

Intro	Abstract Purpose Past
Concepts	Attitudes Strategies Modalities
Partners	Students Teachers Institutions
Spaces	Buildings Exhibitions Interspaces
Output	Workshops Projects Events
Extras	Business Statements Glossary

Beat Muttener – nodes



Welche Rolle kann Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) bei der Dezentralisierung einer international tätigen Fair Trade- und Entwicklungsorganisation übernehmen?

Inhalt	Zusammenfassung
Zusammenfassung	Am Anfang stand <i>nodes</i> für ein Technikvorhaben. In einem Pilotprojekt sollten die Potentiale und Möglichkeiten für den Einsatz von Kommunikations- und Informationstechnologie (ICT) bei der Dezentralisierung der Stiftung STEP ausgelotet werden. Aber Nachdenken über technische Lösungen ist zwangsläufig auch Nachdenken über Abläufe, Prozesse, Arbeit und Aufgaben, so verschob sich der Fokus von der technischen Unterstützung hin zu Voraussetzungen und Bedingungen der Dezentralisierung – und bald wurde das Vorgehen und die Methodik der Akteure zum eigentlichen Thema von <i>nodes</i> .
Ausgangslage und Ziel	
Label STEP: Fair Trade Carpet	Den heterogenen Anforderungen und Wahrnehmungen folgend, erarbeitete <i>nodes</i> eine Matrix möglicher Szenarien, die weitere Entwicklungen der Organisation sowie die technische Unterstützung dieser Entwicklungen illustrieren. Über die Ausgestaltung und Verbildlichung diese Szenarien macht <i>nodes</i> die relevanten Aspekte und Faktoren direkt erfahrbar und diskutierbar und bietet so eine Entscheidungsgrundlage über eine sinnvolle Ausgestaltung der ICT Umgebung.
Vom Satellit zum Knotenpunkt	
Kontext	Dabei wurden die bestehenden Kommunikations- und Arbeitswerkzeuge berücksichtigt und aufgezeigt, wie diese in zukünftige Lösungen integriert werden können. <i>nodes</i> setzte ein begleitendes Paket von technischen Massnahmen um und erfüllte die dringendsten Bedürfnisse, um so den Rücken für die anstehenden tiefergreifenden Veränderungen freizuhaben.
<i>nodes</i> bewegt sich an Schnittstellen	
Prozess	Damit zeigt <i>nodes</i> auch, wie nebst technischen auch organisatorische und soziale Faktoren einbezogen werden müssen, um den Boden für einen sinnvollen und erfolgreichen ICT Einsatz zu ebnet.
Studie: Sharing realities	
Topographie der Entwicklungen	
Austausch und Diskussion	
Ergebnisse und Produkte	
Studie	
Workshop	
Interaktive Screen-Mockups	
Eingriffe und Massnahmen	
Analyse	
These <right time right place>	
Interaktionsleitung als eingreifende	
Beobachtung	
Fazit und Lessons learnt	
<i>nodes</i> als Beispiel für Wandel	
Vom Grad der Veränderung	
Erfolgskritische Faktoren	
Literaturverzeichnis	
Bibliographie	
Online References	
Credits und Dank	
Weiterführende Infos im Internet	

Ausgangslage und Ziel

Label STEP: Fair Trade Carpet

Label STEP ist eine Stiftung mit Sitz in der Schweiz und Vertretungen in Österreich und Frankreich, die als Nichtregierungsorganisation mit lokalen Koordinatoren in Indien, Nepal, Pakistan, Afghanistan, im Iran und in Marokko die Produktion handgeknüpfter Teppiche überwacht und verifiziert, sich für bessere Arbeits- und Lebensbedingungen der Knüpfer-Familien engagiert, missbräuchliche Kinderarbeit bekämpft und sich für ökologisch verträgliche Herstellungsverfahren einsetzt. STEP unterstützt Entwicklungsprojekte, die gemeinsam mit lokalen Partnern umgesetzt werden.

Dem dezentral angelegten Kernauftrag von gegenüber steht eine zentralistische Kommunikations- und Kooperationskultur: Rückmeldungen aus den Ländern erfolgen direkt und fast ausschliesslich an das Head Office in der Schweiz. Zusammenarbeit findet zwischen Head Office und Koordinatoren, kaum aber unter den Koordinatoren verschiedener Länder statt.

Vom Satellit zum Knotenpunkt

Mit einem sinnvollen Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie will *nodes* die Koordinationsbüros von STEP von der jetzigen Form als Satelliten in Knotenpunkte eines Netzwerkes transformieren. Ein Netzwerk, in dem Informations- und Wissensaustausch direkt stattfinden kann, in dem die einzelnen Knoten unabhängig von ihrem Standort eine gleichberechtigte und tragende Rolle innerhalb des Ganzen übernehmen können.

Wie kann eine zwangsläufig mit Konflikten verbundene Pluralität hergestellt werden, ohne die gemeinsamen Ziele aus den Augen zu verlieren? Es geht dabei nicht um Einheit in der Vielfalt, sondern es geht um Vielfalt in der Einheit. Die Arbeit der Koordinatoren soll nicht reguliert und standardisiert werden, vielmehr sollen die teilweise unterschiedlichen Arbeitsprozesse und die länderspezifische Methodik zu einem Ganzen zusammenwachsen, das von allen wahrgenommen und mitgetragen wird. Hierbei stehen Dokumentation, freier Zugriff auf gemeinsames Arbeitsmaterial, direkter Erfahrungsaustausch, Reflexion und Diskussion im Vordergrund.



nodes bewegt sich an Schnittstellen...



...und kombiniert verschiedene Methoden.

Kontext

Die Themen von *nodes* sind nicht neu. Die Besonderheit liegt in der Verknüpfung von verschiedenen Thematiken und Methoden. Denn *nodes* bewegt sich – wie die untersuchte Organisation Stiftung STEP auch – an Schnittstellen: Zwischen Nord und Süd, zwischen herkömmlicher Management- und Organisationslehre und Methoden Entwicklungszusammenarbeit, zwischen computergestützter Teamarbeit (CSCW¹) und ICT for Development².

In meiner Recherche und meinem Vorgehen habe mich vorwiegend Methoden aus der Entwicklungszusammenarbeit und an Konzepte gehalten, die bei ähnlichen Organisationen und Projekten im Einsatz sind. Auf der technischen Seite haben Gespräche mit Anbietern und Anwendern von verschiedenen Datenbank- und Wissensmanagementlösungen sowie Customer Relationship Management Systemen wertvolle Inputs geliefert.

Im Sinne einer angewandten Interaktionsleitung habe ich die verschiedenen Quellen und Methoden zielorientiert und pragmatisch kombiniert und versucht, Widersprüchen und Überschneidungen als Ergänzungen zu sehen.

¹Computer Supported Cooperative Work, computerbasierte Systeme, die eine Gruppe bei ihrer gemeinsamen Aufgabe unterstützen, und die eine Schnittstelle zu einer gemeinsamen Umgebung bereitstellen

²ICT4D: Informations- und Kommunikationstechnologien für die Entwicklung

Prozess

Studie: Sharing realities

Von Beginn an stand fest, dass die Arbeit von STEP mit ICT unterstützt werden soll, die eine vermehrte Dezentralisierung ermöglicht. Eine Studie sollte die Anforderungen ermitteln, um möglichst rasch ein Pilotversuch umzusetzen.

Mit dem <Participative Rapid Appraisal> aus der Entwicklungszusammenarbeit und dem <Needs Driven Approach> aus der CSCW-Theorie fanden sich zwei unter verschiedensten Bedingungen erprobte partizipative Ansätze zur Analyse, die nicht nur ein Zusammentragen und Aufbereiten von Ergebnissen in kurzer Zeit ermöglichen: Ebenso wichtig ist die Unterscheidung von objektiv vorhandenem Bedarf und subjektiv erlebtem Bedürfnis.

nodes Knoten, Knotenpunkte, Verarbeitungseinheiten [engl. processing units] innerhalb eines Netzwerks.

Die Verwandtschaft mit knots, den geknüpften Knoten, führt über den Teppich zum Netzwerk Stiftung STEP mit seinen Knoten, den lokalen Vertretern.

Ein Netzwerk arbeitet zuverlässig, wenn die Knoten gleichmässig ausgelastet sind. Konzentrieren sich die Aktivitäten auf einzelne Knoten, steigt die Fehleranfälligkeit und ein Ausfall ist gravierend. *nodes* nutzt die Dezentralisierung zur Stärkung des Netzwerks.

Die Studie entstand in der Schweiz und während mehrwöchigen Rechercheaufenthalten in Pakistan und Nepal und setzte sich aus der Analyse von öffentlichen und internen Dokumenten, strukturierten und offenen persönlichen Interviews, schriftlichen Befragungen, direkte und teilnehmende Beobachtung aber oft auch aktive Teilnahme an der täglichen Arbeit und vielen informellen Gesprächen und Diskussionen zusammen. Die Eindrücke in Lahore und Kathmandu stellten mein Selbstverständnis im Umgang mit Computer und Internet und den Stellenwert und die Möglichkeiten von ICT in Frage. Teambildung und weitere soziale Aspekte erhielten ein stärkeres Gewicht.

Die Motivation für *nodes* war in erster Linie «Nord-getrieben», es zeigte sich, dass vor allem im Norden die Bedürfnisse und Erwartungen artikuliert waren, ausgelöst durch stetiges Wachstum in den vergangenen Jahren. Im Süden sahen sich die Beteiligten eher als freie Satelliten, denn als Teil eines Netzwerks.

Somit wurde klar, bevor eine technische Lösung eingeführt werden kann, muss sich ein gemeinsames Verständnis der Organisation entwickelt haben, und für einen passenden und sinnvollen Einsatz ist es entscheidend, dass alle zukünftigen Nutzer die Auswirkungen und Veränderungen in den Arbeitsschritten des Einzelnen und in den Prozessen der Gesamtorganisation abschätzen können.

Aus den Ergebnissen der Studie entwickelte *nodes* eine Vielzahl von Empfehlungen, Möglichkeiten zum Einsatz von ICT und Entwicklungspfade für die Organisation. Viele Beispiele standen für diese Überlegungen Pate, drei möchte ich speziell erwähnen:

- Das aus dem Knowledge Management stammende Konzept der Communities of Practice, das von der Entwicklungsorganisation Helvetas mit dem Informations- und Groupwarewerkzeug <InstantTeam> umgesetzt wird,
- die von der französischen STEP Vertretung verfolgten Bemühungen, die Beschaffungswege im Teppichhandel in einer Datenbank abzubilden und zurückverfolgbar zu machen
- und die unter Open Source Lizenz erhältliche Customer Relationship Management-Lösung <Open CRX>

Topographie der Entwicklungen

Die zahlreichen Optionen verlangten ein Werkzeug. In einer topographischen Matrix kartographiert *nodes* verschiedene Entwicklungsszenarien der Arbeitsprozesse je nach Grad möglicher technologischer Vernetzung. Damit wird die Komplexität der Arbeitsprozesse handhabbar: Mögliche Konstellationen von Aufgaben, Prozessen, Formen der Zusammenarbeit und sozialen Aspekten, sowie deren wechselseitigen Beeinflussungen, werden sichtbar. Wichtig dabei ist es, die Ebene der Abstraktion wieder zu verlassen und diese Topographie der Entwicklungen mit greifbaren Beispielen zu benennen und zu verbildlichen. Sie schafft gemeinsames Verständnis, verdeutlicht die vorhandenen Optionen und ermöglicht somit die Diskussion als Ausgangslage für einen Entscheidungsprozess.

Austausch und Diskussion

Damit dies gelingt, ist ein intensiver Austausch notwendig. Aus der Topographie der Möglichkeiten wurde ein mehrteiliger Workshop entwickelt, der im Rahmen der STEP International Meeting im Oktober 2004 in Pakistan stattfindet.

Ergebnisse und Produkte

Die Outputs von *nodes* sind vielschichtig und legen besonderen Wert auf praktischen Nutzen und Anwendbarkeit.

Studie

Das Ergebnis der Studie besteht aus drei Teilen. Der Analysebericht als Basis für alle weiteren Schritte umfasst neben der Beschreibung der gewählten Methoden und der dokumentierten Beobachtungen eine kritische Betrachtung und breit angelegte technische und organisatorische Empfehlungen für einen Dezentralisierungsprozess. Kernpunkte sind die verschiedenen Aufgabenbereiche und deren Bedarf, Bedürfnisse und Möglichkeiten für Technikunterstützung, der freie und gleichberechtigte Zugang zu Informationen und der mangelnde gemeinsame Austausch. Ein Konzept für eine modulare webbasierte Informations- und Arbeitsplattform – im Zentrum steht eine strukturierte Dateiablage und -verwaltung mit gemeinsamem Zugriff – hält die technischen, vor allem aber die funktionalen Anforderungen fest, die während der Analyse identifiziert wurden und realen Bedürfnissen und Bedarf einerseits, und den infrastrukturellen Einschränkungen in Entwicklungsländern entsprechen. Es beinhaltet auch konkrete Umsetzungsvorschläge für Entwicklung und Betrieb. Dritter Teil ist ein strategisches IT-Konzept für das Schweizer Head Office und die europäischen Vertretungen und behandelt die bestehenden Lösungen und Werkzeuge. Es regelt den Umgang mit Daten und gibt Empfehlungen zu Schnittstellen, Ablösungs- oder Migrationsszenarien, wenn die oben angesprochene Arbeitsplattform eingeführt wird.

Workshop

Einen wesentlichen Meilenstein bildet ein Workshop zu ICT und Dezentralisierung am STEP International Meeting. Die Ziele des Workshops, der über eine Woche verteilt an drei Tagen stattfindet, liegen im Erlangen eines gemeinsamen Verständnisses über die ganze Organisation hinweg und Führen einer offenen Diskussion über technische, organisatorische und soziale Aspekte der Dezentralisierung und schliesslich im Entscheid über den Einsatz von ICT. Als Einleitung hat *nodes*, ausgehend von der Topographie der Entwicklungsmöglichkeiten, verschiedene Organisationsstrukturen mit Metaphern in erzählbare Geschichten verpackt und gleichzeitig mit Lego-Bausteinen zu Landschaften modelliert: Mögliche Zukünfte die angefasst, umgebaut und einander gegenübergestellt werden können.

Die Ergebnisse der Studie werden vorgestellt und besprochen. Die Entwicklungsoptionen werden in Präsentation detailliert beleuchtet, die Auswirkungen und Veränderungen in den Arbeitsschritten des Einzelnen und in den Prozessen der Gesamtorganisation sollen gemeinsam abgeschätzt werden. Die zur Diskussion stehenden Optionen betreffen Aufgaben und Prozesse einerseits, Zusammenarbeit und Kommunikation andererseits und reichen vom Beibehalten des Status Quo, über die Ausgestaltung einer Arbeitplattform mit beispielsweise webbasierten Dokumentenaustausch oder Workflow-Unterstützung bis hin zu Massnahmen, die in einer Community of Practice den Transfer von Wissen und Best Practices formalisieren.

Aber auch soziale Aspekte werden angesprochen: *nodes* schlägt ein langfristig angelegtes gegenseitiges Besuchs- und Austauschprogramm für alle Länderkoordinatoren vor.

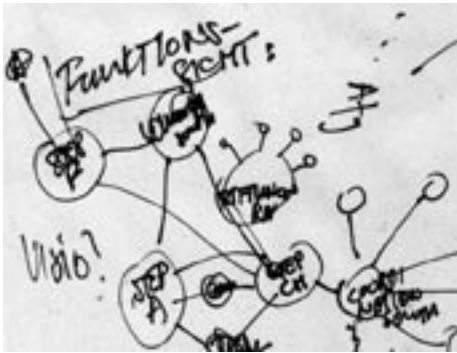
Interaktive Screen-Mockups

Um die vorgeschlagene Arbeitplattform zu illustrieren, steht eine klickbare – und somit erfahrbare – Bildschirm-Simulationen als interaktive Demonstration online oder ab CD-ROM bereit. Realistisch gestaltet, zeigt sie im Webbrowser, wie Daten von Teppichproduzenten und -Händlern verwaltet, Verifikationsformulare und Monitoringberichte ohne E-Mail ausgetauscht, Entwicklungsprojekte dokumentiert und eine elektronische Bibliothek genutzt werden. Als Technologie verwendet sie simple Technik verlinkter Image-Maps, zu welchen kontextbezogenen Hilfetexte eingeblendet werden. So entsteht ein täuschend echter Eindruck, die Reaktionen der späteren Benutzer kann als Feedback in die Entwicklung einfließen. Die CD-ROM enthält ausserdem eine komplette Dokumentation zu *nodes*.

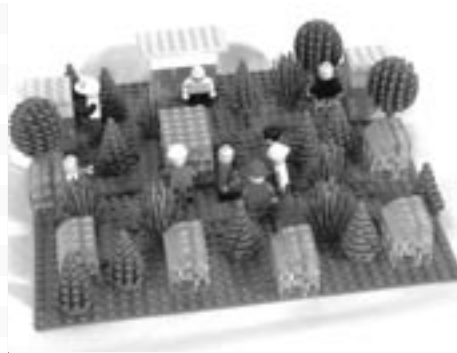
Massnahmen und Eingriffe

Ein ganzes Paket von kleineren technischen und organisatorischen Eingriffen ermöglicht Verbesserungen und Optimierungen: Die Vertretungen in Österreich und Frankreich erhalten mittels eines Virtual Private Networks (VPN) einen sicher verschlüsselten und direkten Fernzugriff auf die Daten und Infrastruktur in der Schweiz. Ein von STEP betriebener Webmail-Dienst insbesondere für die Mitarbeiter in den Teppichproduktionsländern ist nicht nur komfortabler als die bis anhin genutzten werbefinanzierten Dienste, sondern schafft auch zusätzliche Identifikation mit der Stiftung STEP und E-Mail-Verteilisten ermöglichen einen kanalisierte, funktions- statt personenbezogene E-Mailkommunikation.

In ihrer Gesamtheit bereiten die verschiedenen Massnahmen schrittweise den Wandel vor.



Skizze organisatorischer Überlegungen:
Netzwerk oder doch eher Satelliten?



Zukunftsszenario zum Anfassen und Mitbauen
aus der Vogelperspektive



Realistisch: Interaktive Demo einer zukünftigen
Anwendung



Workshop-Materialien: Programm und Doku-
CD-ROM



Mögliche Formen der Kommunikation und
Kooperation als Modell aus Lego-Steinen



Klickbare Mockups ermöglichen die Vorweg-
nahme des späteren Benutzererlebniss



Earth from Above: Blick aus dem Hotelzimmer beim Stopover in New Delhi



Room with a view: Hungry Treat Home Guesthouse in Kathmandu

Analyse

Auf persönlicher Ebene hat mich *nodes* weitergebracht, und habe viele Erfahrungen gemacht, was es bedeutet, über kulturelle Grenzen hinweg zu kommunizieren, Konflikte wahrzunehmen und Ziele zu erreichen. Schwierig war es bisweilen, eine unbefangene Sichtweise zu wahren und sich den eigenen Absichten und Erwartungen bewusst zu sein, und diese auch zu deklarieren.

Der Entscheid kein studentisches Team aufzubauen und stattdessen eine Arbeitsgruppe aus Mitarbeitenden von STEP zu bilden hat sich nach anfänglichen Unsicherheiten bewährt. Zu gross wäre Druck im Hyperwerk-Umfeld gewesen, produktorientiert zu denken und eine technische Lösung auf die Beine zu stellen.

Mit dem Wahrnehmen und teilweisen Erfüllen der dringendsten Forderungen und Bedürfnisse konnte der Raum geschaffen werden für eine ausgangsoffene Prozessgestaltung. Die Abkehr Verschiebung des Fokus hin zum Dialog über Organisationsfragen und Dezentralisierung habe ich bei der Stiftung STEP auch als eine für eine Fair Trade- und Entwicklungsorganisation zentrale Diskussion über Transparenz und Glaubwürdigkeit erlebt. Was kann ICT leisten, um Arbeit, Resultate und Fortschritte innerhalb von STEP – aber auch gegen aussen – transparent und nachvollziehbar zu machen? Wo liegen die Grenzen, inwieweit lassen sich die komplexen Realitäten in der Teppich-Produktion in einem computergestützten Werkzeug oder einer Datenbank abbilden?

Ob sich das in meiner Arbeit angestrebte gemeinsame Verständnis einstellen wird, ob die angebotenen Optionen und Szenarien für die Zukunft angenommen werden, muss das Jahrestreffen im pakistanischen Lahore aufzeigen. Dort können die Mitglieder der Organisation gemeinsam die Weichen für organisatorische Änderungen und damit auch für ICT stellen.

These <right time right place>

Die Fragestellung von <rtrp> kreist darum, wie, wann und wo ein gewünschter Prozess gezielt ausgelöst und gleichzeitig flexibel und kontinuierlich begleitet werden kann, so dass eine transformierende Eigendynamik einsetzt.

nodes steht für die Erkenntnis, dass das Beobachten einer Organisation, das Durchführen einer Analyse und das gemeinsame Entwickeln von Szenarien bereits ein Eingriff bedeutet, der eine Sensibilisierung auslöst und die Eigenwahrnehmung verändert. Das Beispiel Stiftung STEP hat gezeigt, dass sich eine Organisation aus eigener Kraft wandeln kann und soll, der Eingriff von aussen beschränkt sich auf das Auslösen oder Anschieben eines Prozesses.

Auch wenn *nodes* die erwünschte Eigendynamik erreichen konnte, stellt sich die Frage, ob diese ausreicht, einen Veränderungsprozess in Gang zu halten. Die Schauplätze von *nodes* liegen zu einem grossen Teil in und an den Schnittstellen zu Entwicklungsländern. Instabile sozioökonomische und politische Verhältnisse einerseits, Kulturen mit stark verankerter Religion und Tradition andererseits entfalten Kräfte, die ungemein stärker wirken. Somit ist für mich auch der Zeitpunkt noch nicht definiert, zu dem sich die Interaktionsleitung vom begleiteten Prozess zurückziehen soll, darf oder gar muss.



Alltag in Pakistan: STEP Vertreter diskutiert mit Teppichproduzenten

Fazit und Lessons learnt

nodes als Beispiel für Wandel

Welche Erkenntnisse lassen sich auf ähnlich gelagerte Situationen übertragen? *nodes* fordert, dass die zukünftigen Nutzer in der Lage sein müssen, die Auswirkungen und Veränderungen in den Arbeitsschritten des Einzelnen und in den Prozessen der Gesamtorganisation abschätzen zu können, damit der Einsatz von ICT passend und sinnvoll erfolgt. Denn eine vorschnelle Umsetzung birgt das Risiko, dass nach einem anfänglichen Erfolg die technische Lösung kaum genutzt wird, dass die Umsetzung langwieriger gestaltet als erwartet oder nur die Anforderungen gewisser Stakeholder erfüllt.

Eine ICT Lösung besteht nie nur aus technischen Faktoren, sondern beinhaltet immer auch soziale und organisatorische Aspekte, und insbesondere diese unterliegen nicht nur verhältnismässig objektiven Realitäten wie Arbeitsprozessen, Aufgaben und Organisationsstrukturen, sondern auch der subjektiven Wahrnehmung der Beteiligten. Die Konzeption einer ICT Lösung und deren Einführung muss also auf die Umgebung bezüglich technischen, sozialen und organisatorischen Faktoren abgestimmt sein, und insbesondere die Werte, Wahrnehmung und Annahmen der unterschiedlichen Interessensgruppen aufnehmen.

Vom Grad der Veränderung

Hier liegt die Schwierigkeit: Ist jedoch die angestrebte Lösung zu genau auf das Umfeld abgestimmt, wird und kann sie das Umfeld nicht verändern. Um aber *nodes* und seinem dem Anspruch von ICT-gestützter Dezentralisierung gerecht zu werden, muss die Nutzung von ICT mit einer gewissen Veränderung einhergehen. Je grösser die Veränderung, desto grösser im besten Fall die organisatorische Verbesserung und der Nutzen, desto grösser aber auch das Risiko für ein Scheitern.

Die Kernfrage ist also der Grad der Veränderung und definiert sich zwischen dem «Wo stehen wir jetzt?» und dem «Wohin beabsichtigt uns ICT zu bringen?». Es ist demnach von zentraler Bedeutung den Grad der Veränderung unter Einbezug aller späteren Nutzer festzulegen. *nodes* versucht, den Grad der Veränderung über die Topographie der Entwicklungen in einer Auslegeordnung fassbar und diskutierbar zumachen.

Erfolgskritische Faktoren

Weitere erfolgskritische Faktoren gehören mit zur gemeinsamen Diskussion, nämlich der flexible Umgang mit Zeithorizonten und die Modularisierung der ICT Lösung, die ein schrittweises und auf die Interessengruppen abgestimmtes Vorgehen bei der Umsetzung ermöglicht.

Dass die Resultate von allen mitgetragen werden können, erfordert als Grundvoraussetzungen eine offene Kommunikation unter allen Stakeholdern und die Legitimierung abweichender bestehender Realitäten: Die Unterschiede zwischen Aufgaben und Vorgaben und der wirklichen Arbeit müssen aufgedeckt werden.

nodes widersteht deshalb der Versuchung, organisatorischen Wandel vorwiegend technisch anzudenken.



Laut und stinkend aber billig und schnell:
Rikshaw in Pakistan



Strassenwerbung wird in Nepal noch von
Hand gepinselt



Tempelhof dient als Spielplatz (Kathmandu)

Literaturverzeichnis

Bibliographie

- Dezentralisierung und Entwicklung*. Entwicklungspol. Schriften der DEZA. Bern, 1999.
- E. Frese. *Grundlagen der Organisation*. Konzepte-Prinzipien-Strukturen. Wiesbaden, 2000.
- U. Froschauer / M. Lueger. *Das qualitative Interview*. Wien, 2003.
- R. Heeks. *Failure, Success and Improvisation of Information System Projects in Developing Countries*. Development Informatics Working Paper Series. Manchester, 2002.
- Logical Framework Approach: Handbook for objectives-oriented planning*. Norad. Oslo, 1999.
- M. Pohl / J. Witt. *Innovative Teamarbeit zwischen Konflikt und Kooperation*. Heidelberg, 2000.
- M. Schönhuth /U. Kivelitz. *Partizipative Erhebungs- und Planungsmethoden in der Entwicklungszusammenarbeit: Rapid Rural Appraisal und Participatory Appraisal*. Eine kommentierte Einführung. Rossdorf und Eschborn, 1993.
- G. Schwabe (Hrsg.). *CSCW-Kompendium*. Lehr- und Arbeitsbuch zum computerunterstützten kooperativen Arbeiten. Berlin, 2001.
- Zielorientierte Projektplanung (ZOPP)*. Eine Orientierung für die Planung bei neuen und laufenden Projekten und Programmen. GTZ. Eschborn, 1997.
- M. Warschauer. *Technology and Social Inclusion*. Cambridge, 2003.

Online References

- P. Dravis. *Open Source Software Perspectives for Development*. Washington, 2003. [<http://www.infodev.org/symp2003/publications/OpenSourceSoftware.pdf>]
- ICT for Development Contributing to the Millennium Development Goals*. Lessons Learned from 17 infoDev Projects. [<http://www.infodev.org/symp2003/publications/CaseStudies.pdf>]
- Capacity Development*. GTZ. [<http://www.gtz.de/capacity-development/>]
- K. Zita. *Telecommunications in South Asia*. [<http://topics.developmentgateway.org/ict/highlights/viewHighlight.do?activeHighlightId=101000>]
- OpenCRX - The Professional Open Source CRM Solution* [<http://www.opencrx.org/>]
- InstantTeam*, the easy-to-use project teamroom. [<http://www.instantteam.com/>]



Sher Zaman zu Besuch bei STEP in Basel



Workshop in Lahore, Pakistan

Credits und Dank

Ich möchte mich an dieser Stelle bei meinem Team und meinem Coach für die Zusammenarbeit, die tatkräftige Unterstützung, das entgegengebrachte Vertrauen und die aufgewendete Zeit bedanken.

nodes-Team

Ueli Ramseier, Geschäftsführer Stiftung STEP

Tanveer Jahan, Leitung Länderprogramm Label STEP Pakistan

Sher Zaman, Länderprogramm Label STEP Pakistan

Sherab Dolma Rana, Leitung Länderprogramm Label STEP Pakistan

Coaching

Thomas Schwarz, Co-Geschäftsführer Medicus Mundi Schweiz

Herzlichen Dank geht auch an Amjad, Arshid und allen anderen von der Democratic Commission for Human Development DCHD in Lahore, all den freundlichen Leuten vom Amer Hotel in Lahore und vom Hungry Treat Home Guesthouse in Kathmandu, Eric Defrenne, Manju Vira Gupta, Parviz Homayounpour, Günter Lenhart, Mohammed Mes-saoudi, Kerstin Rohrer, Colette Schneider und Magdalena Stranner von STEP, an Helena Zweifel von Medicus Mundi Schweiz, an Marc Steinlin von Helvetas, an Gabriele Siegentaler und Konrad Specker von der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA, an Christoph Müller von Crixp, an Mischa Schaub und das HyperWerk, an Anja Gilgen, Cristina Mösch, Julia Kehl, Arne Schöllhorn, Christof Seiler und Rafi Freuler.

Weiterführende Informationen im Internet

Stiftung STEP: <http://www.label-step.org>

nodes: <http://www.muttенzer.net/nodes>

