

Zum Begriff „Projekt“ in der ländlichen Entwicklung¹

The Meaning of the Term „Project“ in Rural Development

von H.-J. Glauner²

1 Einleitung

Wenn eine Veranstaltungstagung zum Themenkomplex „Projekte der ländlichen Entwicklung“ mit einem Referat zur Definition des Projektbegriffes eröffnet wird, ist davon auszugehen, daß tatsächlich eine gewisse Unsicherheit im Umgang mit diesem Begriff besteht oder daß zumindest für die Entwicklungsplanung ländlicher Räume in Deutschland das Denken in Projekten etwas Neues ist.

Letzteres ist sicherlich im Rahmen der verschiedensten sektoralen und regionalen Entwicklungsanstrengungen für den Sektor Landwirtschaft und neuerdings für ländliche Räume tatsächlich so. Für konkrete Umsetzungen entsprechender Programme stand hierfür lange Zeit der Begriff der Maßnahme selber zur Verfügung, mit der diese Programme umgesetzt wurden. So wurden in den 50er bis 70er Jahren die verschiedensten Programme der Agrarstrukturverbesserung durch entsprechende Flurbereinigungsmaßnahmen, Aufstockungsmaßnahmen, Aussiedlungsmaßnahmen umgesetzt, wobei dann die gleichzeitige Abwicklung der verschiedensten Maßnahmen innerhalb eines Gesamtvorhabens Flurbereinigung + Aussiedlung + Dorfsanierung als Vollendung, als ein gelungenes Vorhaben gefeiert wurde.

Die unmittelbare Einengung von Sicht- und Handlungsweisen auf das ausgemachte Detailproblem, den unmittelbaren Gegenstand der Maßnahme ist sicherlich nicht zuletzt auch auf die spezielle Art der *Wahrnehmung* von Problemen im Ursache-Wirkungszusammenhang zu verstehen sowie der darauf abgestellten eher technischen

¹ Beitrag im Rahmen einer Vortragsveranstaltung in „Projektplanungen für ländliche Kleinräume in Hessen“, Juni 1990, GHK, St. 6. Agrarwirtschaft

² Prof. Dr. H.-J. Glauner, Fachgebiet Vergleichende Landwirtschaftliche Betriebslehre und Raumplanung am Fachbereich Internationale Agrarwirtschaft der Gesamthochschule Kassel in Witzenhausen.

Lösungsansätze (vereinfachter Ziel-Mittelansatz). Entsprechend läßt sich ja wohl auch eine ganze Reihe schiefgelaufener Maßnahmen aufzeigen, die den komplexen Zusammenhang bestehender Verhältnisse vernachlässigten. Ein extremes Beispiel hierfür ist für mich das Weinbergflurbereinigungsverfahren Kaiserstuhl aus den 60er-, 70-Jahren mit seinen vielen Fehlleistungen für Ökologie, Landschaft, Betriebe sowie Weinqualität. Abb. 1 versucht eine graphische Darstellung dieser angesprochenen Sichtweise.

Ziel Mittel	Programm Maßnahme(n)	Agrarstrukturverbesserung Flurbereinigung, Aussiedlung, Flurbereinigung + Aussiedlung
----------------	-------------------------	---

Abb. 1: Vereinfachte Ziel-Mittel-Beziehungen

Es ist nicht zu übersehen, daß den Programmgestaltern aber auch Planern landwirtschaftlich-ländlicher Entwicklung zwischenzeitlich die Komplexität des Sektors v. a. aber die eines ländlichen Raumes nicht verborgen, gleichzeitig aber auch die Entstehung einer Projekttheorie nicht unbemerkt geblieben sind, mit der man in anderen Sektoren v. a. aber im Rahmen der internationalen Agrarentwicklung komplexe Planungsvorhaben gestaltet und abwickelt. Dieses führte in der Folge dazu, daß heute ggf. auch die kleinste Maßnahme, etwa die der Reaktivierung eines dörflichen Backofens als Projekt aufgefaßt wird.

2 Das Projekt

2.1 Versucht man als Erstes eine Definition des Begriffes „Projekt“, so dürfte dieser im sprachlichen Zusammenhang von projektieren, projezieren mit Plan, Entwurf zu verstehen sein. Im ingenieur-technischen Zusammenhang etwa bei Architekten wird der Projektbegriff dann ja auch synonym für den vorgesehenen Planungsgegenstand herangezogen. So etwa das „Brückenbauprojekt“, das „Kraftwerksprojekt“, wobei das Projekt in den bekannten Phasen der Planung – ökon. Bewertung – Implementierung verstanden wird. Offensichtlich wird dann auch ein ingenieurtechnisches Projekt eher als ein großes, komplexes Vorhaben verstanden, als daß es schon bei der Erstellung eines Einfamilienhauses gebraucht wird. D.h. Projekt Kraftwerksbau incl. Versorgungs- und Entsorgungssysteme, Standortbestimmung etc. Ähnlich dürfte es sich bei der einzigen Aussiedlung eines Dorfes außerhalb einer Flurbereinigungs- oder Dorfentwicklungsmaßnahme nicht um ein Projekt handeln, wenn nicht gleichzeitig andere komplexe Problemstellungen mit gelöst werden sollten.

2.2 Wenn auch nach GITTINGER (1972) von vielen angenommen wird, daß der Begriff eines Projektes nicht definierbar sei, kommt er zu der Auffassung, daß man schon von einer Definition ausgehen müsse, wenn man mit diesem Begriff arbeiten wolle. Er meint aber gleichzeitig, daß sich die jeweilige Definition eher aus dem speziellen

Zusammenhang heraus ergeben muß und nicht im akademischen Sinn von vornherein eindeutig abgegrenzt werden müsse.

Uns dürfte im Zusammenhang mit der Themenstellung diese Antwort aber wohl nicht befriedigen, so daß eine Begriffsbestimmung versucht wird.

Nach HEUER (1979), wird ein Projekt wie folgt definiert: „Ein Projekt ist ein zeitlich und leistungsmäßig abgrenzbares Vorhaben“, wobei es Teil eines übergeordneten Programms sein kann. Damit nähert sich HEUER sicherlich der heutigen Vorstellung, Projekte als Mittel zur Erfüllung von Oberzielen (Programmen) zu sehen. Nach GTZ (1982), die im Rahmen der technischen Hilfe vorgesehene Maßnahmen in aller Regel über Projekte abwickelt, ist

„... ein Projekt ein komplexes Bündel von Maßnahmen mit einem Beginn und einem klar definierten Ende“. Gleichzeitig wird von diesem Verfasser herausgestellt, daß es im Zusammenhang mit den Begriffen Ausgabe, Maßnahme, Ziel, Projekt, Vorhaben Probleme der Abgrenzbarkeit gebe und man dabei wegen der Vermeidung von Mißverständnissen auf eine Definition der Schlüsselbegriffe angewiesen sei.

Während die GTZ den Aspekt Komplexität eines Projektes eher auf die damit verbundenen *Maßnahmen* bezieht, läßt sich die Notwendigkeit eines Projektansatzes als Mittel zur Lösung – nach Meinung vieler Verfasser (GITTINGER, GOODMAN) – komplexer *Problemstellungen* gleichfalls begründen. Solche komplexen Problemstellungen sind sicherlich in rückständigen ländlichen Räumen zu sehen, die nicht durch einfache Ursache – Wirkungszusammenhänge erklärt werden können. Oder, wenn man heute erkennt, daß Maßnahmen nur im Förderbereich Landwirtschaft dann in aller Regel zu kurz greifen.

Akzeptiert man – noch auf einer allgemeinen Ebene – das Projekt als ein zeitlich, aber auch regional abgrenzbares Vorhaben, das sich durch die Komplexität seiner Problemstellungen aber auch durch die Komplexität notwendiger Maßnahmen auszeichnet, so ergibt sich die Frage nach der Fortführung dieses Vorhabens nach seinem formalen Abschluß. Vor allem wenn es sich um solche Projekte, Vorhaben handelt, die sich durch eine sozio-ökonomische Dimension auszeichnen (z.B. Projekte der regionalen ländlichen Entwicklung), steht einem Abschluß die Forderung nach „Planung als kontinuierlicher Prozeß“ gegenüber. Letzteres ist dann in unserer Vorstellung durch die Betroffenen selber zu realisieren oder wird eben durch ein Anschlußprojekt fortgesetzt. An dieser Stelle wird schon indirekt erkenntlich, daß Projekte, v.a. solche der ländlichen Entwicklung häufig nicht von den Betroffenen, den Zielgruppen selber, sondern zusammen mit Trägern und Finanzierern durchgeführt werden. Hierauf werde ich in Abschnitt 3 in Zusammenhang mit der Definition von Projekten der ländlichen Entwicklung noch einmal näher eingehen.

2.3 Projekte im Sinne von Vorhaben dürften in der Realisationsphase von Maßnahmen begleitet sein. Letztere beziehen sich auf bestimmte Förderungsbereiche sektoralen Charakters. Hieraus lassen sich dann entsprechende Projektarten beschreiben, sofern nicht verschiedene Maßnahmen in verschiedenen Förderungsbereichen zu einem „integrierten“ Projektansatz führen:

- Technische Projekte
- Ökonomische Projekte
- Wissenschaftliche Projekte
- Politische Projekte
- Krisenprojekte

Für den landwirtschaftlichen, ländlichen Bereich lassen sich unter Heranziehung verschiedener Quellen benennen:

- Bewässerungs-, Meliorationsprojekte (technisch)
- Projekte der Kreditvergabe (ökonomisch)
- Industrieansiedlungsprojekte (technisch-ökonomisch)
- Allgemeine landwirtschaftliche Entwicklungsprojekte (integriert)
- Projekte der ländlichen Regionalentwicklung (integriert)
- Projekte der Neuordnung des ländlichen Raumes (integriert)
- Dorfentwicklungsprojekte (integriert).

Während einige der genannten Beispiele eher technische Aspekte beinhalten, deren Komplexität durch verschiedene vielschichtige Maßnahmen erklärt wird, ist für viele der genannten Beispiele sowohl die Komplexität der Problemstellung als auch die der möglichen Förderbereiche und möglichen Maßnahmen offensichtlich (Projekt ländliche Regionalentwicklung). Abb. 2 zeigt in Fortführung von Abb. 1 die Zuordnung des Projektes als Mittel zur Erfüllung einer übergeordneten Zielsetzung.

Ziel (Oberziel)	Programm	Entwicklung des ländlichen Raumes
Projektziel	Projekt	Agrarstrukturverbesserung
Mittel	Maßnahme	Flurbereinigung, Aussiedlung, Flurbereinigung + Aussiedlung Dorfentwicklung

Abb. 2: Das Projekt als Mittel der Programmerfüllung

3 Projekte der ländlichen Entwicklung

Es ist nicht zu übersehen, daß die Entwicklung ländlicher Räume in aller Regel Gegenstand nationaler oder förderativer Entwicklungspolitik ist. Entwicklung wird dabei in Kategorien ökonomischen Wachstums und sozialen Fortschrittes für die in ländlichen Räumen lebenden Menschen gedacht, und das Politsystem geht davon aus, daß der erwünschte Zustand nicht durch ökonomische Prozesse allein erreicht werden kann. Dies gilt sowohl für ländliche Räume in Entwicklungsländern als auch für solche peripherer Art in Industrieländern. Auch DOPPLER (1985) geht davon aus, „daß

Entwicklungsprogramme zur Entwicklung eines Landes beitragen, wenn sie in Richtung folgender Ziele gehen: a) Entfaltung der menschlichen Persönlichkeit, b) selbsttragendes Wirtschaftswachstum“. Sehr häufig wird auch bei uns die Förderung entsprechender Zielsetzungen durch Programme mit dem Begriff der „Hilfe zur Selbsthilfe“ verbunden. Die Besonderheit ländlicher Entwicklungsvorhaben ist also nicht nur die ihres komplexen, multidisziplinären, sozioökonomischen Charakters sondern gleichzeitig die seiner öffentlichen Förderung. Häufig sind die damit verbundenen Maßnahmen aus der Sicht der Beplanten allerdings „fremdbestimmt“.

Nach GITTINGER (1972) ist davon auszugehen, daß entsprechende Entwicklungsziele im allgemeinen mit Investitionen in verschiedensten Bereichen der materiellen, institutionellen Infrastruktur, der Produktion verbunden sind, für die der Staat die entsprechenden Fördermittel zur Verfügung stellt. Auch GOODMAN (1980) geht von dieser mit einer Entwicklungsplanung verbundenen lang- und mittelfristigen Zielsetzung aus, wobei von ihm die Umsetzung entsprechender (allgemeiner) Entwicklungspläne (wir würden sagen Oberziele, Programme) in Operationspläne bzw. konkrete Maßnahmen und Projekte die schwierigste Aufgabe für Entwicklungsplaner darstellt.

In diesem Zusammenhang erscheint – dem Politsystem – nunmehr die Umsetzung allgemeiner Zielvorstellungen in konkrete Programme und Projekte als der effizienteste Weg für die sparsamste Verwendung ausgesetzter Fördermittel aber auch als Garantie für die Realisation gedachter Einrichtungen, Produktionsaufnahmen etc. So weist auch GITTINGER (1972) darauf hin, daß Projekte in diesem Zusammenhang Nationen vor einer planlosen Verschwendung ausgeworfener Fördermittel bewahren – wenn man etwa davon ausgeht, die Fördermittel alternativ den Zielgruppen oder örtlichen Administrationen direkt auszuzahlen. Projekte werden somit zu den ersten konkreten Maßnahmen vorgesehener Programme – wobei häufig auch der Beispiel- und Modell-effekt gesehen wird. Doch die Praxis zeigt, daß ohne eine finanzielle Förderung Nachfolgeprojekte i.a. nicht anlaufen (siehe Bürgerhäuser Hessen). Gleichzeitig zeigt sich an dieser Stelle die Verbindung Projekt – Trägerschaft, die in aller Regel durch den Staat selber oder halbstaatliche Institution vorgenommen wird. Häufig sind ggf. Consultings dazwischengeschaltet.

Programme der ländlichen Regionalentwicklung oder auch der Dorfentwicklung zeichnen sich aufgrund der oben schon aufgezeigten Vielschichtigkeit beteiligter Sektoren, Zielgruppen und ihrer jeweiligen Problemstellungen dann auch durch einen entsprechend komplexen Förderansatz, durch vielfältige Maßnahmen in den verschiedensten Förderbereichen aus, die sich ihrerseits in ein oder mehrere Projekte bündeln lassen. Nach DOPPLER (1985) „ist das Projekt (damit) eine operationale Einheit, in der von gesellschaftlichen Entscheidungsinstanzen definierte Ziele verfolgt werden“.

Das Projekt mit seinen diversen Maßnahmen ist in diesem Zusammenhang „funktionell“ mit seinen Wirkungen, Effekten zu sehen aber auch „institutionell“, wenn für seine Abwicklung eine spezielle Institution etabliert wird. In diesem Sinn werden dann auch

heute landwirtschaftlich/ländliche Entwicklungsvorhaben in Industrieländern, v.a. wenn sie komplexer Natur sind, als „Projekte“ verstanden (Projekt Dorfentwicklung mit seinen verschiedenen Maßnahmen zur Entwicklung der baulichen, ökonomischen, ökologischen, sozialen Lebensverhältnisse). Ein Manko entsprechender Projekte dürfte auch bei uns nach wie vor die „Priorität der von gesellschaftlichen Entscheidungsträgern definierten Ziele“ sein, die häufig von den Empfängern nicht akzeptiert werden oder aber als „Preis“ für die Inanspruchnahme von Fördermitteln verstanden werden. Abb. 3 zeigt die allgemeine Eingebundenheit ländlicher Entwicklungsprojekte in das Politiksystem.

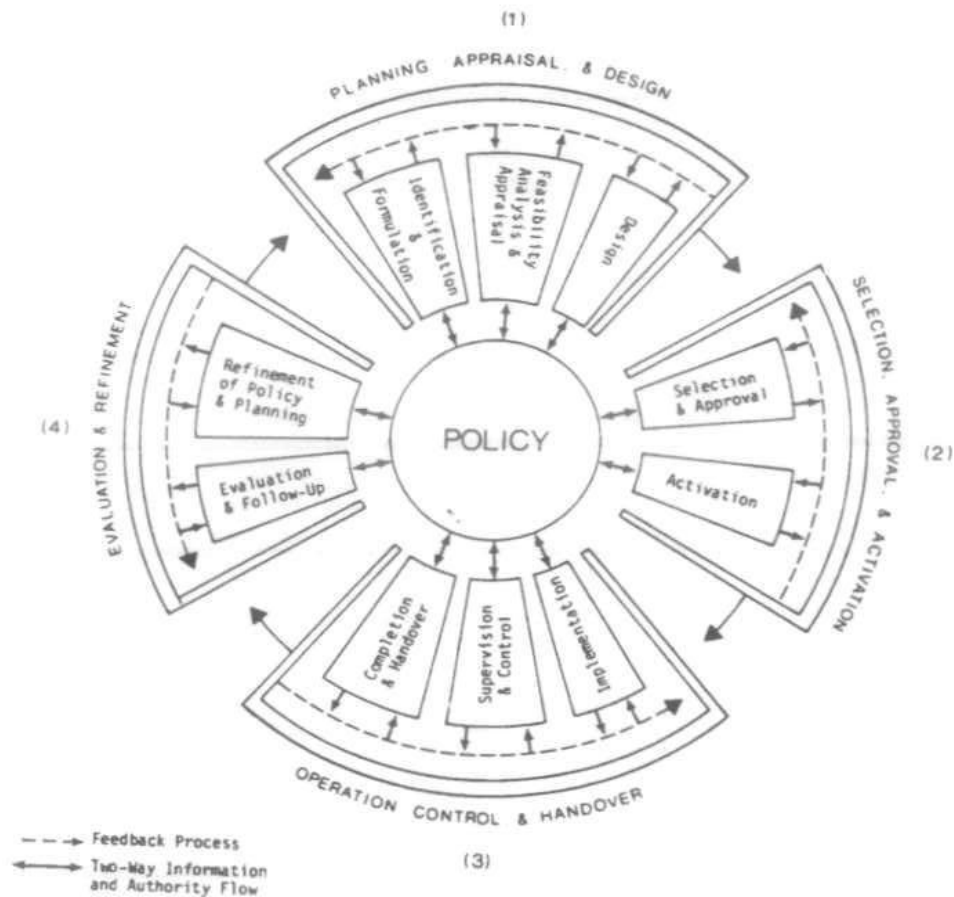


Abb.3: Die Einbindung von Entwicklungsprojekten in ein Politik-System, Quelle: GOODMAN (1980)

4 Projekte und die Definition von Projektzielen

Wenn auch davon auszugehen ist, daß öffentliche Programme zur Entwicklung ländlicher Räume sich im allgemeinen in übergeordnete Zielsetzungen¹ einbetten lassen, so dürfte es a) wegen der großen Vielfalt möglicher Interventionen, Maßnahmen b) wegen unterschiedlicher Vorstellungen aber auch Defizite regionaler Zielgruppen häufig

¹ siehe z.B. Dorfentwicklung, Dorferneuerung mit dem Oberziel der „Daseinsvorsorge“ in ASG, Hessen (1982)

nicht immer einfach sein, Programme in konkrete und örtlich operationalisierbare Maßnahmen umzusetzen. Dieses dürfte nicht nur ein Manko bei der Planung ländlicher Entwicklungspläne in Entwicklungsländern sein, sondern sicherlich auf der relativ offenen Ebene „Ländlicher Regionalentwicklungsprojekte“ in Deutschland.

Dabei ist davon auszugehen, daß für den Förderbereich Landwirtschaft selber auch bei uns ausgefeilte Methoden der Problem- und Zielanalyse zur Verfügung stehen (siehe Abb. 4 und 5 aus dem „Landwirtschaftlich-funktionalen Entwicklungskonzept für die Dorferneuerung“ der ASG, Hessen, 1982). Für die übrigen Bereiche bzw. Zielgruppen aber, die häufig innerhalb der dörflichen Strukturen dominieren, sind solche methodischen Vorgehensweisen sicherlich eher auf die Analyse technischer Defizite als auf solche der Zieldefinition bezogen. Dennoch ist die Definition von allgemeinen Oberzielen im Sinne einer Daseinsvorsorge im ländlichen Raum gleichfalls gegeben.

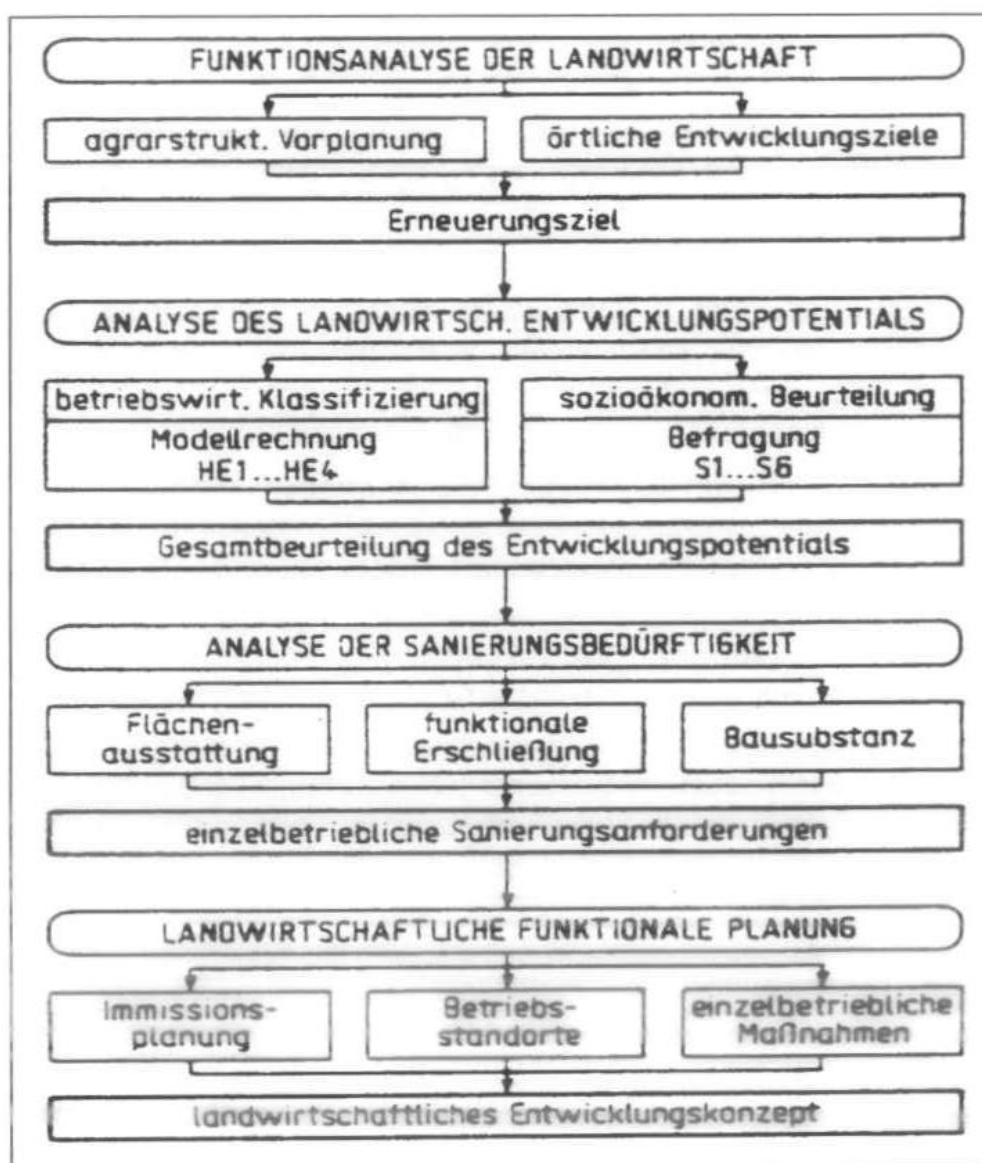


Abb. 4: Ablaufschema der landwirtschaftlich-funktionalen Planung für die Dorferneuerung
Quelle: ASG, Hessen (1982)

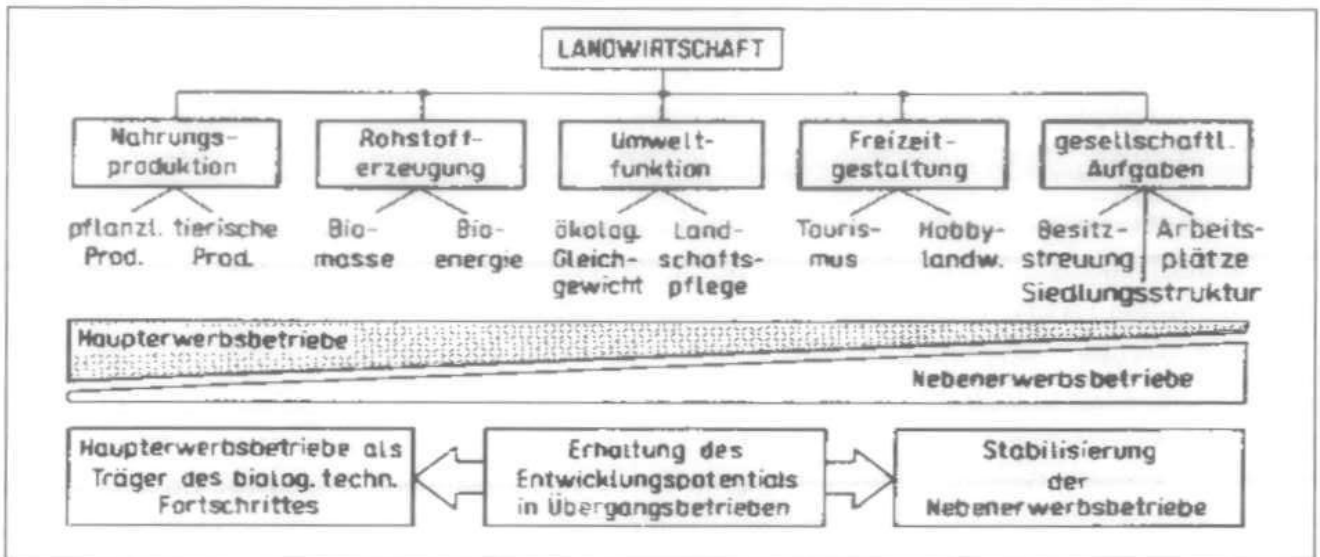


Abb. 5: Allgemeine Funktionsanalyse der Landwirtschaft.
Quelle: ASG, Hessen (1982)

Aus diesem Grunde sollen zum Schluß noch einige Gedanken der Methode „Zielorientierte Projektplanung – ZOPP“ der GTZ ausgebreitet werden, die die Entwicklung und „Planung“ von solchen Zielen zum Gegenstand hat, deren Erreichung durch angemessene Maßnahmen zur Lösung aufgezeigter Probleme beizutragen vermögen. ZOPP geht also auch davon aus, daß im Zweifelsfall allgemeine Zielvorstellungen bestehen, deren Umsetzung in konkrete Maßnahmen im Rahmen von Projekten aber häufig auf Schwierigkeiten stößt. Dieses Defizit erklärt sich aus der Vorstellung heraus, daß wirkungsvolle Maßnahmen nur im Kontext festgestellter Probleme sowie dafür entwickelter Lösungen, Maßnahmen realisiert werden können. Darüber hinaus ergibt sich für ländliche Regionalentwicklungsvorhaben, die sich ja durch die Komplexität bestehender Problemstellungen aber auch Ursachen auszeichnen, das Problem der Definition der Probleme und ihrer Lösungen, die für eine Mehrheit der Bevölkerung von Bedeutung sein werden. Nur durch ein entsprechendes Vorgehen können Maßnahmen und Lösungen entwickelt werden, die zur Erreichung des Oberziels aber auch der Lösung dominierender konkreter Probleme beitragen. Wir können davon ausgehen, daß wir auch in der BRD häufig vor einer solchen Situation stehen, wenn etwa Mittel aus dem EG-Regionalfonds in bestimmte Regionen eingeschleust werden sollen, hierfür aber nur bedingt konkrete Projekte aufgezeigt werden können, die v.a. auch für die betroffene Bevölkerung Vorteile bringen.

4.1 Die Methode ZOPP

Wenngleich es fast unmöglich ist, die Gedankengänge und Methodik der ZOPP auf ein bis zwei Seiten befriedigend darzulegen, sollen dennoch die Hauptgedanken sowie die sich ergebende Projektplanungsübersicht kurz dargestellt werden. Dieses geschieht aus der Absicht heraus, den Leser bzw. Hörer zumindest an diese bewährte Methode der Zielplanung heranzuführen:

Nachdem sich das Planungsteam einen allgemeinen Überblick über die Zielgruppen, Institutionen sowie die allgemeine Situation im Projektgebiet verschafft hat, wird das Kernproblem definiert. Dieses stellt eine wichtige Weichenstellung für die nachfolgende Problemanalyse sowie die sich daraus ableitende Problemhierarchie (-struktur) dar. Die Umwandlung der Probleme in Ziele (Kernproblem – Oberziel; Projektziel, Maßnahmenziel) sowie Ursache – Wirkungsbeziehungen zu Mittel-Ziel-Verknüpfungen führt zu einer Zielhierarchie. Diese kann als Ansatz für die Aufzeigung alternativer Wege zur Problemlösung bewertet werden. Ihre Darstellung erfolgt in einer Planungsmatrix bzw. in der Form der Projektplanungsübersicht.

„Die PPÜ stellt in der zusammenfassenden Beschreibung dar,

- zu welchem Oberziel das Projekt beitragen soll
- was das Projektziel ist
- und welche Aktivitäten und Ergebnisse zum Projektziel führen sollen“ (BODEMER, 1985).

Da die Realisierung einer solchen Konzeption von einer Vielzahl äußerer Einflußgrößen abhängt, werden diese als Annahme in Spalte vier der Matrix formuliert, die somit als Bedingungen zu verstehen sind. Spalte zwei und drei dagegen zeigen die objektiv nachprüfbaren Indikatoren für die Zielerreichung, die Quelle sowie das Mengenrüst und die Kosten auf. Dabei wird von BODEMER (1985) darauf hingewiesen, daß Indikatoren, die für die Analyse verwendet werden, in der Regel nicht als Maßstab für nachfolgende Evaluierungen heran gezogen werden können. Vielmehr sind diese erst vor Ort während des Projektablaufes zu ermitteln.

Abb. 6 und 7 zeigen Form und Ansatz einer projektbezogenen PPÜ. Wie gesagt, wäre so etwas sicherlich auch sinnvoll im Rahmen ländlicher Regionalentwicklungsprogramme in Deutschland. Es kann davon ausgegangen werden, daß bei einem Projekt Flurbereinigung in Deutschland heute die Oberziele und Projektziele – ggf. gar als standardisierte Aussagen – angenommen werden können. Andere Programme dagegen – etwa solche des EG-Regionalfonds – bedürfen m.E. noch eindeutiger Zieldefinitionen auf allen Ebenen. Es genügt nicht, als Maßnahmen Produktionsverfahren des biologischen Landbaus losgelöst von Zielsetzungen, Annahmen und Ergebnissen als Lösung für benachteiligte ländliche Räume zu formulieren.

5 Durchführung, Implementation und Evaluierung der ländlichen Entwicklung

Hatten wir in Kapitel 3 das Projekt als den Lösungsweg für Programme der ländlichen Entwicklung verstanden, so bezieht sich diese Aussage natürlich auf alle Phasen eines Projektes, die allgemein mit denen der Planung – der Implementation sowie der Evaluierung beschrieben werden. Nach GITTINGER (1972) ist die Durchführung das „cutting-edge“, die Schnittstelle für konkrete Entwicklung. Unsere Erfahrung im In- und Ausland lehrt uns, daß die Implementationsphase nun häufig gleichfalls durch Träger der öffentlichen Hand realisiert wird, wenn nicht durch diese beauftragte

	Zusammenfassende Beschreibung	Objekt - nachprüfbare Indikatoren	Quellen für die Nachprüfbarkeit	Wichtige Indikatoren
Entwicklungshypothese Steuerbare Größen	<p>Oberziel, zu dem das Projekt einen Beitrag leistet</p> <p>1. Wie sollen wir, unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Zielanalyse, das Oberziel formulieren?</p>	<p>Indikatoren zur Erreichung des Oberziels</p> <p>9. Wie wollen wir ggf. in Zielphasen, den Zielinhalt, d.h. den Beitrag zur Erreichung des Oberziels messbar definieren?</p> <p><i>Merke:</i> Qualität, Quantität, Zeit, ggf. Ort und Zielgruppe</p>	<p>12. Welche Datenbasis bzw. welche erarbeiteten oder anderweitig vorhandenen Unterlagen stehen für den Nachweis der Zielerreichung zur Verfügung?</p>	<p>Für die längerfristige Sicherung der Zielsetzungen</p> <p>8. Welche externen Faktoren müssen eintreten, um eine längerfristige Sicherung des erreichten Beitrages zum Oberziel zu gewährleisten?</p>
	<p>Projektziel</p> <p>2. Mit welchem Projektziel (außerhalb der steuerbaren Größe des PM) leisten wir einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung des Oberziels?</p>	<p>Indikatoren, die die erfolgreiche Projektzielerfüllung belegen</p> <p>10. Wie wollen wir, ggf. in Zielphasen, den Zielinhalt, d.h. die Erreichung des Projektziels messbar definieren?</p> <p><i>Merke:</i> Qualität, Quantität, Zeit, ggf. Ort und Zielgruppe</p>	<p>13. Welche Datenbasis bzw. welche erarbeiteten oder anderweitig vorhandenen Unterlagen stehen für den Nachweis der Zielerreichung zur Verfügung?</p>	<p>Für die Erreichung des Oberziels</p> <p>7. Welche externen Faktoren müssen eintreten, damit der gewünschte Beitrag zur Erreichung des Oberziels auch tatsächlich eintritt?</p>
	<p>Ergebnisse</p> <p>3. Welche Ergebnisse (in ihrer Summe und Wirkungskombination müssen erbracht sein, damit die erwartete Wirkung (das Projektziel) erreicht wird?</p>	<p>Indikatoren, die die Herbeiführung der Ergebnisse belegen</p> <p>11. Wie wollen wir ggf. in Zielphasen, die Zielinhalte für jedes einzelne Ergebnis messbar definieren?</p> <p><i>Merke:</i> Qualität, Quantität, Zeit, ggf. Ort und Zielgruppe</p>	<p>14. Welche Datenbasis bzw. welche erarbeiteten oder anderweitig vorhandenen Unterlagen stehen für den Nachweis der Herbeiführung der Ergebnisse zur Verfügung?</p>	<p>Für die Erreichung des Projektziels</p> <p>6. Welche vom Projekt nicht beeinflussbaren, bzw. bewußt als externe Faktoren definierten wichtigen Annahmen in Bezug auf die Ergebnisse 1-... müssen eintreten, um das Projektziel zu erreichen?</p>
	<p>Aktivitäten</p> <p>4. Welche Aktivitäten (auch als komplexe Maßnahmebündel) muß das Projekt ergreifen bzw. durchführen, damit die definierten Ergebnisse 1-... eintreten?</p>	<p>Mengengerüst/Kosten für jede Einzelaktivität</p> <p>15. Was kostet es, bzw. welches Mengengerüst ist erforderlich (einschl. Personal in MM), um jede Einzelaktivität durchzuführen?</p>	<p>16. Welche Unterlagen belegen den Kostenaufwand, Verbrauch bzw. Einsatz von Material, Einsatz von Personal usw.?</p>	<p>Für die Erzielung der Ergebnisse</p> <p>5. Welche vom Projekt nicht beeinflussbaren, bzw. bewußt als externe Faktoren definierten wichtigen Annahmen in Bezug auf die Aktivitäten 1-... müssen eintreten, um die Ergebnisse zu erreichen?</p>

Abb. 6: Projektplanübersicht (PPÜ). Quelle: BODEMER et al. (1985).

PROJEKTPLANUNGSÜBERSICHT					
Projekt: Reisanbau NO-Region Land X					
		Zusammenfassende Beschreibung	objektiv nachprüfbare Indikatoren	Quellen für die Nachprüfbarkeit	Wichtige Annahmen
Entwicklungshypothese Steuerbare Größen	Wenn Projektziel - dann Oberziel	Oberziel, zu dem das Projekt einen Beitrag leistet Einkommen von Kleinbauern in der Nord-Ost-Region erhöht	Indikatoren zur Erreichung des Oberziels		Für die längerfristige Sicherung der Zielsetzungen 1. Inflationsrate unter 12%/Jahr 2. Konsumgüter sind ausreichend vorhanden, damit Bauern das verfügbare Einkommen ausgeben können. 3. Bauern sind vor skrupellosen Händlern geschützt
	Wenn Ergebnisse - dann Projektziel	Projektziel Reisproduktion der Kleinbauern in der Nord-Ost-Region gesteigert	Indikatoren, die die erfolgreiche Projektzielerfüllung belegen		Für die Erreichung des Oberziels 1. Der Reispreis fällt im Jahre 1977 nicht unter x baht/t und im Jahre 1978 nicht unter x baht/t. 2. Der Markt kann nach jeder Ernte die gesamte erhöhte Produktion absorbieren. 3. Kein Verderben oder Verlust von Waren im Vermarktungs- und Lagerungssystem.
		Ergebnisse 1. Funktionierendes Verteilungssystem für Düngemittel und Saatgut für ertragreiche Reissorten (HYV) eingerichtet. 2. Bauern sind ausgebildet. 3. Funktionierendes Kreditsystem aufgebaut	Indikatoren, die die Herbeiführung der Ergebnisse belegen		Für die Erreichung des Projektziels 1. Berater überwachen Bauern bei der konkreten Anwendung von Düngemitteln 2. 10 inches Niederschlag/Jahr zw. Mai u. Okt. jeden Jahres 3. Der Preis für Saatgut bleibt auf dem Stand von 1976, so daß die Bauern nicht den Reisanbau fallen lassen, um zur Sojaproduktion überzugehen. 4. Geldmittelversorgung der Kreditorganisation gesichert. 5. Funktionierender Service-Supply sichergestellt. 6. Bewässerungssystem wurde instandgehalten 7. Die Kleinbauern sind bereit, Landlose zu beschäftigen
	Wenn Aktivitäten - dann Ergebnisse	Aktivitäten 1a. Planung des Verteilungssystems b. Bau von Lagereinrichtungen c. Ausbildung von Personal 2a. Aussuchen der auszubildenden Bauern b. Entwicklung der Ausbildungseinrichtungen und des -materials c. Durchführung der Ausbildung 3a. Einstellen von Kreditexperten b. Entwicklung der Regelung für das Kreditsystem c. Ausbildung von Personal	Mengengerüst/Kosten für jede Einzelaktivität		Für die Erzielung der Ergebnisse 1. Die Bauern sind bereit, die neuen Anbaumethoden anzuwenden 2. Die Preise für Düngemittel überschreiten nicht x baht/t 3. Vor Ort können 150 landw. Berater angeworben werden.

Abb. 7: Beispiel einer Projektplanübersicht mit zusammenfassender Beschreibung und wichtigen Annahmen.

Consultings eingeschaltet sind. Damit rücken die genannten Phasen einer „Projekttheorie“ mit Planung – Implementation – Evaluierung sowie ihre verschiedensten Instrumente der ökonomischen Analyse, der Finanzierung und der Evaluierung in den Mittelpunkt des Interesses. Die damit verbundenen Sachverhalte sind Gegenstand einer Projektlehre oder einer Projektmanagementtheorie – und nicht Gegenstand dieses Referates. Mein Anliegen dagegen ist es in diesem Zusammenhang auf den Aspekt der „Partizipation“ in Projekten kurz einzugehen. Dieses möchte ich aus der Vorstellung heraus tun, daß ich zwar aus langjähriger Mitarbeit in Projekten der ländlichen Entwicklung der BRD weiß, daß Mitsprache auch der Betroffenen formal in den verschiedensten Gesetzgebungen und Richtlinien einer ländlichen Entwicklung gegeben ist. Andererseits ist aber nicht zu übersehen, daß nicht nur in Flurbereinigungsverfahren, sondern auch in anderen Vorhaben von einer Ungleichheit der Partner auszugehen ist. Diese drückt sich durch einen im allgemeinen bei den Dienststellen sowie den Gemeinden gegebenen Informationsvorsprung aus, der die unmittelbar Betroffenen häufig eher zu Objekten denn Subjekten einer Entwicklung macht.

5.1 Partizipation oder lokale Beteiligung im Planungs- und Realisationsprozeß von Projekten

Versuchen wir eine nähere Auseinandersetzung mit dem Begriff der Partizipation, so stoßen wir in der Literatur auf zwei Kategorien. 1.) im Zusammenhang mit den Entwicklungsprozessen seit der Aufklärung des 18. Jahrhunderts und der darauf aufbauenden Demokratisierungsprozesse der Neuzeit ist Partizipation als Teilhabe am politischen Leben zu verstehen, als Verwirklichung des Individuums bei der Wahrnehmung seiner gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Ansprüche. Dieser eher heren Definition steht eine solche gegenüber, die in der englischsprachigen Literatur als 2.) local action bezeichnet wird und etwa als „lokale Beteiligung“ zu übersetzen ist.

Unter lokale Beteiligung fallen nach FISCHER (1978)

- Beteiligungsaspekte in materieller Hinsicht (also die Eigenleistung der Beteiligten)
- die Teilhabe an Planung und Entscheidungsfindung für Projekte
- die Formen und Abläufe lokaler Organisationen.

Dabei kann davon ausgegangen werden, daß die materiellen Beteiligungsaspekte in Projekten der ländlichen Entwicklung – wie z.B. „Unser Dorf soll schöner werden“ nicht nur in ihrer materiellen sondern auch sozialen Funktion in aller Regel akzeptiert werden.

Dagegen dürften die Teilhaben an Planung und Entscheidungsfindung aus meiner Wahrnehmung eher auf die formalen, normativen reduziert sein, wie sie etwa im Flurbereinigungsgesetz als Rechte der Teilnehmergeinschaft, der Grundstückseigentümer festgeschrieben sind oder in den Hess. Richtlinien zur Dorferneuerung vom 14.3.1983 durch die Gründung eines Beirates aus Vertretern vorhandener Bürger-

gruppen bzw. durch die Durchführung einer Bewohnerbefragung sowie die öffentliche Vorstellung der Analyseergebnisse.

Wenn auch davon ausgegangen werden kann, daß eine Umkehrung eines „top-down“-Management ländlicher Projekte in ein solches eines „bottom up“ nur bedingt zu einer Lösung immer wieder auftretender Probleme bei Planung und Implementation ländlicher Projekte führen wird, so verbindet sich mit meinem Hinweis lediglich die Vorstellung, ein Bewußtsein dafür zu entwickeln, die ländlichen Zielgruppen v.a. als „Subjekte der Projektorganisation und nicht mehr nur als Objekte der Aktionen des Projektmanagements“ zu sehen. Welche speziellen Vorgehensweisen und Strategien für eine örtliche Beteiligung in diesem Sinn dabei zu entwickeln sind, wäre Gegenstand einer Aufklärungsaktion für uns Agrarökonomien, Entwicklungsplaner durch eine Zunft der Sozialwissenschaftler.

6 Summary

For the planners and supporters of rural development in the Federal Republic of Germany the use of the term "Project" concerning programmes of development is something new. Up to now in Germany it was rather more usual to speak of provisions if it was about realizing programmes of rural development. These provisions were and are then usually the object of public promotion too.

In the Federal Republic of Germany only since "rural development" has been understood as a complex of various programmes and provisions built up on one other does the project gain in meaning as a means of programme fulfillment. The introduction of the paper goes into these facts.

After a definition of the term "project" and its function for rural development, the importance of exact goal definitions and participation of the people concerned are looked into. It can be seen that an abundance of methods and materials for planning and completion in the sphere of international rural development are available which can also be used in rural development in the Federal Republic of Germany.

Literaturverzeichnis

1. ASG, HESSEN, 1982: Landwirtschaftlich funktionales Entwicklungskonzept für die Dorferneuerung. Agrarsoziale Gewellschaft, Göttingen
2. BODEMER, K.; Bolay, F., 1985: ZOPP – Zielorientierte Projektplanung, in E + Z 2/85, Seite 16-17
3. BOKERMANN, R., 1986: Projektplanung – Grundlagen, Skript GhK
4. BRANDT, H., 1982: Projektplanung in der kleinbäuerlichen Produktion, DIE (Deutsches Institut für Entwicklungspolitik), Berlin
5. DOPPLER, W., 1978: Einführung in die Projektplanung und Projektbeurteilung. Aku-Verlag, Bamberg

6. DOPPLER, W., 1985: Planung, Evaluierung und Management von Entwicklungsprojekten. Vauk, Kiel
7. GITTINGER, P.C., 1972: Economic Analysis of Agricultural Projects. Hopkins University Press, Baltimore – London
8. GOODMAN, L., 1980: Project Planning and Management. An Integrated Approach. Pergamon Policy Studies, Pergamon Press. New York – Oxford
9. GTZ, 1982: Zielorientierte Planung von Projekten der TEchnischen Zusammenarbeit, Eschborn
10. HÄSELBARTH, CH., 1976: Wie werden unsere Projekte wirksamer. TZ-Verlag, Roßdorf
11. HEUER, G.C., 1979: Projektmanagement. Vogel Verlag, Würzburg