

7/86

ORGANISATION LANDWIRTSCHAFTLICHER BERATUNG IN RWANDA
- Fallstudie zur Arbeit der Moniteurs Agricoles in der Gemeinde Murama -

Diplomarbeit im Rahmen der Prüfung für
Diplom-Agraringenieure im
Fachbereich Agrarwissenschaften der
Georg-August-Universität Göttingen

Erstprüfer: Prof. Dr. Dr. Dr.h.c. F. Kuhnen
Zweitprüfer: Dr. E.G. Jentzsch

vorgelegt von: Hans-Reinard von der Lühe

Göttingen, März 1987

Diese Arbeit wurde gefördert aus Mitteln
der Vater und Sohn Eiselen-Stiftung Ulm

139

KURZZUSAMMENFASSUNG

Trotz der nationalen Vereinheitlichung des Beratungssystems von 1982 konnten landwirtschaftliche Beratungsdienste in Rwanda bisher nicht den von ihnen erwarteten Erfolg zeigen. Es liegt die Vermutung nahe, daß die Gründe für die Ineffizienz der Beratungsarbeit neben vielen anderen Faktoren in der Arbeitsorganisation der Moniteurs Agricoles, der landwirtschaftlichen Feldberater liegen.

Die vorliegende Arbeit versucht mit der Überprüfung zweier Hypothesen zur Organisation der Arbeit von Moniteurs und ihrer Rollenzuschreibung die Arbeitsbedingungen der Moniteurs Agricoles zu erfassen und sie einigen beratungs- und organisationstheoretischen Grundlagen gegenüberzustellen und zu diskutieren. Aus der Diskussion der Ergebnisse werden zwei Vorschläge zur zukünftigen Organisation der landwirtschaftlichen Beratung in der Gemeinde Murama abgeleitet.

Nach einer Einführung in die Problemstellung erfolgt im zweiten Hauptabschnitt die Darstellung einiger theoretischer Grundlagen, die zur Diskussion der erhobenen Daten nötig sind.

Als theoretischer Rahmen wird das Intersystemmodell von ALBRECHT vorgestellt. Die Darstellung einiger Beratungsansätze zeigt Bedingungen auf für eine erfolgreiche Interaktion des Fördersystems mit dem Klientensystem unter den besonderen Verhältnissen in Entwicklungsländern.

Dem Thema der Arbeit folgend werden anschließend drei Organisationstheorien von MCGREGOR, LIKERT und SCHEIN vorgestellt. Sie liefern, bei Zugrundelegung unterschiedlicher Persönlichkeitstheorien, einige Konzepte zur Gestaltung von Organisationen.

Am Ende des theoretischen Teils der Arbeit wird der Frage nachgegangen, ob und inwieweit sich Organisationstheorien, die aus der Analyse von Organisationen in Industrieländern entwickelt wurden, auf Entwicklungsländer anwenden lassen. Dies wird mit Einschränkung bejaht, jedoch bedarf der von daher geforderte Wechsel im Führungsstil und Menschenbild einer umfangreichen Bildungsarbeit, die nur langfristige Erfolge erwarten lässt.

Im länderkundlichen Teil wird zunächst eine allgemeine Einführung in die Lage der rwandischen Landwirtschaft sowie in deren strukturelle Veränderungen gegeben.

Es folgt ein Überblick über die jüngere Geschichte Rwandas mit einem Schwerpunkt auf den Aktivitäten der jeweiligen politischen Administration im Agrarsektor.

Zum Verständnis der landwirtschaftlichen Beratung in Rwanda erfolgt schließlich eine Darstellung der Gemeinde als "Basiszelle der Entwicklung" mit ihren verschiedenen politisch-administrativen und landwirtschaftlich-technischen Ebenen, des "Projet Agro-Pastoral de Nyabisindu" als wichtiger Quelle materieller, organisatorischer und methodischer Hilfe für die landwirtschaftliche Beratungsarbeit in den Gemeinden ihres Einzugsgebietes, sowie des "Systeme Nationale de Vulgarisation", des seit 1982 geltenden nationalen Beratungssystems.

Die Untersuchungsmethoden, die der Arbeit zugrundeliegen, sind nicht-standardisierte Interviews mit Moniteurs, Bauern und Bäuerinnen sowie mit den Conseillers als Vertretern der politischen Administration auf Secteurebene.

Weiterhin liegen den Ergebnissen teilnehmende Beobachtungen der Moniteurs bei ihrer Arbeit zugrunde.

Mit der geringen Standardisierung der Erhebungsmethoden wird in Kauf genommen, daß weniger quantitative als vielmehr qualitative Ergebnisse erzielt werden. Diese werden gestützt, indem mit Fachkräften in- und außerhalb der Gemeinde diverse Befragungen mit Gesprächsleitfaden durchgeführt wurden.

Das Handicap der "kulturellen Beschränktheit" des Erhebers und die daraus erwachsenden Irrtumsrisiken ließen sich bei dieser Erhebung jedoch auch nicht (völlig) ausschließen.

Im Ergebnisteil werden zunächst einige Rahmendaten zur Arbeit der Moniteurs Agricoles geliefert. Sie zeigen, daß die "natürlichen" Bedingungen wie Infrastruktur in der Gemeinde, Entfernungen vom Wohnort der Moniteurs zu ihren Arbeitsstellen etc. Hindernisse für die Beratungsarbeit darstellen.

Die Untersuchungsergebnisse werden in zwei größeren Komplexen behandelt. Einmal wird mit der Darstellung der Arbeitsplanung und der Beschreibung der tatsächlich von Moniteurs durchgeführten Arbeit eine Soll-Ist-Analyse ihrer Arbeit vorgenommen. In der eingehenden Beschreibung ihrer Tätigkeitsbereiche wird versucht, eine Zuordnung vorzunehmen in administrative und landwirtschaftliche Arbeiten, sowie in Arbeiten, die in den Secteurs, ihren eigentlichen Arbeitsstätten, oder im Gemeindezentrum stattfinden.

Der zweite Komplex umfasst die Beurteilung der Arbeiten der Moniteurs Agricoles durch verschiedene relevante Personengruppen (Bauern und Bäuerinnen, Moniteurs, Conseillers und Agronome de Commune).

Insgesamt wird die Effizienz der von Moniteurs geleisteten Arbeit, ob in der Ausübung von Kontrollarbeiten oder in der Beratung, als gering angesehen.

Dafür werden aus den Untersuchungsergebnissen drei Ursachenkomplexe abgeleitet und diskutiert, die sich gegenseitig bedingen bzw. voneinander abhängig sind:

- (1) Die Position der Moniteurs in der Gemeindeorganisation am Ende zweier hierarchischer Systeme (politisch-administrativ und landwirtschaftlich-technisch) ergibt, daß sie von verschiedenen Seiten Arbeiten zugewiesen bekommen, die nicht konsistent sind, bei denen die Moniteurs aber auch keine Möglichkeit der Delegation haben.
- (2) Die Erwartung an die Moniteurs, sowohl Berater-, als auch Kontroll- und Polizeifunktionen gegenüber der Bevölkerung wahrzunehmen, löst Rollenkonflikte aus, die Moniteurs zu vermeiden versuchen, indem sie sich aus verschiedenen Gründen bei der Ausübung aller Tätigkeiten für die Rolle von Kontrolleuren entscheiden. Ein ungelöstes Problem für die Moniteurs ist dabei, daß sie nicht die Polizeigewalt innehaben (wie die Conseillers), um bei ihrer Kontrollfunktion auch konsequent zu sanktionieren.
- (3) Schließlich wird als dritter Ursachenkomplex die unzureichende Motivierung der Moniteurs behandelt sowie die in der Organisation eingesetzten Anreiz- und Sanktionsinstrumente.

Aus der Diskussion dieser drei Ursachenkomplexe werden Schlußfolgerungen in Form zweier Vorschläge zur Reorganisation der landwirtschaftlichen Beratung gezogen.

Der erste Vorschlag zielt auf eine stärkere Loslösung des landwirtschaftlich-technischen Dienstes von der übrigen Gemeindeadministration ab. Dabei finden einige Grundsätze des "Training and Visit" Systems der Weltbank ihren Niederschlag.

Der zweite Vorschlag ist weitreichender und beinhaltet eine personelle Aufteilung des Landwirtschaftsdienstes. Er sieht vor, daß einige Moniteurs ausschließlich Kontrollarbeiten in der bisherigen Art durchführen, andere Moniteurs dafür aber ausschließlich Aufgaben der Beratung und Ausbildung wahrnehmen. Die dazu notwendigen Bedingungen werden abschließend diskutiert.