

Projekt-Management-Seminare in Haiti

Das Problem der ungenügenden Management-Fähigkeiten auf allen, insbesondere den unteren und mittleren Ebenen in Entwicklungsländern ist bekannt. Auch Fachleute aus betroffenen Ländern bestätigen dies.

So auch in Haiti. Ein Management-Bildungskonzept, das helfen kann, dieses Problem zu lösen und insbesondere verbessertes Projekt-Management zum Ziel hat, kann nicht einfach genug sein. Vorhandene Bildungsangebote sind häufig zu anspruchsvoll für den täglichen Normalbedarf an Management-Fähigkeiten und zielen vorwiegend auf die Unternehmensspitzen in den Entwicklungsländern - statt auf die mittleren und unteren Management-Ebenen.

Ein einfaches Lehr-Angebot "**Projekt-Management**" sollte enthalten:

1. Formulierung der **Zielrichtung**, 2. **Analyse** fördernder und hemmender Kräfte, 3. **Detailziel**-Erarbeitung, 4. **Planung** mit Rangliste, 5. **Organisation** mit Matrix, (6. **Führung** und 7. **Kontrolle**). Je nach Wertsystem und Kultur des Entwicklungslandes unterschiedlich zu trainieren, sind die Führungsfunktion im engeren Sinne sowie die Funktion Kontrolle. Die anderen Management-Funktionen sind weitgehend wertsystem- und kulturneutral - wenn auch natürlich eingebettet in den Werte-Rahmen.

Außer diesen Management-Funktionen: Zielsetzung, Planung, Organisation (Führung und Kontrolle) sollte ein überregional einsetzbares, einfaches und praxisbezogenes didaktisches Paket zur Förderung von Management-Fähigkeiten auch didaktische Bausteine zur Vermittlung von Grundfähigkeiten im Finanzwesen, insbesondere in Kostenrechnung, sowie zur Leistungserstellung enthalten. Andere erforderliche Grundfähigkeiten sind stärker zu differenzieren – je nach kultureller und (wirtschafts-) politischer Situation eines Entwicklungslandes.

Die grundsätzlichen Überlegungen führten im Dezember 1981 zu dem Entschluss, selbst Management-Trainingsversuche in Haiti zu unternehmen. Ziel der zweitägigen (Test-)Seminare in Haiti war nicht nur, einen direkten bescheidenen Beitrag zur Lösung des Problems zu versuchen, sondern auch Erfahrungen über die inhaltlichen und didaktischen Möglichkeiten in diesem anderen Kulturkreis zu sammeln.

Einfache Testseminare in Ste. Suzanne

24 Teilnehmer aus der Region von Ste Suzanne und einige "Beobachter".

Im Umkreis von Ste Suzanne hatten sich 6 Gruppen à 20 Kleinbauern zusammengefunden, die unter agrar-fachlicher Beratung durch FONDEV, der damaligen Tochter der Deutschen Welthungerhilfe versuchen wollten, die Ertragskraft ihrer weitgehend erodierten Böden zu verbessern. Dies erforderte eine über den bisherigen ("coumbite") üblichen Umfang hinausgehende Zusammenarbeit. Dazu fehlten die arbeitstechnisch/methodischen Fähigkeiten.

Jede der 6 Gruppen hatte 4 Mitglieder ausgewählt (im Dezember 1982), an dem Seminar teilzunehmen. In diesen 4er Gruppen wurde geübt. Das oben kurz skizzierte didaktische Konzept "Projekt-Management" wurde für diesen Zweck auf die drei wesentlichen Funktionen: Zielformulierung, Planung mit Rangliste und Matrix-Organisation reduziert.

Nur die Zielformulierung erfordert ein Mindestmaß an abstraktem Denken und wurde nur von knapp der Hälfte aller Teilnehmer soweit verstanden, dass sie die Übungen zufriedenstellend bewältigten. Die Rangliste und die Organisations-Matrix wurden jedoch - anhand konkreter praktischer Beispiele - verstanden und in Übungen weitestgehend richtig eingesetzt. Die Teilnehmer und (Beobachter) waren der

Meinung, dass sie (zumindest) diese Planungs- und Organisations-Methoden in ihrer praktischen Arbeit einsetzen können und wollen.

Im Dezember 1983 wurde in Ste. Suzanne ein Auffrischungs-Tagesseminar mit fast allen Teilnehmern des Test-Seminars von 1982 abgehalten. Dabei zeigte sich, dass in der praktischen dörflichen Arbeit des Jahres 1983 die Systematik - wie 1982 geübt - beim gemeinsamen Straßenausbau von den Seminarteilnehmern genutzt werden konnte. Dennoch bereiteten beim erneuten Unterrichtsversuch die abstrakten Teile des Projekt-Management-Seminars (insbesondere das Thema "Zielformulierung") die gleichen Schwierigkeiten wie schon 1982. Praxisnahe Planung und Organisation wurden hingegen erneut - wie schon 1982 - verstanden und in Übungen nachvollzogen.

Anspruchsvollere Testseminare in Port-au-Prince

Mit dem Unterziel, die Kommunikation der regierungsunabhängigen, internationalen Hilfsorganisationen untereinander (und mit den haitianischen Organisationen) zu verbessern, fanden sich 1982 rund 50 Teilnehmer aus diesen Organisationen sowie aus dem Planungsministerium zusammen. Die Übungen des zweiten Tages ergaben überdurchschnittlich gute Ergebnisse. Es wurde angeregt, die deutschen Overhead-Folien des didaktischen Pakets ins Französische zu übersetzen und das Seminar im Dezember 1983 für Multiplikatoren zu wiederholen. Dies geschah in einem 3-Tage-Seminar vom 14. bis 16.12.1983 für 36 NGO-Teilnehmer. Ein direkt daran anschließendes Tages-Seminar für ca. 50 ländliche Teilnehmer einer Selbsthilfe-Initiative des haitianischen Priesters Père Cico in Kenskoff bestätigte die in Ste. Suzanne gemachten Erfahrungen. Die im zweiten städtischen Seminar in Port-au-Prince (1983) verwendeten Tageslicht-Projektionsfolien wurden nochmals neu gezeichnet - zur noch besseren Anpassung an die Teilnehmer-Mentalität. Mit BMZ-Hilfe wurden davon auch Poster für den Einsatz in ländlichen Einfachseminaren gedruckt. Im Dezember 1984 wurde in der Universität von Cap-Haïtien ein 2-Tage-Seminar für Studenten und Multiplikatoren auf der Basis der neuen didaktischen Folien und Poster abgehalten.

Damit ist mehrfach der Beweis erbracht, dass für unterschiedliche Ebenen angepasstes Management-Training in Haiti möglich und sinnvoll ist. Allerdings macht es wenig Sinn, deutsche Management-Didaktik einfach zu übertragen. Es muss einfach und **angepasst** trainiert werden.

Da das Problem ungenügender Management-Fähigkeiten auf allen - insbesondere jedoch auf den mittleren und unteren - Ebenen in Entwicklungsländern praktisch in der ganzen Welt besteht, sei folgende grundsätzliche **Forderung/Anregung an die Entwicklungspolitik** gestattet:

- Förderung von einfacher, angepasster, praxisbezogener Management-Bildung in Entwicklungsländern - auch (und verstärkt) projekt-unabhängig. Dabei Beschränkung auf die Förderung von Grundfähigkeiten - diese jedoch auf möglichst breiter Basis und auch auf den niedrigstmöglichen Ebenen.
- Einsatz von nicht-staatlichen - auch kleineren - Organisationen zur Durchführung von Trainingsprogrammen, wo diese größere Ortskenntnisse oder spezielle Erfahrung besitzen.
- Förderung und Entwicklung organisatorischer Strukturen und Initiativen in Entwicklungsländern, die kontinuierlich und basisnah bereit und fähig sind zur Stärkung effizienter Selbstverwaltung und zur methodischen Management-Hilfe.

- Nutzung gegebener, insbesondere mittelständischer (Kunden-/Lieferanten-/Partnerschafts-)Beziehungen zur Förderung des Transfers von Management-Fähigkeiten in die und innerhalb der Entwicklungsländer.

Nachfolgend der Seminarablauf in Französisch:

**SEMINAIRE:
Management
de projets**

A
Pour le management
professionnel
d'organisations et
d'entreprises de toute
sorte



**Dipl.-Kfm. Peter
Hesse
Management-
Seminare**

B
Version simplifié pour
des projets de
campagne et des
villages

1. Définition
"MANAGEMENT"

Les fonctions
centrales ANALYSE,
DECISION,
COMMUNICATION

Les fonctions BUT,
PLAN,
ORGANISATION,
DIRECTION,
CONTROLE

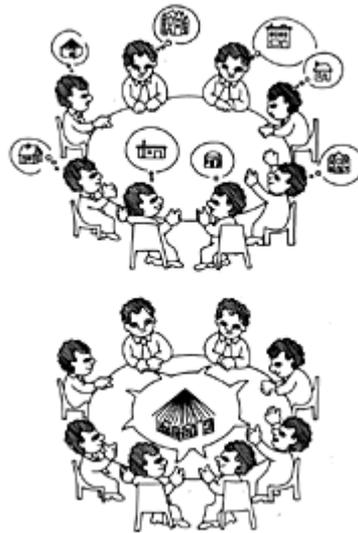
(exercice de
communication)

2. Analyse de la
situation et des
problèmes existants
dans la coopération
du management-
personnel dans
l'organisation/
l'entreprise.
Visualisation des
responsabilités

Discussion libre sur
méthode de travail et
problèmes ressentis
par les participants

Analyse informelle
(discussion)
- des structures
sociales existantes
- des structures
d'organisation
- des mécanismes de
décision
- des méthodes
traditionnelles de
coubite
- des tabous
spirituelles
- des influences
extérieures

3. Définition des buts généraux (en coopération)



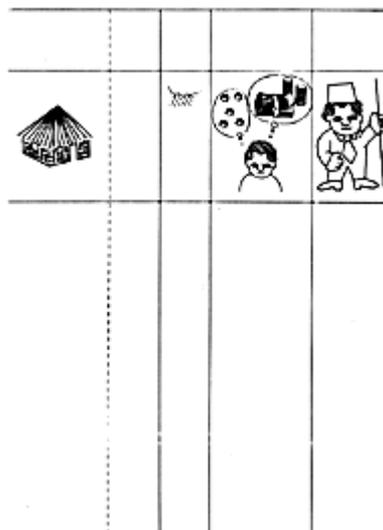
Définition des buts généraux (dédit par instructeur)

4. "Force-field-analysis" systématique



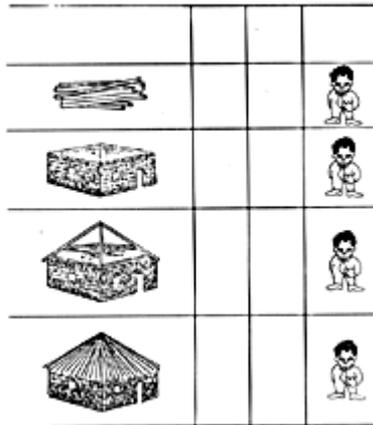
Discussion informelle (discrètement structuré) sur les forces et faiblesses, les possibilités et les limites

5. Définition des objectifs en détail en groupe (coopératif)



Définition des objectifs en détail avec intégration des autorités sur place

6. Plan
avec dates précises



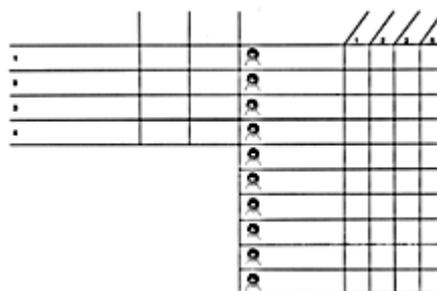
Plan
au moins avec
périodes

7. Organigramme
"MATRIX"
avec plusieurs
symboles



Organigramme
"MATRIX"
avec un seul symbole

8. Plan + MATRIX
prolongé



Plan + MATRIX
prolongé

9. Direction et
exécution avec
principes des gestions
modernes

Direction et exécution
conformément à la
structure sociale

10. Contrôle:modèle/
réalité

Contrôle:
modèle / réalité