

Thomas Schwedersky • Oliver Karkoschka • Wolfgang Fischer

# Förderung von Beteiligung und Selbsthilfe im Ressourcenmanagement

Ein Leitfaden für Projektmitarbeiterinnen  
und Projektmitarbeiter

# Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung</b> .....	<b>.10</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>.11</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>.13</b>
Entstehungszusammenhang und Zielsetzung des Leitfadens. ....	.13
Der Aufbau des Leitfadens. ....	.15
<b>Teil I: Das RMSH-Konzept - Lernerfahrungen aus der Praxis</b> .....	<b>.17</b>
1 Einführung: Entwicklungspolitische Einordnung von Vorhaben zum Ressourcenmanagement (RM). ....	.19
1.1 „Umwelt und Entwicklung“ als entwicklungspolitische Herausforderung. ....	.19
1.2 Der Beitrag des RMSH-Vorhabens. ....	.20
1.3 Anwendungsbereiche für RMSH. ....	.21
2 Zum Grundverständnis von RMSH. ....	.23
2.1 Begriffsdefinitionen. ....	.23
2.2 Grundorientierungen im RMSH-Konzept. ....	.25
2.3 Strategieelemente von RMSH. ....	.30
2.3.1 Prozeßmanagement. ....	.30
2.3.2 Förderung von Vertrauen und Zusammenarbeit aller Akteure. ....	.35
2.3.3 Organisationsentwicklung und Capacity Development. ....	.39
2.3.4 Konfliktmanagement und Verhandlungsorientierung. ....	.42
2.4 Handlungsspielräume als Minimalbedingungen für die Anwendung von RMSH. ....	.45
Literaturhinweise zu Teil 1. ....	.47

<b>Teil II: Handlungsfelder in der Arbeit mit RMSH in der Kooperations- und Beratungspraxis.</b> . . . . .	<b>49</b>
<b>HANDLUNGSFELD 1:</b>	
<b>Prozeßmanagement.</b> . . . . .	<b>51</b>
1.1 Prozesse verstehen - Erkundung und Diagnose. . . . .	54
1.1.1 Wer nimmt Prozesse wie wahr? . . . . .	54
1.1.2 Was motiviert Akteure, ihre Sichtweise zu vertreten? . . . . .	57
1.1.3 Wer nutzt mit welchen Interessen welche Ressourcen? . . . . .	60
1.1.4 Wo liegen Anfang und Ende von Analyse und Diagnose? . . . . .	62
1.2 Prozesse initiieren - Planung und Organisation. . . . .	63
1.2.1 Wie kommen wir zu gemeinsamen Zielen und Strategien? . . . . .	63
1.2.2 Wer hat welche Potentiale und Probleme in bezug auf Fähigkeiten, die für RMSH relevant sind? . . . . .	64
1.2.3 Wer ist bereit, sein/ihr Verhalten in Sinne eines nachhaltigen Ressourcenmanagements zu verändern? . . . . .	68
1.2.4 Wem gehört die Planung und die daraus entstehenden Pläne? . . . . .	69
1.2.5 Welche Lernmöglichkeiten bieten sich? . . . . .	72
1.2.6 Was kann wie detailliert geplant werden? . . . . .	74
1.3 In Prozessen handeln - Aktion und Durchführung. . . . .	76
1.3.1 Wer engagiert sich für welche Art von Aktion? . . . . .	77
1.3.2 Welche Rolle sollte das Projekt spielen? . . . . .	79
1.3.3 Wie kann ich das Lernen der Akteure fördern? . . . . .	82
1.4 Aus Prozessen lernen - Monitoring und Evaluierung. . . . .	83
1.4.1 Wie verhalten sich Ergebnis- und Prozeßorientierung zueinander? _____	83
1.4.2 Wer sollte was monitoren und evaluieren? . . . . .	85
1.4.3 Was leistet Prozeßmonitoring? . . . . .	87
1.4.4 Wie wird gelernt durch Prozeßmonitoring? . . . . .	89
1.5 Prozesse begleiten - Beratung und Coaching. . . . .	91
1.5.1 Was leistet prozeßbegleitende Beratung? . . . . .	93
1.5.2 Wer hat welche Verantwortung für Prozeßbegleitung in der laufenden Projektarbeit? . . . . .	97
Literaturhinweise zu ‚Prozeßmanagementf. . . . .	98

**HANDLUNGSFELD 2:**

<b>Förderung von Vertrauen und Zusammenarbeit aller Akteure. . . . .</b>	<b>.101</b>
2.1 Vertrauen und Kooperationsbereitschaft auf Seiten der lokalen Bevölkerung - Voraussetzungen und Herausforderungen. . . . .	.101
2.2 Vertrauen und Partnerschaft - Entstehungsbedingungen und Grundorientierungen. . . . .	.102
2.3 Formen von Anreizen. . . . .	.108
2.4 Rechtliche und institutionelle Spielräume als Anreize zur Kooperation im Ressourcenmanagement. . . . .	.110
2.5 Zur Bedeutung sozio-ökonomischer Anreize. . . . .	.114
2.5.1 Wann sind Subventionen berechtigt bzw. vertretbar? . . . . .	.114
2.5.2 Wie hoch dürfen Subventionen sein? . . . . .	.116
2.5.3 Wie können Kompensationen sinnvoll eingesetzt werden? . . . . .	.118
2.5.4 Was ist bei der Gewährung von Kompensationen zu bedenken? . . . . .	.119
2.5.5 Die Wirkungen von Anreizen als Beobachtungs- und Lernfeld. . . . .	.121
2.6 Zum Umgang mit Gefahren und Schwierigkeiten beim Einsatz von Anreizen. . . . .	.123
2.7 Zur Entwicklung und Gestaltung von Kooperationsbeziehungen zwischen den Akteuren. . . . .	.127
Literaturhinweise zu ‚Förderung von Vertrauen und Zusammenarbeit aller Akteure‘. . . . .	.135

### **HANDLUNGSFELD 3:**

<b>Organisationsentwicklung und Capacity Development</b> . . . . .	<b>137</b>
3.1 Organisationen und Ressourcenmanagement: Stellenwert und Besonderheiten. . . . .	137
3.1.1 Warum sind Organisationen und Institutionen im Ressourcenmanagement so wichtig? . . . . .	137
3.1.2 Welche Faktoren beeinflussen Entstehung und Gestaltung von Organisationen und Institutionen im Ressourcenmanagement? . . . . .	139
3.2 Die Organisationslandschaft verstehen. . . . .	141
3.2.1 Warum ist eine „Trägeranalyse“ nicht ausreichend? . . . . .	141
3.2.2 Wer macht was, wer kann mit wem in der „Organisationslandschaft“? ..	142
3.3 Situationsangepaßte Organisationsformen entwickeln - Organisationen beraten. . . . .	148
3.3.1 Was leisten traditionelle Organisationen und Institutionen? . . . . .	148
3.3.2 Neue Organisationen sind schnell gegründet: Aber sind sie auch lebensfähig? . . . . .	152
3.3.3 Wie beeinflusst die zu leistende Aufgabe die Gruppenbildung? . . . . .	158
3.3.4 Wie gelingt das richtige Timing bei der Gründung von Organisationen? .	161
3.4 Fähigkeiten entwickeln - Organisationen beraten. . . . .	163
3.4.1 Welche Organisationen sollen durch das Projekt gefördert werden?_____	163
3.4.2 Welche Fähigkeiten sollen gefördert werden? . . . . .	164
3.4.3 Wie können solche Fähigkeiten entwickelt werden? . . . . .	165
3.4.4 Wie können Fortbildungen lernorientiert gestaltet werden? . . . . .	170
3.4.5 Wie entwickelt sich Ownership für Veränderungsprozesse? . . . . .	173
3.4.6 Wie kann vorhandenes Potential in der Organisationslandschaft einbezogen werden? . . . . .	175
3.4.7 Welches Selbstverständnis haben die Förderorganisationen? . . . . .	177
3.4.8 Wie kann die Rolle des Projektes mit den Akteuren diskutiert werden?..	180
3.4.9 Institutionenförderung und Lernen im Projektteam. . . . .	182
Literaturhinweise zu ‚Organisationsentwicklung und Capacity Development‘..	188

**HANDLUNGSFELD 4:**

<b>Konfliktmanagement und Verhandlungsorientierung</b> . . . . .	<b>191</b>
4.1 Konflikte im Ressourcenmanagement - Störfall, Normalfall, oder change agent? . . . . .	192
4.1.1 Um welche Konflikte geht es? . . . . .	192
4.1.2 Sind Konflikte Normalfall, Störfall oder Katalysator von Veränderungen? . . . . .	193
4.1.3 Welche positiven Aspekte können Konflikte haben? . . . . .	195
4.2 Konflikte verstehen . . . . .	197
4.2.1 Welche Möglichkeiten der Annäherung an einen Konflikt gibt es? . . . . .	197
4.2.2 Welche Akteure sind am Konflikt beteiligt? Wer sind diese Akteure? . . . . .	199
4.2.3 Welches sind die Ursachen des Konfliktes? . . . . .	203
4.2.4 Wie entwickelt sich die Konfliktodynamik? Wie kam es zur Konflikteskalation? . . . . .	205
4.3 Einen konstruktiven Umgang mit Konflikten fördern . . . . .	207
4.3.1 Was bedeutet Konfliktmanagement? . . . . .	207
4.3.2 Wer verfolgt welche Ziele mit welchen Mitteln? . . . . .	209
4.3.3 Welche Verfahren des Konfliktmanagements gibt es? . . . . .	214
4.3.4 Welche Rolle kann das Projekt im Konfliktmanagement übernehmen? . . . . .	216
4.3.5 Wie kann das Projekt konkret intervenieren. . . . .	220
4.3.6 Wie kann die Kommunikation zwischen den Parteien verbessert werden? . . . . .	222
4.3.7 Wie kann das Projekt die Anwendung von KM-Verfahren fördern? . . . . .	225
4.3.8 Wie können Fähigkeiten zum Konfliktmanagement gefördert werden?.. . . .	230
4.3.9 Wie kann man mit Machtungleichgewichten konstruktiv umgehen? _____	232
Literaturhinweise zu 'Konfliktmanagement und Verhandlungsorientierung' _____	235
Nachwort . . . . .	237
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	239