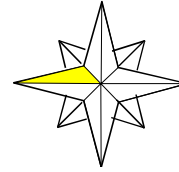
Institutional Development in Environment/Appraisal-IDEA-GTZ, Pilotvorhaben Institutionenentwicklung im Umweltbereich (PVI), Bonn 1994

Kontakt

GTZ, OE 402, PVI - Bonn (Dok.)

Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	

Kooperation



Bezeichnung

Input-Output-Analyse der Kooperation

Zweck

Klärung gegenseitiger Leistungen und Abhängigkeiten in einem kooperativen Netzwerk. Klärung gegenseitiger Ansprüche in einer komplexen Verhandlungssituation mit mehreren Partnern.

Prinzip

Mit Hilfe der Metaplan-Methode formuliert jeder Partner die wichtigsten Leistungen, die er von jedem der anderen Partner benötigt, um seine Interessen in der Kooperation wahrzunehmen und seine Funktion zu erfüllen. Diese Forderungen werden dem betreffenden Partner überbracht und von diesem kommentiert. Forderungen und jeweilige Antworten werden im Plenum gemeinsam abgeglichen und diskutiert.

Anwendungshinweise

Geeignet für bis zu maximal 4 Kooperationspartner. Als Problemlöser in festgefahrenen Verhandlungssituationen vielfach bewährt. Die Unterstützung eines geübten Moderators ist zu empfehlen. (Siehe auch gegenüberliegendes Beispiel)

Quelle

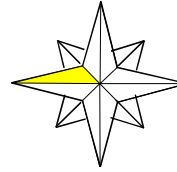
Seminare "Organisationsberatung" und "Kooperationsberatung" im GTZ-Fortbildungsprogramm und die dazugehörigen Seminarreader

Kontakt

DSE-ZA, Bad Honnef (G. Seidel), Trainingskurse  
Dr. R. Sülzer, AL 403, GTZ

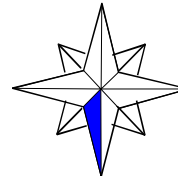
Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	

Kooperation



Bezeichnung	Kosten-Nutzen-Matrix der Kooperation
Zweck	Realistische Gestaltung von Kooperationsbeziehungen durch Analyse beiderseitiger Kosten und Nutzen
Prinzip	Auf einer Matrix werden alle Kosten (z. B. Zeitaufwand, Prestigeverlust) und Nutzen (z. B. Informationszugang, Zeitersparnis) der möglichen Kooperationspartner analysiert. Möglich ist auch eine Unterscheidung nach Kosten/Nutzen der Kooperation und Kosten/Nutzen der Nicht-Kooperation. Der Grundgedanke ist, daß langfristige Kooperationen nur dann zustande kommen, wenn für beide Seiten der Nutzen eindeutig höher liegt als die Kosten der Zusammenarbeit.
Anwendungshinweise	Das Instrument ist sehr gut geeignet zur Vorbereitung auf Verhandlungssituationen, zur flexiblen Argumentation im beiderseitigen Interesse und zur Aufdeckung von unrealistischen Kooperationsbeziehungen. (Siehe auch gegenüberliegendes Beispiel)
Querverweis	Harvard-Verhandlungstechnik
Quelle	Seminare "Organisationsberatung" und "Kooperationsberatung" im GTZ-Fortbildungsprogramm und die dazugehörigen Seminarreader
Kontakt	DSE-ZA, Bad Honnef, (G. Seidel) Trainingskurse Dr. R. Sülzer, AL. 403, GTZ

Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	



Multifunktional

Bezeichnung

Metaplan (Visualisierungsregeln)

Zweck

Aktive Einbeziehung aller Gruppenmitglieder eines Analyse- und/oder Planungsprozesses, um ihr Wissen optimal zu nutzen, ihre Identifizierung mit Ergebnissen und ein gemeinsames Verständnis dieser Ergebnisse zu erreichen.

Prinzip

Strukturierte Visualisierung von Diskussionsbeiträgen auf Karten unterschiedlicher Farbe und Form:

- nur eine Idee, einen Beitrag pro Karte
- nicht mehr als drei Zeilen pro Karte
- Stichworte statt Sätze
- Kartenfarbe und -form zur Strukturierung benutzen
- Diskussionsprozeß kontinuierlich visualisieren

Anwendungshinweise

Im Rahmen von Planungs- und Analyseprozessen in alphabetisierten Gruppen bis zu 20 Personen. Bei größerer Teilnehmerzahl Aufteilung in Kleingruppen notwendig. Kartenbeschriftung, Sammeln und Strukturieren zeitaufwendig. Vorbereitung von Material und Visualisierungsflächen notwendig. (Material ist auch fertig sortiert zu kaufen.) Anwendung nach Einführung oder mit geschultem Trainer.

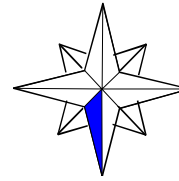
Quelle

Schnelle, Eberhardt: Metaplan, Quickborn, o. J.  
 Unicef (Hg.): VIPP, Visualisation in participatory programmes, Manual for facilitators and trainers involved in participatory group invents, Bangladesh 1993  
 Seminar zu "Projektmanagement" im GTZ-Fortbildungsprogramm sowie dazugehöriger Seminarreder

Kontakt

Dr. M. Göbel, StS 04, GTZ,  
 W. Ziemann, OE. 601, GTZ  
 GTZ, OE 402, PVI - Bonn (Dok.)

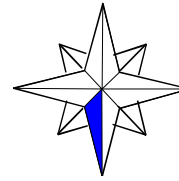
Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	



Multifunktional

Bezeichnung	Mind-Map
Zweck	Schreib- und Visualisierungstechnik zur assoziativen Darstellung von Zusammenhängen, geeignet zur ganzheitlichen Erfassung von Systemen
Prinzip	Ausgehend von einer zentralen Frage, die in die Mitte des Blattes geschrieben wird, werden die damit zusammenhängenden Assoziationen stichwortartig aufnotiert und durch Striche mit dem Zentrum verbunden. Das Ergebnis ist eine bildliche „Assoziationslandschaft“, die ein hohes Maß an Komplexität und Struktur ermöglicht.
Anwendungshinweise	Aufgrund ihrer vielfachen Anwendungsmöglichkeiten gehört Mindmapping zu den erfolgreichsten Arbeitstechniken der letzten Jahre. Sie ist u.a. anwendbar für Zeitplanung, Brainstorming, Redeplanung, Planung von Besprechungen und zur ganzheitlichen Situationsanalyse. (Siehe gegenüberliegendes Beispiel)
Querverweis	SINFONIE®
Quelle	Wycoff, Joyce: Mindmapping, Berkley Books, New York 1991
Kontakt	W. Ziemann, OE 601, GTZ

Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	



Multifunktional

Bezeichnung

Morphologischer Kasten

Zweck

Systematische Suche nach Lösungsvarianten zu klar abgegrenzten Problemen

Prinzip

Probleme werden in voneinander unabhängige Elemente zerlegt. Zu den einzelnen Elementen wird jeweils eine Auswahl sich ausschließender Ausprägungen ermittelt. Elemente (Parameter) und ihre Ausprägungen werden in einer Matrix zusammengestellt. Sie ermöglicht durch Verknüpfung eine Vielzahl möglicher Lösungen, die abschließend zielorientiert bewertet und ausgewählt werden.

Anwendungshinweise

Die Methode wird zur Veranschaulichung (durch eine Matrix) einfacher Problemstrukturen und zur Identifizierung von Lösungen eingesetzt. Sie kann nach geringem Schulungsaufwand von Zielgruppen verwendet werden. Sie eignet sich nur begrenzt für komplexere Probleme, da die Bewertung von Lösungsalternativen zu aufwendig wird.

Quelle

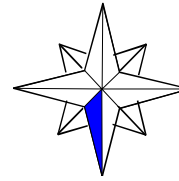
Zusammenarbeit planen, DEH (Hg.), Bern 1992

Kontakt

GTZ, OE 402, PVI - Bonn (Dok.)



Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	



Multifunktional

Bezeichnung

Participatory Rural Appraisal (PRA)

Zweck

Partizipative Analyse- und Planungsmethode, i.d.R. auf Dorfebene angewendet zur ganzheitlichen Erfassung der Lebenssituation der Bevölkerung

Prinzip

Interdisziplinäre, gemischtgeschlechtliche Teams setzen variabel miteinander kombinierbare Instrumente ein, um mit verschiedenen sozialen Gruppen deren unterschiedliche Problempersonen, Entwicklungsprioritäten bzw. Problemlösungsvorschläge zu erarbeiten.

Anwendungshinweise

Während der Planungs- oder Orientierungsphase, vorzugsweise wenn die Entwicklungsprioritäten und Projektaktivitäten noch nicht determiniert sind. Auch zur Evaluierung/Reorientierung von Interventionsbereichen geeignet. Setzt Bereitschaft voraus, mit den untersuchten Gruppen auch weiterzuarbeiten, da Methode diesbezügliche Erwartungen weckt. Anwendung nur nach Fortbildung oder mit geschultem Trainer

Querverweis

Participatory Urban Appraisal (PUA)

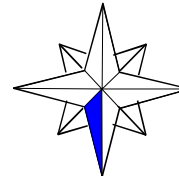
Quelle

Schönhuth, M., Kievelitz, U.: Partizipative Erhebungs- und Planungsmethoden in der Entwicklungszusammenarbeit: Rapid Rural Appraisal, Participatory Appraisal, Eine kommentierte Einführung, Schriftenreihe der GTZ, Nr. 231, Eschborn 1993 (auch in Englisch, Französisch, Spanisch)  
PRA-Trainerverzeichnis (OE 425 und StS 042)

Kontakt

Fr. C. Scherler, Abt. 425, GTZ  
R. Forster, StS 042, GTZ

Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	



Multifunktional

Bezeichnung

Participatory Urban Appraisal (PUA)

Zweck

Methode zur partizipativen Analyse und Planung für zielgruppenorientierte Vorhaben, um Entwicklungshemmnisse und -potentiale von Stadtteilbewohnern fundiert und frühzeitig zu berücksichtigen.

Prinzip

Mit Hilfe unterschiedlich zu kombinierender Planungs- und Analyseinstrumente arbeitet ein Team aus externen Experten mit Mitgliedern der jeweiligen Zielgruppe zusammen; gemeinsame Lernprozesse sollen zum gemeinsamen Analysieren, Planen und Handeln führen.

Anwendungshinweise

In Planungs- und Orientierungsphasen um Bedürfnisse Betroffener zu identifizieren, Prioritäten für Aktivitäten zu definieren; bei Durchführbarkeitsstudien, in der Implementierungsphase und im Rahmen von Monitoring und Evaluierung; Weiterarbeit mit jeweiligen Gruppen sollte eingeplant werden, da Erwartungen hierzu entstehen können. Anwendung nur mit erfahrener Trainer oder nach Fortbildung.

Querverweis

Participatory Rural Appraisal (PRA)

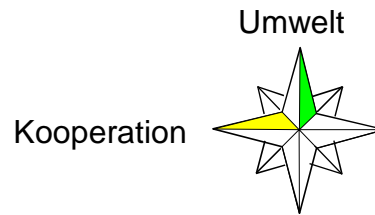
Quelle

Schönhuth, M., Kievelitz, U.: Partizipative Erhebungs- und Planungsmethoden in der Entwicklungszusammenarbeit: Rapid Rural Appraisal, Participatory Appraisal, Eine kommentierte Einführung, Schriftenreihe der GTZ, Nr. 231, Eschborn 1993 (auch in Englisch, Französisch, Spanisch)  
PUA-Trainerverzeichnis (OE 425 und StS 042)

Kontakt

Fr. C. Scherler, OE 425, GTZ  
R. Forster, StS 042, GTZ

Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	



Bezeichnung

SINFONIE<sup>®</sup> (Systemische Interpretation für Organisationen und Netzwerke in Entwicklungsprozessen)

Zweck

Analyse- und Planungsmethode zur Berücksichtigung der Wechselwirkungen in komplexen soziotechnischen Systemen

Prinzip

Ausgehend von einer Vision, einem Ziel oder einem Problem werden die wichtigsten Einflußfaktoren ausgewählt und definiert, ihre gegenseitige Einflußstärke mit Hilfe einer Matrix bewertet und in einem Koordinatensystem und Wirkgefüge visualisiert. Erstellung von Szenarien, Sensitivitätsanalysen und Strategieentwicklung möglich. Besondere Anwendung: Kooperationsmanagement. Hier repräsentieren die einzelnen Faktoren gesellschaftliche Akteure, die in eine Kooperationsstrategie einzubeziehen sind.

Anwendungshinweise

Bei der Arbeit in Gruppen ist die Hilfe eines geübten Moderators zu empfehlen. Die Ergebnisse der SINFONIE<sup>®</sup>-Methode lassen sich in eine übliche PPÜ integrieren.

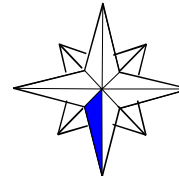
Quelle

Probst, Gilbert J.B., Gomez, Peter: Vernetztes Denken, Gabler, Wiesbaden 1991

Kontakt

Dr. R. Sülzer, AL 403, GTZ,  
GTZ-Fortbildungsseminar "Kooperationsberatung"

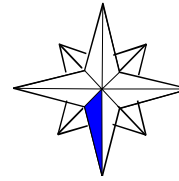
Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	



Multifunktional

Bezeichnung	Successes - Weaknesses - Aims - Problems (SWAP)/ Succès - Echecs - Potentialités - Obstacles (SEPO)
Zweck	Förderung von Initiativen in (ländlichen) Gemeinschaften und Selbstevaluierung von Gruppen
Prinzip	Wichtige Arbeits- und Lebensbereiche werden partizipativ durch Dorfgemeinschaften in einem Workshop auf vergangene Erfolge und Schwächen hin analysiert. Eigene Handlungsmöglichkeiten werden erörtert und festgelegt. Dabei werden detaillierte Kenntnisse der Umwelt und ihre Nutzung erschlossen und integriert. Follow-up-Workshops evaluieren Initiativen und Veränderungen.
Anwendungshinweise	SWAP kann zur Initiativförderung in der Projektfindungs- und -planungsphase eingesetzt werden. Es eignet sich auch zur Projektevaluierung durch die Zielgruppen. Es ist mit geringem Schulungsaufwand in ein- bis zweitägigen Workshops einzusetzen. Ebenso ist es geeignet für regelmäßige Informations- und Planungsforen zwischen/unter Dorfgemeinschaften und Externen. (Siehe auch gegenüberliegendes Beispiel, aus: Zusammenarbeit planen, DEH (Hg.), Bern 1992, S. 39)
Quelle	Mabille, Yvonne: Markt der Möglichkeiten. Partizipative Lernansätze in der Entwicklungszusammenarbeit, GTZ, Eschborn, 1994 (auch in Englisch)
Kontakt	Dr. G. Steinacker, OE 423, GTZ

Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	



Multifunktional

Bezeichnung

SWOT (Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats)

Zweck

Instrument zur Analyse von Projekten und Organisationen sowie zur partizipativen Strategieentwicklung.

Prinzip

Situationsanalyse von Projekten, Unternehmen, Institutionen. Ermöglicht eine systematische Sammlung von Entscheidungskriterien. Auf einer 4-Felder-Matrix werden die inneren Stärken und Schwächen eines Vorhabens beschrieben, sowie die durch externe Faktoren bedingten Bedrohungen oder Chancen. Danach wird diskutiert, wie Stärken genutzt, Schwächen abgebaut, Chancen ergriffen und Bedrohungen abgewendet werden können.

Anwendungshinweise

Mit Hilfe eines Moderators kann SWOT in allen Entscheidungssituationen mit beliebiger Gruppengröße angewendet werden. Häufig kann nicht eindeutig entschieden werden, ob einer der genannten Aspekte eher „innen“ oder „außen“ anzusiedeln ist. Solche Diskussionen sollten pragmatisch abgekürzt und gelöst werden. (Siehe auch gegenüberliegendes Beispiel)

Quelle

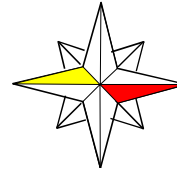
Competency-based Economics through Formation of Entrepreneurs (CEFE), GTZ, Eschborn o. J.

Kontakt

CEFE-Projekt (R. Kolshorn), OE 4043, GTZ

Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	

Kooperation



Organisations-  
entwicklung

Bezeichnung

Transect-Walk

Zweck

Ergänzung und Konkretisierung offizieller Informationen über Organisationen (Kooperationsbeziehungen, etc.) durch subjektive und laterale Beobachtungen/Erfahrungen.

Prinzip

Betrachtung einer Organisation (Kooperationsbeziehung, etc.) durch externe - nicht organisationseingebundene - Berater und/oder Team mit lokalen Informanten. Mit Hilfe vereinbarter Regeln (bei Team) werden durch Einzel- und Gruppengespräche Einschätzungen der Organisationsmitglieder erhoben sowie durch Augenschein Arbeitsbedingungen erfaßt und bewertet.

Anwendungshinweise

Methode ermöglicht Überprüfung und Detaillierung vorhandener Planungsunterlagen sowie ergänzende Analysen zu Träger- und Durchführungsstruktur. Der Transect-Walk sollte intensiv vorbereitet werden. Dazu werden offizielle Unterlagen benötigt (Organigramme, Verträge, Statistiken, etc.), eine Vorstrukturierung der Gespräche, Checklisten für Beobachtungsschwerpunkte (Anzahl der Mitarbeiter pro Büro, Qualität der Ausstattung, Kommunikationsverhalten, etc.) und eine detaillierte Zeitplanung. Beteiligte Organisationsmitglieder müssen über Ziel und nach Abschluß über Ergebnisse informiert werden. Zeitaufwand je nach Größe/Umfang der Bereiche bis zu zwei Tagen. Anwendung durch geschulte Berater im Team oder nach Fortbildung.

Quelle

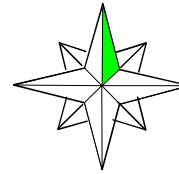
Pretty, J. N. u. a.: A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action, IIED, London 1995  
Zimmermann, A.: Intermittierende Prozeßberatung für eine NRO, Fallbeispiel Westafrika, in: Reineke/Sülzer (Hg.): Organisationsberatung in Entwicklungsländern, Konzepte und Fallstudien, Wiesbaden 1995

Kontakt

Dr. R. Sülzer, AL 403, GTZ

Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	

Umwelt



Bezeichnung

Delphi-Methode

Zweck

Prognosen zu noch nicht wissenschaftlich abgesicherten Entwicklungstrends, um Entscheidungshilfe für langfristige Planung im Umweltbereich zu erhalten.

Prinzip

Strukturierte, formalisierte, mehrstufige und isolierte Befragung von Experten zu ausgewählten Problembereichen. Sammlung von Grunddaten, die in nachfolgenden Prognoseformulierungen zu weitgehend gesicherten Annahmen führen.

Anwendungshinweise

Die Delphi-Methode ermöglicht Langfristprognosen über den Verlauf ungewisser zukünftiger Ereignisse, die nicht aus Erfahrungswerten aus der Vergangenheit extrapoliert werden können. Die Methode eignet sich besonders für die Planung von neuartigen Entwicklungen, die über einen längeren Zeitraum hinweg prognostiziert werden sollen (z. B. Energieversorgung, Abfallentsorgung, Verkehrssysteme). Sie kann mit dem Szenario-Writing zur weiteren Konkretisierung der Planungsentwürfe verbunden werden. Anwendung mit geschultem Moderator oder nach Fortbildung.

Querverweis

Szenario-Writing

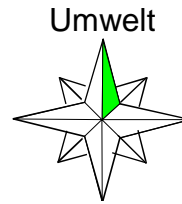
Quelle

Voelkner, J.: Planungsmethoden in Verwaltung und Wirtschaft, Regensburg-Berlin-Bonn 1992

Kontakt

GTZ, OE 402, PVI - Bonn (Dok.)

Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	



Bezeichnung

Impact-Identification-Matrix

Zweck

Visualisierte Identifikation aller Auswirkungen eines Vorhabens auf die Umwelt

Prinzip

In einer Matrix werden alle möglichen Auswirkungen eines Vorhabens aufgetragen und den Einwirkungsbereichen der Umwelt (Oberflächenwasser, Grundwasser, Boden, Flora, Fauna, etc.) zugeordnet. Dabei wird eine Gewichtung nach der Schwere der Wirkung unter Verwendung unterschiedlicher Symbole vorgenommen.

Anwendungshinweise

Die Methode wurde innerhalb des Instrumentariums der UVP entwickelt, um zu Beginn des Verfahrens einen Überblick über die wesentlichen Umweltprobleme eines Vorhabens und deren Wechselwirkungen zu erhalten. Sie läßt sich jedoch auch als Einzelmethodik für unterschiedliche Aufgaben einsetzen, bei denen Schwerpunkte für umweltpolitisches Handeln gebildet werden sollen, d.h. beispielsweise auch für Pläne und Programme oder Schwerpunktaufgaben von Umweltorganisationen. Das Herstellen der Matrix kann auch als diskursiver Gruppenprozeß gestalten werden. Einsatz nach Einführung oder mit geschulter Fachkraft. (Siehe auch gegenüberliegendes Beispiel, aus: s.u., Die Ministerin für Natur und Umwelt, S. 104)

Quelle

Die Ministerin für Natur und Umwelt des Landes Schleswig-Holstein. Wechselwirkungen in der Umweltverträglichkeitsprüfung. Von der Begriffsdefinition zur Anwendbarkeit. Kiel 1994  
 United Nations Environment Programme: Environmental Impact Assessment. Basic Procedures for developing countries. Nairobi 1988

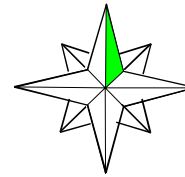
Kontakt

B. Rauschelbach, OE 402, GTZ



Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	

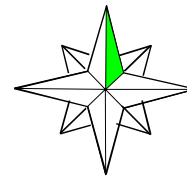
Umwelt



Bezeichnung	Indikatorenbildung der Institutionenentwicklung im Umweltbereich
Zweck	Orientierungshilfe für Planer, Moderatoren und AMAs bezüglich der Formulierung von Indikatoren der Institutionenentwicklung im Umweltbereich im Rahmen von ZOPP bzw. M & E
Prinzip	Anhand von Thesen und Beispielen werden mögliche Indikatoren für verschiedene Wirkungsebenen von IDE-Projekten im Kontext des Planungsprozesses aufgezeigt. Als Grundlage dient das sog. "pressure-state-response"-Modell.
Anwendungshinweise	Indikatoren sollten im Verlauf des Planungsprozesses im Dialog mit den Partnern festgelegt werden. Entscheidend ist dabei der Konsens über das präzise Anspruchsniveau bezüglich der Zielerreichung. Nur dann können Planungsdokumente (PPÜ, Operationsplan) sinnvoll als Managementinstrumente genutzt werden.
Quelle	Paulus, S.: Indikatoren der Institutionenentwicklung im Umweltbereich - Anregungen und Beispiele für Projektplanung und -management; GTZ, OE 402, PVI, Eschborn/Bonn 1995
Kontakt	Dr. S. Paulus, GTZ, OE 402, PVI - Bonn

Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	

Umwelt



Bezeichnung

Mediation

Zweck

Verfahren des Konfliktmanagements im Umweltbereich; Verhandlungen zum Interessenausgleich zwischen allen relevanten Beteiligten zur

- Lösung bestehender Umweltkonflikte (z. B. standortspezifische Umweltprobleme, Vollzugsprobleme);
- Entscheidungsfindung bei komplexen Problemen (z. B. Umweltgesetze, neue Politikansätze, Abstimmungsprobleme zwischen Institutionen).

Prinzip

Freiwillige und gleichberechtigte Verhandlung für eine einvernehmliche Lösung zwischen allen relevanten Beteiligten. Diese entscheiden selbst und sind für Verfahren verantwortlich. Bei Gestaltung des Verhandlungsprozesses hilft (unabhängiger, neutraler) Dritter (Mediator).

Anwendungshinweise

Mediation ist besonders geeignet bei Problemen und Entscheidungen, die bereits eskaliert sind oder ein hohes Konfliktpotential besitzen. Da die Funktion des Mediators zentral ist, sollte dieser möglichst professionell geschult sein. Entscheidend ist jedoch seine Akzeptanz durch beteiligte Konfliktparteien. Erfahrungen bestehen in IL (hier vor allem USA), aber auch in einer Reihe von EL. Konfliktlösung ist kulturspezifisch, daher Einbezug lokaler Fachkräfte besonders wichtig. Breitere Anwendung nur im Rahmen einer Institutionalisierung, für die dazu notwendigen Schritte ist Fachberatung erforderlich.

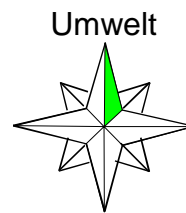
Quelle

Gaßner/Holznapel/Lahl: Mediation, Bonn 1992  
Konfliktmanagement im Umweltbereich - Instrument der Umweltpolitik in Entwicklungsländern, GTZ, OE 402, PVI - Bonn/Eschborn 1996

Kontakt

W. Hamacher, GTZ, OE 402, PVI - Bonn

Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	



Bezeichnung

Ökologische Portfolio-Analyse

Zweck

Graphisch gestützte Ableitung von Handlungsstrategien im Umweltbereich.

Prinzip

Aus den umweltbedingten Erfolgspotentialen und Risiken werden die sinnvollen umweltpolitischen Strategien für ein Unternehmen oder eine Umweltinstitution abgeleitet. Dabei sind eine offensive, eine innovative, eine indifferente und eine defensive Strategie denkbar.

Anwendungshinweise

Die ökologische Portfolio-Analyse wurde aus den klassischen unternehmerischen Management-Instrumenten durch Spezifizierung auf umweltbezogene Fragestellungen entwickelt. Sie kann auch zur umweltpolitischen Strategieentwicklung beispielsweise für Umweltinstitutionen eingesetzt werden und eignet sich auch für diskursorientierte Gruppenprozesse. Einsatz nach Einführung oder mit geschulter Fachkraft. (Siehe gegenüberliegendes Beispiel, aus: s.u., Eberhardt, A./Ewen, Chr., S. 78)

Quelle

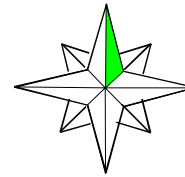
Steger, U.: Umweltmanagement - Erfahrungen und Instrumente einer umweltorientierten Unternehmensstrategie, Frankfurt/Wiesbaden 1988.  
Eberhardt, A./Ewen, Chr.: Herausforderung Umweltmanagement, Bonn 1994.

Kontakt

Dr. D. Schreiber, OE 402, GTZ

Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	

Umwelt



Bezeichnung

Szenario-Writing

Zweck

Quantitatives Analyse-, Simulations- und Prognoseverfahren;  
Entwürfe zu alternativen Bildern der Zukunft; Analyse langfristiger Probleme, die mit Hilfe komplexer Variablen gelöst werden können.

Prinzip

Über drei Schritte, deren Folge nicht starr ist, werden mehrdimensionale Fragestellungen strukturiert:

- Situationsanalyse
- Prognosephase
- Programmphase.

Dabei werden eine "wahrscheinliche", eine "optimistische" und eine "pessimistische" Lösungsvariante erarbeitet, die als alternative Szenarien die konkrete Lösungssuche unterstützen.

Anwendungshinweise

Das Szenario-Writing ermöglicht Planungsgrundlagen für Zielfindung und -revision. Projekt- und Programmplanung für komplexe und langfristige Problembereiche lassen sich ebenfalls damit vorstrukturieren. Durchführung des Verfahrens ist zeitaufwendig und anspruchsvoll hinsichtlich Datenbedarf und interdisziplinärer Qualifikation; geschulte Moderation notwendig. Ermöglicht dafür die Erweiterung des Planungshorizonts und fördert entwicklungsorientiertes Denken.

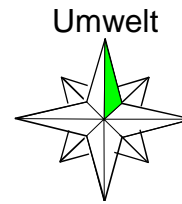
Quelle

Zusammenarbeit planen, DEH (Hg.), Bern 1992  
Ulrich, H., Probst, G.J.B.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Bern-Stuttgart 1988

Kontakt

Dr. R. Sülzer, AL 403, GTZ  
GTZ-Fortbildungsseminare "Kooperationsberatung"

Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	



Bezeichnung

Umweltkommunikation (UK)

Zweck

Politikinstrument zur wirksameren und nachhaltigeren Gestaltung umweltrelevanter Vorhaben. Mit UK soll sichergestellt werden, daß relevante Akteure und Zielgruppen zum richtigen Zeitpunkt und mit angepaßten Methoden über ein Thema oder Vorhaben informiert, sensibilisiert und beteiligt werden. Trägt damit zur Effektivität und Effizienz der Trägerorganisationen von UK und zur Vernetzung bei.

Prinzip

Entwicklung einer Kommunikationsstrategie im Rahmen umweltrelevanter Vorhaben u.a. mit Beteiligtenanalyse, Definition von Kommunikationszielen, strategischen Überlegungen, Methodenentwicklung.

Dabei zielgerichtete, problem- und beteiligten-spezifische Anwendung bekannter partizipativer Methoden und solcher der Umweltbildung, Sensibilisierung und Öffentlichkeitsarbeit.

Anwendungshinweise

Beste Wirkungen erzielbar bei Berücksichtigung bereits in der Projektplanung (als Ergebnisbereich oder Aktivität). Ansatzpunkte in laufenden Vorhaben auch durch Verbesserung von Komponenten der Sensibilisierung, Umweltbildung oder Öffentlichkeitsarbeit.

Anwendung mit erfahrenem Prozeßberater oder nach Fortbildung.

Quelle

Fortner, R., Smith-Sebasto, N.; Mullins, G.: Handbook for Environmental Communication in Development, Weltbank, 1994

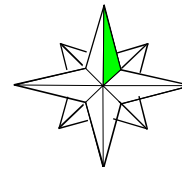
Information, Bildung und Kommunikation im Umweltbereich - Eine Bestandsaufnahme aus der Sicht der TZ, GTZ, OE 402, PVI - Bonn/Eschborn 1994

Umweltprojekte durch Kommunikation verbessern, GTZ, OE 402, PVI - Bonn 1996

Kontakt

Dr. S. Paulus, GTZ, OE 402, PVI - Bonn

Umwelt



Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	

Bezeichnung

Urban Environmental Management and Planning

Zweck

Einführung von Methoden und Verfahren zur Umweltaktionsplanung auf lokaler Ebene; Aufbau von Netzwerken öffentlicher/staatlicher Institutionen und von NROs zur Unterstützung konkreter Umweltinitiativen auf lokaler Ebene; Aufbau von Trainings- und Beratungskapazität für städtisches Umweltmanagement und Planung.

Prinzip

Aufbau und Organisation einer Kerngruppe von Beratern/Trainern staatlicher/nichtstaatlicher Institutionen, die in Methoden und Verfahren der Umweltaktionsplanung sowie deren Vermittlung an potentielle Anwender auf kommunaler (städtischer) Ebene geschult werden; Erstellung und Erprobung von Trainingsmaterialien/-Arbeitshilfen zur Unterstützung von Trainings- und Beratungsmaßnahmen auf kommunaler Ebene als fachliche Referenz für Anwender in Städten; Initiierung von Zusammenarbeit zwischen Stadtverwaltungen, lokalen NROs und Bewohnergruppen bei Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Lösung lokaler Umweltprobleme, begleitende Beratung dazu.

Anwendungshinweise

Methode zielt sowohl auf eine möglichst große Breitenwirkung (durch Aufbau landesweiter Netzwerke mit entsprechender Beratungskapazität) wie auch auf frühzeitige Umsetzung konkreter Maßnahmen auf lokaler Ebene. Qualifizierung der Berater/Trainer erfolgt in speziellen Trainingskursen wie auch on-the-job im Rahmen der ersten Trainings- und Beratungsmaßnahmen in ausgewählten Städten. Moderation lokaler Prozesse steht dabei im Vordergrund, spezielles Fach-Know-how (z. B. Deponieplanung oder -management) wird im Bedarfsfall mobilisiert.

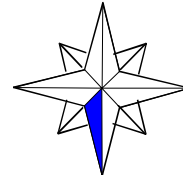
Quelle

Manual for Urban Environmental Management, GTZ, Eschborn 1993  
 Urban Environmental Guidelines for Thailand, GTZ, Eschborn 1994

Fr. A. Bähring, OE 425, GTZ

Kontakt

Orientierung	
Analyse/Bewertung	
Planung/Strategie	



Multifunktional

Bezeichnung

Zukunftswerkstatt

Zweck

Partizipative Bearbeitung von Problemsituationen und gemeinsame Lösungssuche

Prinzip

Analytisch-vernunftmäßiges Denken wird mit intuitiv-emotionalem Vorgehen verknüpft und in Wechselbeziehungen stehend betrachtet.

Über fünf Schritte werden Problemlösungsansätze erarbeitet:

1. Vorbereitungsphase: Verfahrens- und Zielklärung
2. Kritikphase: Problemanalyse und Umformulierung von Zielen
3. Utopiephase: Freie Assoziationen zu möglichen Lösungen, die aus Phantasie- und Traumthemen ohne Begrenzung durch Realität entstehen
4. Verwirklichungsphase: Phantasieergebnisse werden hinterfragt, Prioritäten gesetzt und Vorschläge erarbeitet zur Erstellung eines Umsetzungsplanes
5. Permanente Werkstatt: Ergebnisse aus vorhergehenden Schritten werden realitätsbezogen konkretisiert und zur Planung für Problemlösung eingesetzt.

Anwendungshinweise

Anwendung der Methode in größeren Gruppen möglich (bis ca. 20 Personen), für Schritt 5 Aufteilung in Kleingruppen erforderlich. Einsatz mit erfahrener Moderator oder nach Fortbildung. Zeitaufwand für Arbeit mit Großgruppe ein bis zwei Tage. Fortsetzung in Kleingruppen je nach Vorarbeit und Problemumfang in mehreren ("permanenten") Sitzungen.

Querverweis

Visionsbildung

Quelle

Stange, W., Paschen, W.: Praxishandbuch Zukunftswerkstätten, Methoden, Materialien, Konzepte, DGB, Hamburg 1995

Kontakt

GTZ, OE 402, PVI - Bonn (Dok.)



## **Anhang**

<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>44</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>46</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>47</b>
<b>Mitglieder der AG "Planungsinstrumente im Umweltbereich"</b>	<b>50</b>
<b>Bisher erschienene Publikationen aus der Arbeit der Abteilung 402</b>	<b>51</b>

## Stichwortverzeichnis

Brainstorming	8
Brainwriting	9
Delphi-Methode	34
Dienstleistungsinteraktionsanalyse (DIA)	20
Harvard-Verhandlungstechnik	21
IDEA	22
Impact-Identification-Matrix	35
Indikatorenbildung	36
Input-Output-Analyse	23
Kosten-Nutzen-Analyse	24
Macht- und Interessenanalyse	14
Mediation	37
Metaplan (Visualisierungsregeln)	25
Mind-Map	26
Moderation	10
Morphologischer Kasten	27
Ökologische Portfolio-Analyse	38
Offenes Forum (Open Space)	11
Organisationslandschaft	15
Papiercomputer/Einflußmatrix	16
Participatory Organisational Appraisal	17
Participatory Rural Appraisal	28
Participatory Urban Appraisal	29
Problembaum	18
Research-Action-Learning (RAL)	12
SINFONIE	30
SWAP/SEPO	31
SWOT	32

Szenario-Writing	39
Transect-Walk	33
Umweltkommunikation (UK)	40
Urban Environmental Management & Planning	41
Visionsbildung	13
Zehn-Schritt systemische Organisationsdiagnose	19
Zukunftswerkstatt	42

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitsgruppe
AL	Abteilungsleiter
AMA	Auslandsmitarbeiter/-in
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
DEH	Direktion für Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe (Bern)
DIA	Dienstleistungsinteraktionsanalyse
DSE-ZA	Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung - Zentralstelle für Auslandskunde, Bad Honnef
EL	Entwicklungsländer
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH
IDE	Institutionenentwicklung im Umweltbereich (Institutional Development in Environment)
IDEA	Institutional Development in Environment/Appraisal
IIED	International Institute for Environment and Development
IL	Industrieländer
IMA	Inlandsmitarbeiter/-in
KZE	Kurzzeitexperte/-in
M & E	Monitoring und Evaluierung
NCP	National Conservation Strategy
NEAP	National Environmental Action Plan
NPSD	National Plan for Sustainable Development
NRO/NGO	Nichtregierungsorganisation/Non Governmental Organisation
OE	Organisationseinheit
PCM	Project Cycle Management
POA	Participatory Organisational Appraisal
PPÜ	Projektplanungsübersicht
PRA	Participatory Rural Appraisal
PUA	Participatory Urban Appraisal
RAL	Research-Action-Learning
SINFONIE	Systemische Interpretation für Organisationen und Netzwerke in Entwicklungsprozessen
StS	Stabstelle
SWAP/SEPO	Successes-Weaknesses-Aims-Problems/ Succès-Echecs-Potentialités-Obstacles
SWOT	Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats
ToR	Terms of Reference
TZ	Technische Zusammenarbeit
UK	Umweltkommunikation
UVU/UVF	Umweltverträglichkeitsuntersuchung/-prüfung
ZOPP	Zielorientierte Projektplanung

## Literaturverzeichnis

Beratung von Organisationen in der TZ: Organisationen verstehen, Handwerkszeug und Denkwerkzeug für die Internationale Zusammenarbeit, Seminarreader, Zimmermann, A., Sülzer, R., Zürich-Eschborn 1993

Bonsen, Matthias zur: Energiequelle Zukunftskonferenz, Harvard Business Manager 3/1994

Competency-based Economics through Formation of Entrepreneurs (CEFE), GTZ, Eschborn o. J.

E. Ndione, u. a.: Avenir des Terroirs: La Ressource Humaine, ENDA GRAF (groupe recherche-action-formation), 1992 (auch in Englisch)

Eberhardt, A., Ewen, Chr.: Herausforderung Umweltmanagement, Bonn 1994

Fisher, Roger, Ury, William, Patton, Bruce M: Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln, Campus Verlag, Frankfurt/New York 1989

Fortner, R., Smith-Sebasto, N., Mullins, G.: Handbook for Environmental Communication in Development, Weltbank, 1994

Gaßner/Holznagel/Lahl: Mediation, Bonn 1992

GTZ-Kooperationsberatung in der Praxis: Wer mit Wem, Wie und Warum, Seminarreader, denkmodell, Dialog, Design, Berlin/Frankfurt 1993

GTZ (Hg.): Project Cycle Management (PCM) und Zielorientierte Projektplanung (ZOPP) - Ein Leitfaden, Eschborn 1995

GTZ-Projektmanagement, Grundlagen und Anwendungsfragen, OE 042, GTZ, Eschborn Juni 1995

Huppert, W. und Urban, K.: Dienstleistungsorientiertes Management in der Bewässerung (interact), Ergebnisdokumentation, GTZ, Eschborn 1994

Institutional Development in Environment/Appraisal-IDEA-GTZ, Pilotvorhaben Institutionenentwicklung im Umweltbereich (PVI), Bonn 1994

Klebert, Schrader, Straub: Moderationsmethode, DSE, Feldafing 1988

Konfliktmanagement im Umweltbereich - Instrument der Umweltpolitik in Entwicklungsländern, GTZ, OE 402, PVI - Bonn/Eschborn 1996

Mabille, Yvonne: Markt der Möglichkeiten. Partizipative Lernansätze in der Entwicklungszusammenarbeit, GTZ, Eschborn, 1994 (auch in Englisch)

Manual for Urban -Environmental Management, GTZ, Eschborn 1993

Die Ministerin für Natur und Umwelt des Landes Schleswig-Holstein. Wechselwirkungen in der Umweltverträglichkeitsprüfung. Von der Begriffsdefinition zur Anwendbarkeit. Kiel 1994

Open Space, A handout for doing it yourself, GTZ, SSt 04 (Thomas Kuby), Eschborn 1995

Orientierungsrahmen für die Durchführung von Vorhaben der deutschen technischen Zusammenarbeit durch die GTZ, Geschäftsführung, GTZ (Hg.), Eschborn 1995

PARTICIP (Hg.): Methoden in der Umweltberatung, Wehingen 1992

Paulus, Stephan: Indikatoren der Institutionenentwicklung im Umweltbereich - Anregungen und Beispiele für Projektplanung und -management; GTZ, OE 402-PVI, Eschborn/Bonn 1995

Pretty, J. N. u. a.: A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action, IIED, London 1995

Probst, Gilbert J.B., Gomez, Peter: Vernetztes Denken, Gabler, Wiesbaden 1991

Reineke, R.-D., Sülzer, R. (Hg.): Organisationsberatung in Entwicklungsländern, Konzepte und Fallstudien, Wiesbaden 1995

Schnelle, Eberhardt: Metaplan, Quickborn, o. J.

Schönhuth, M., Kievelitz, U.: Partizipative Erhebungs- und Planungsmethoden in der Entwicklungszusammenarbeit: Rapid Rural Appraisal, Participatory Appraisal, Eine kommentierte Einführung, Schriftenreihe der GTZ, Nr. 231, Eschborn 1993 (auch in Englisch, Französisch, Spanisch)

Stange, W., Paschen, W.: Praxishandbuch Zukunftswerkstätten, Methoden, Materialien, Konzepte, DGB, Hamburg 1995

Steger, U.: Umweltmanagement - Erfahrungen und Instrumente einer umweltorientierten Unternehmensstrategie, Frankfurt/Wiesbaden 1988

Ulrich, H., Probst, G.J.B.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Bern-Stuttgart 1988

Umweltprojekte durch Kommunikation verbessern, GTZ, OE 402, PVI-Bonn 1996

United Nations Environment Programme: Environmental Impact Assessment. Basic Procedures for developing countries. Nairobi 1988

Unterstützung von Umweltinstitutionen in Entwicklungsländern, Seminarreader, denkmodell, Dialog, Design, Berlin/Frankfurt 1993

Urban Environmental Guidelines for Thailand, GTZ, Eschborn 1994

Urban, K.: Die Macht- und Interessenanalyse - das Beispiel Oruro/Bolivien, in: Huppert; W. und Urban, K.: Dienstleistungsorientiertes Management in der Bewässerung (interact), Ergebnisdokumentation, GTZ, Eschborn 1994

Unicef (Hg.): VIPP, Visualisation in participatory programmes, Manual for facilitators and trainers involved in participatory group invents, Bangladesh 1993

Voelkner, J.: Planungsmethoden in Verwaltung und Wirtschaft, Regensburg-Berlin-Bonn 1992

Wycoff, Joyce: Mindmapping, Berkley Books, New York 1991

Zehnter Bericht zur Entwicklungspolitik der Bundesregierung, BMZ, Bonn 1995

Zimmermann, A.: Intermittierende Prozeßberatung für eine NRO, Fallbeispiel Westafrika, in: Reineke/Sülzer (Hg.): Organisationsberatung in Entwicklungsländern, Konzepte und Fallstudien, Wiesbaden 1995

Zusammenarbeit planen, Eine Arbeitshilfe für erfahrene Planer und solche, die es werden wollen, DEH (Hg.), Bern 1992

## **Mitglieder der AG**

### **"Planungsinstrumente im Umweltbereich"**

Block, Karola, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH, OE 402, PVI-Bonn

Bolay, Prof. Dr. Friedrich, Schwalbach

Eberhardt, Dr. Alfred, Umweltministerium Kiel

Hamacher, Winfried, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH, OE 402, PVI-Bonn

Jung, Dirk, Fa. denkmodell, dialog, design, Berlin

Klinger, E., Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH, OE 042, Eschborn

Paulus, Dr. Stephan, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH, OE 402, PVI-Bonn

Scheffer-Boichorst W., Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH, OE 403, Eschborn

Scherler, Fr. C., Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH, OE 425, Eschborn

Schnurre, C., Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH, OE 403, Eschborn

Schwedersky, Dr. Thomas, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammen-arbeit GmbH, OE 402, RMSH-Bonn

Ullrich, Dr. Detlev, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH, OE 402, Eschborn

Winkler, Bertram, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH, OE 402, PVI Eschborn



## Bisher erschienene Publikationen aus der Arbeit der Abteilung 402

Stand Juli 1997

Publikations-Nr.	Titel	Bestell-Nr.
402/93 - 1 d PVI	Ökonomische Instrumente der Umweltpolitik: Bedeutung für die Entwicklung von umweltrelevanten Institutionen im Rahmen der praktischen EZ	P3-001-d vergriffen
402/93 - 2 d PVI	Institutionenentwicklung im Umweltbereich - Ergebnisse eines GTZ-Mitarbeiter-Workshops	P3-002-d vergriffen
402/94 - 3 d PVI	Ökonomische Instrumente der Umweltpolitik als Beratungsfeld im Rahmen der TZ - Systematische Kurzdarstellung der in der Bundesrepublik Deutschland angewandten Instrumente und relevanter Institutionen	P3-003-d
402/94 - 4 d PVI	Der Runde Tisch als Programm? Möglichkeiten und Grenzen der Institutionenförderung im Spannungsfeld von Umwelt und Entwicklung	P3-004-d
402/94 - 4 e PVI	The round table as a Programme? Institutional Development caught between the Environment and Development - Options and Limitations	P3-004-e
402/94 - 5 e PVI	Pollution Prevention Through Market-Based Incentives Two Case Studies on Thailand	P3-005-e
402/94 - 6 e PVI	The Use of Economic Instruments in the Environmental Policy of Chile	P3-006-e
402/94 - 7 e PVI	The Role of Land Tenure and Property Rights in Sustainable Resource Use: The Case of Benin	P3-007-e
402/94 - 7 f PVI	Le rôle des systèmes fonciers et des droits de disposition pour la gestion durable des ressources naturelles: Le cas du Bénin	P3-007-f vergriffen
402/94 - 8 d RSMH	Dokumentation zum Consulting Workshop - Anwendung von Beteiligungs- und Selbsthilfeansätzen in Vorhaben zum Ressourcenmanagement	P3-008-d
402/94 - 9 d PVI	Information, Bildung und Kommunikation im Umweltbereich	P3-009-d
402/94 - 10 d RSMH	Hinweise auf Schlüsseldokumente für die Anwendung von Beteiligungs- und Selbsthilfeansätzen im Ressourcenmanagement	P3-010-d vergriffen
402/94 - 11 d RSMH	Beteiligungs- und Selbsthilfeansätze im Ressourcenmanagement - Ein Positionspapier	P3-011-d

402/94 - 11 e RMSH	Participatory and self-help approaches in natural resource management - A position paper	P3-011-e
402/95 - 11 f RMSH	Participation et auto-promotion dans la gestion des ressources naturelles - Document de base	P3-011-f
402/95 - 11 s RMSH	Participación y auto-ayuda en el manejo de recursos naturales - Documento básico	P3-011-s
402/95 - 12 d PVI	Marktwirtschaftliche Instrumente der Umweltpolitik in Entwicklungsländern - Beiträge zur Institutionenentwicklung und Politikberatung im Umweltbereich	P3-012-d
402/95 - 12 e PVI	Market-Based Instruments in Environmental Policy in Developing Countries - Framework for Policy Planning and Institutional Development in the Environment	P3-012-e
402/95 - 12 f PVI	Instruments économiques applicables aux politiques de l'environnement dans les pays en développement - Contributions au développement institutionnel et à l'assistance technique en matière de politique de l'environnement	P3-012-f
402/95 - 12 s PVI	Instrumentos económicos y política ambiental en los países en desarrollo - Desarrollo institucional y asesoramiento político en materia de protección ambiental	P3-012-s
402/95 - 13 d RMSH	Die Rolle von Anreizen bei der Anwendung von RMSH als Vorgehensweise	P3-013-d
402/95 - 13 e RMSH	Incentives and the NARMS Approach - A hand-out for project desk officers, consultants and onsite project staff	P3-013-e
402/95 - 13 f RMSH	Le rôle des mesures d'incitation dans l'application de la stratégie GERNAP - Outil de travail à l'intention des chargés de projets, des consultants et des collaborateurs de projet	P3-013-f
402/95 - 13 s AMREN	El papel de los incentivos en la aplicación del enfoque AMREN - Folleto de información para encargados de proyectos, consultores y colaboradores de proyectos	P3-013-s vergriffen
402/95 - 14 d PVI	Umweltinformation und ihr Management	P3-014-d
402/95 - 14 e PVI	Environmental information and its management	P3-014-e
402/95 - 15 d Biodiv	Biologische Vielfalt erhalten! Eine Aufgabe der Entwicklungszusammenarbeit	P3-015-d
402/95 - 16 d	Lösungsansätze für den technischen Umweltschutz in kleinen und mittleren Unternehmen in Entwicklungsländern	P3-016-d
402/96 - 16 e	Approaches to cleaner production in small and medium-sized enterprises	P3-016-e
402/95 - 17 d PVI	Mediation / Konfliktmanagement im Umweltbereich und seine Bedeutung im Rahmen der TZ Dokumentation eines Fachgesprächs in der GTZ	P3-017-d

402/95 - 18 e RMSH	Creating Local Agendas (A) Participatory Appraisal Methods for Interinstitutional collaboration in Integrated Watershed Management - Lessons from a Colombian Experience (B) Participatory Planning and Evaluation Methods: Suggestions for complementary methodologies	P3-018-e vergriffen
402/96 - 19 d PVI	Konfliktmanagement im Umweltbereich Instrument der Umweltpolitik in Entwicklungsländern	P3-019-d
402/96 - 19 e PVI	Environmental Conflict Management An environmental policy instrument in developing countries	P3-019-e
402/96 - 19 f PVI	La gestion des conflits dans le domaine de l'environnement - Instrument de la politique de l'environnement dans les pays en développement	P3-019-f
402/96 - 19 s PVI	Manejo de conflictos en el área de medio ambiente - Instrumento de política ambiental en los países en desarrollo	P3-019-s
402/96 - 20 e	Environmental Protection in Small and Medium Enterprises in Developing Countries - Proceedings of the GTZ-workshop	P3-020-e
402/96 - 21 d PVI	Methodenkompaß - Eine praktische Orientierungshilfe für Planungs- und Managementaufgaben im Umweltbereich	P3-021-d
402/96 - 22 d RMSH	Prozeßmonitoring - Eine Arbeitshilfe für Projektmitarbeiter/-innen	P3-022-d
402/96 - 22 e RMSH	Process Monitoring (ProM) - Work Document for project staff	P3-022-e
402/96 - 22 f RMSH	Suivi des processus - Un outil de travail pour des collaborateurs de projet	P3-022-f
402/96 - 22 s RMSH	Seguimiento de procesos - Una ayuda para personal de proyectos	P3-022-s
402/96 - 23 d PVI	Indikatoren der Institutionenentwicklung im Umweltbereich - Anregungen und Beispiele für Projektplanung und -management	P3-023-d

### Weitere Arbeitshilfen:

402/96 - PVI	Umweltprojekte durch Kommunikation verbessern	P3-901-d
402/96 - PVI	Erfahrungen und Ansätze der TZ bei der Unterstützung von Umweltaktionsplänen - Dokumentation eines Erfahrungsaustausches in der GTZ	P3-902-d
402/96 - RMSH	Prozeßbegleitende Beratung - Eine Arbeitshilfe für Berater/-innen im Ressourcenmanagement	P3-903-d
402/96 - RMSH	In Process Consultancy - A Work Document for Consultants to Natural Resource Management Projects	P3-903-e

402/96 - RMSH	Consultation interne	P3-903-f
402/96 - RMSH	Asesoramiento a procesos	P3-903-s
402/96 - RMSH	Toward decentralised Natural Resource Management - Case study: The village of Balingnar in Burkina Faso	P3-904-e
402/96 - PVI	Vers une Gestion Decentralisee des Ressources Naturelles - Cas du village de Balingnar au Burkina Faso	P3-904-f
402/96 - PVI	Umweltkommunikation in der TZ - Dokumentation eines Fachgespräches in der GTZ	P3-905-d
402/96 - PVI	Bibliographie Umweltkommunikation	P3-906-d

# Bestellung von Publikationen „aus der Arbeit der OE 402“ bitte über:

Universum Verlagsanstalt GmbH KG  
z. Hd. Herrn Schön  
Postfach  
65175 Wiesbaden  
Fax Nr.: 0611 - 90 30 382  
Tel. Nr.: 0611 - 90 30 170

## **Bei Bestellung bitte beachten:**

Die Bestell-Nr. setzt sich aus der Kennung „P3“, der fortlaufenden Publikations-Nr. (bitte auf drei Stellen mit Nullen auffüllen) und einer Sprachkennung zusammen.

(Für die Publikations-Nr. 402/96-**21 d** PVI lautet die Bestell-Nr. **P3-021-d**)

Für alle Publikationen erheben wir eine Schutzgebühr von DM 10,-- pro Exemplar

## **Hiermit bestelle ich folgende Publikationen**

<b>Titel</b>	<b>Bestell-Nr.</b>	<b>Anzahl</b>
	P3-	
	P3-	
	P3-	
	P3-	
	P3-	
	P3-	

Ω **GTZ - Besteller:** Sie erhalten die Publikationen kostenlos.

Ω **Externer Besteller:** Sie erhalten die Büchersendung zusammen mit einer Rechnung. Bitte überweisen Sie den jeweiligen Betrag unter Angabe der Rechnungs-Nr. auf das angegebene Konto.

Name \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Ort / Straße \_\_\_\_\_

Land \_\_\_\_\_ Telefon \_\_\_\_\_ Telefax \_\_\_\_\_

Unterschrift \_\_\_\_\_ Datum \_\_\_\_\_

