

Bildungsmaßnahmen als Unterstützung einer gebietsbezogenen Entwicklung



LIAISON ENTRE ACTIONS
DE DÉVELOPPEMENT
DE L'ÉCONOMIE RURALE
LINKS BETWEEN ACTIONS
FOR THE DEVELOPMENT
OF THE RURAL ECONOMY



COMMISSION EUROPÉENNE
DIRECTION GÉNÉRALE
DE L'AGRICULTURE
EUROPEAN COMMISSION
DIRECTORATE - GENERAL
AGRICULTURE

BILDUNGSMASSNAHMEN ZUR UNTERSTÜTZUNG EINER GEBIETSBEZOGENE ENTWICKLUNG

In den meisten lokalen Aktionsgruppen (LAG) von LEADER gehören die "Bildungsmaßnahmen" – in welcher Form auch immer – zu den unerlässlichen Instrumenten der praktischen Arbeit.

Der vorliegende Leitfaden ist für diese Gruppen und all jene, die sich in ländlichen Gebieten engagieren, bestimmt. Er enthält wichtige Denkanstöße zur Bereicherung der vor Ort erfolgenden Überlegungen sowie zahlreiche Beispiele "guter Durchführungspraxis", die aus dem gesamten ländlichen Raum Europas zusammengetragen wurden.

Alle hier dargestellten Bildungsansätze zeichnen sich dadurch aus, dass sie folgende Elemente miteinander verbinden:

- > gebietsbezogene Entwicklungsstrategien;
- > die Einrichtung von Projekten und die Aneignung von Elementen, die es der Bevölkerung sowie bestimmten Berufs- und Gesellschaftsgruppen ermöglichen, aktiv an der ländlichen Entwicklung teilzunehmen, indem sie ihre eigenen Projekte umsetzen.

Dieser Bildungsansatz, der in Frankreich als "*formation-développement*" bezeichnet wird (wörtlich übersetzt "Bildung-Entwicklung", mit der eine "Weiterbildung zur weiteren persönlichen und beruflichen Entwicklung" gemeint ist), geht von den präzise erfassten Bedürfnissen motivierter und engagierter Personen aus. Eine "individualisierte", "maßgeschneiderte" Antwort "à la carte" unterstützt und begleitet diese Menschen bei der Umsetzung und nimmt Einfluss auf das Verhalten der Menschen ihrer Umgebung, die ihre abwartende Haltung ablegen und Aktionsbereitschaft und Offenheit für Innovation entwickeln sollen.

Den Verantwortlichen der LAG fällt dabei eine wichtige Aufgabe zu: Sie müssen ihre Erwartungen an die Bildungsmaßnahmen Schritt für Schritt genauer bestimmen und dabei sowohl ihr gebietsbezogenes Projekt als auch die Ergebnisse der Bedarfsanalyse berücksichtigen.

Der Bildungsbedarf bleibt häufig unartikulierte, obwohl er potentiell von großer Bedeutung ist. Er betrifft vor allem vier Zielgruppen:

- > **die ortsansässige Bevölkerung**, die mobilisiert und sensibilisiert werden muss;
- > **die Vereine und Vereinigungen**, die ein hohes Potential an Initiative und sozialem Engagement in sich bergen;
- > **die Projektträger**, die qualifiziert und geschult werden müssen;
- > **die Verantwortungsträger des Gebiets** (Politiker und Fachleute), die einschlägige Informationen brauchen und die die integrierten Entwicklungsprojekte entwickeln, aufbauen und umsetzen.

Für den ländlichen Raum besteht die Herausforderung darin, eine neue Form der Entwicklung zu finden, die in Bezug auf Dynamik und Innovations- und Anpassungsfähigkeit der städtischen Welt in keiner Weise nachstehen darf oder sie sogar übertreffen sollte, auch wenn der ländliche Raum in vielen Fällen noch immer unter den negativen Auswirkungen des wirtschaftlichen Rückgangs und demographischer Ungleichgewichte sowie den großen Entfernungen zu den Schaltzentralen der modernen Ökonomie leidet.

In diesem Kontext können Bildungsmaßnahmen einen ganz spezifischen Beitrag leisten:

- > Wenn *Einstellungen* verändert werden sollen, müssen zunächst die Bedürfnisse konkret artikuliert werden: d. h. Probleme und Chancen bewusst machen, Positionen bestimmen, der Bevölkerung eine Kultur der Entwicklung vermitteln.
- > Einer Mobilisierung der Bevölkerung muß die *Aneignung der Entwicklungsstrategien* vorausgehen: Die Menschen sollen vom Gebiet und den lokalen Anliegen sprechen und dabei von einem rein ortsbezogenen zu einem Denken übergehen, das die Anforderungen einer offenen Ökonomie berücksichtigt.
- > Die *Schwierigkeiten, die mit dem Übergang von lokalen Anliegen* ("das Eingangstor zur Entwicklung") zu technisch-ökonomischen Anforderungen (die Erfordernisse der Entwicklung und die Herausforderungen der Öffnung nach außen) verbunden sind, können mit Hilfe von Bildungsmaßnahmen leichter bewältigt werden.
- > Die *Durchführung von Projekten* und ihre Integration in ein Gebiet und/oder einen Wirtschaftszweig setzen ebenfalls gezielte Bildungsmaßnahmen voraus (*formation-action* – Lernen aus und in der Praxis).

Damit die Bildungsmaßnahmen wirklich von der jeweiligen Bedarfslage gesteuert wird, die sich aus der spezifischen Entwicklungsdynamik ergibt, ist es wichtig, dass sowohl *durch* Bildung als auch *in* der Bildung Innovationen geschaffen werden:

- > Ziele und Inhalte müssen für jeden Fall gesondert diskutiert werden; sie müssen den Bedürfnissen der in ein Gebiet und eine bestimmte Entwicklungsstrategie integrierten lokalen Akteure entsprechen. *In dieser Hinsicht wird von Innovation "durch" Bildung gesprochen.*
- > Die praktischen Modalitäten, das didaktische Konzept und die Form der Programme müssen sorgfältig auf die Bildungsinhalte und die Lehrgangsteilnehmer abgestimmt werden. *In dieser Hinsicht wird von Innovation "in" der Bildung gesprochen.*

Neben dem Erfahrungsaustausch und dem Auf- und Ausbau methodischen Wissens soll dieser als praktische Handreichung konzipierte Leitfaden vor allem dazu beitragen, die verschiedenen möglichen Bildungsstrategien genauer zu beschreiben, die Bedürfnisse der lokalen Akteure besser zu bestimmen und durch Bildung den Übergang von der **Aktionsbereitschaft** zur effektiven **Handlungsfähigkeit** zu erleichtern.

INNOVATION DURCH BILDUNG

Der gebietsbezogene Aspekt der Entwicklung beruht im Wesentlichen auf drei Elementen:

- > das Vorhandensein eines gestalteten Raums, der sich durch eine starke Identität ("Wurzeln"), ausreichende Ressourcen und dynamische Gesellschaftsgruppen auszeichnet;
- > das Vorhandensein wirtschaftlicher Aktivitäten, die diversifiziert, im Gebiet gut verwurzelt und leistungsfähig, d. h. nach außen orientiert, sind;
- > engagierte und verantwortungsbewusste Bürgerinnen und Bürger, die nicht nur fähig sind, Projekte durchzuführen oder zu unterstützen, sondern sich auch von ihrem Engagement für das Gemeinwohl leiten lassen.

Diese Elemente sind die Grundlage für:

- > eine auf den Märkten konkurrenzfähige **Wirtschaft**,
- > ein dynamisches und attraktives **Gebiet**, das für Innovationen offen ist,
- > eine innovative und innovationsfähige **Gesellschaft** und eine wirksame Selbststeuerung ("*governance*").

Innovation durch Bildung bedeutet einerseits, konstruktive Antworten auf reale Bedürfnisse zu geben, und andererseits, dass die Bildung eine Katalysatorwirkung wahrnimmt und damit:

- > dem **Gebiet** und seinen Bewohnern **eine neue Dynamik verleiht** ;
- > **Wirtschaft und Beschäftigung fördert** , wobei bestimmten Zielgruppen (z. B. Jugendliche und Frauen) besondere Aufmerksamkeit zukommt;
- > die **Selbststeuerungskraft/Selbstorganisationsfähigkeit des Gebiets** (*governance*) **stärkt** (lokale Politiker, Fachleute usw.).

Diese drei Formen, die Bildungsmaßnahmen unterstützen, sind auch in den Merkblättern „Instrumente und Methoden“ (M) sowie in den Merkblättern „Beispiele“ (E) wieder aufgenommen.

Die in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union durchgeführten Projekte weisen trotz aller Unterschiede, die sich aus den spezifischen lokalen Bedingungen ergeben, ebenfalls gemeinsame Merkmale auf:

- > Ein lokaler Kontext, in dem es bestimmte Probleme gibt und die Menschen dazu befähigt werden müssen, diese Probleme zu lösen.
- > Die Entwicklung maßgeschneiderter, spezifischer Antworten, die durch integrierten Ansatz Zusammenarbeit und Partnerschaft aufbauen.
- > Eine allmähliche Veränderung der Einstellungen, gemeinsames Arbeiten und schrittweises Antizipieren.

INNOVATION IN DER BILDUNG

In der Entwicklungsarbeit ist, selbst wenn der Bildungsbedarf nachweislich sehr groß ist, die Formulierung der Bedürfnisse häufig schwierig und schwerfällig. Darüber hinaus ist die Nachfrage sehr unterschiedlich und vielfältig und zudem über das ganze Gebiet verstreut.

Die Bildungseinrichtungen wiederum sind an bestimmten Standorten konzentriert und um eine Rentabilität ihrer "Produkte" bemüht. Sie üben Druck aus, um eine ihren Interessen gemäße Nachfrage zu erzeugen. Aus diesem Grund ist relativ häufig folgendes zu beobachten:

- > Das Angebot entspricht den Interessen und dem Know-how der Bildungseinrichtungen, trägt aber nicht unbedingt den Bedürfnissen der Akteure der Entwicklung Rechnung.
- > Die Bildungsprogramme sind inhaltlich dürftig und die Methoden und praktischen Modalitäten ihrer Durchführung sind nicht besonders originell.
- > Erhebliche administrative und finanzielle Hindernisse behindern eine flexible und innovative Nutzung der Bildungsmöglichkeiten. In manchen Ländern sind diese Hindernisse die Ursache dafür, dass die für LEADER II vorgesehenen Mittel des Europäischen Sozialfonds nur in geringem Umfang genutzt werden.

Die Bedürfnisse eines Gebiets erkennen und verstehen, Projekte ermitteln, die für ihre erfolgreiche Durchführung begleitende Bildungsmaßnahmen benötigen, einen Antrag formgerecht formulieren, einen Ausbildungsplan ausarbeiten, einen konkreten Lehrgang einrichten – all dies sind wichtige Schritte, die umfassende Analysen, Reflexion und Rücksprache erfordern.

Hierzu zählen Bedarfsanalysen, die Suche nach den bestmöglichen Lösungen, methodische Überlegungen, die Erarbeitung der Durchführungsmodalitäten und eine sachgemäße Evaluation.

Diese Themen bilden das Fundament für eine Innovation *in* der Bildung, die wiederum eine unverzichtbare Voraussetzung für eine Innovation *durch* die Bildung ist.

GEBRAUCHSANLEITUNG

Dieser Leitfaden verfolgt in Bezug auf die Definition und Durchführung der Bildungsmaßnahmen einen Ansatz, bei dem die Erfordernisse des Entwicklungsprozesses im Mittelpunkt stehen. Er kann somit immer dann benutzt werden, wenn sich die Frage stellt, wie Kurse am besten geplant und eingerichtet werden können.

Der Leitfaden bezieht sich auf eine Problematik, die von den LEADER-Gruppen immer wieder angesprochen worden ist:

“Wir wissen, dass Bildung wichtig ist. Ohne eine Weiterqualifizierung der Menschen in unserem Gebiet können wir keine wirklich effiziente und nachhaltige lokale Entwicklung durchsetzen. Unsere Ressourcen sind jedoch begrenzt. Außerdem sind wir keine Einrichtung, die spezialisierte Bildungsmaßnahmen anbietet. Worin besteht also in diesem Bereich die besondere Rolle der LEADER-Gruppe?”

WIE SOLLTE DER LEITFADEN GENUZT WERDEN ?

Dieser Leitfaden ist in erster Linie ein praktisches Arbeitsinstrument, das aus zwei Bündeln von Merkblättern besteht.

- > **12 Merkblätter “Instrumente und Methoden” (Merkblätter M);**
- > **9 Beispiele konkreter Projektarbeit (Merkblätter E).**

Die verschiedenen Themen und die Numerierung der Projekte sind in einer Übersicht am Anfang der Merkblätter zusammengefasst.

WARUM DIESER LEITFADEN ?

Der Leitfaden soll helfen ...

- > die in einem Gebiet vorhandenen Humanressourcen besser zu nutzen;
- > gute begleitende Bildungsmaßnahmen für die Entwicklungsprojekte eines Gebiets zu gewährleisten;
- > Konzipierung, Entwicklung, Durchführung und Evaluation der Bildungsangebote besser aufeinander abzustimmen;
- > zu klären, welche Rolle und Handlungsmöglichkeiten die IAG bei ihren Bemühungen um ein besseres Verständnis der Bedarfslage und bei ihren Verhandlungen mit den jeweils verantwortlichen Bildungsakteuren (Entwicklung und Finanzierung) innehaben und nutzen können.

Die Autorinnen und Autoren dieses Leitfadens sind **Malcolm Moseley** und **René Caspar**, die bei ihrer Arbeit von **Leo Baumfeld**, **Yves Champetier**, **Pirkko Eino**, **Michel Schlaifer** und **Catherine Leroy** unterstützt wurden. Grundlage des Leitfadens sind die Ergebnisse des europäischen LEADER-Seminars **“Innovation durch Bildung, Innovation in der Bildung”**, das im Oktober 1997 im finnischen Muurevesi (LEADER-Gebiet North-Eastern Savo, Finnland) stattfand. **Jean-Luc Janot** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER) hat an der Endfassung des Leitfadens mitgearbeitet. Produktionsleitung: **Christine Charlier** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).

- > **Malcolm Moseley** arbeitet am Cheltenham & Gloucester College of Higher Education (England, Vereinigtes Königreich) und befasst sich in seiner Forschungsarbeit mit Fragen der ländlichen Entwicklung.
- > **René Caspar** ist Hochschullehrer, Wissenschaftler und Experte für gebietsbezogene Entwicklung an der École Supérieure d'Agriculture von Purpan (Toulouse, Midi-Pyrénées, Frankreich).
- > **Leo Baumfeld** ist Regionalberater bei der ÖAR Regionalberatung GmbH, einer in Wien (Österreich) ansässigen Agentur zur Unterstützung der lokalen Entwicklung.
- > **Yves Champetier** war zum Zeitpunkt der Erarbeitung dieses Dossiers Leiter der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER. Von 1981 bis 1988 war er Direktor der ADEPFO (Association de Développement des Pyrénées par la Formation), der ersten Organisation in Frankreich, die die sogenannte “formation-développement” anbietet. ADEPFO wurde vor allem auf Initiative des Europäischen Sozialfonds gegründet.
- > **Pirkko Eino** ist Mitarbeiter des Universitätszentrum für Abendkurse in Turku (Finnland).
- > **Catherine Le Roy** ist Generalsekretärin der Fondation rurale de Wallonie (Stiftung für den ländlichen Raum in Wallonien, Belgien).
- > **Michel Schlaifer** ist Ausbilder bei der AFMR (Association pour la formation en milieu rural) von Etcharry (Aquitanien, Frankreich).

© Dezember 2000, Europäische Beobachtungsstelle LEADER / AEIDL

Europäische Beobachtungsstelle LEADER AEIDL

Chaussée St-Pierre, 260

B-1040 Bruxelles

Tél: +32 2 736 49 60

Fax: +32 2 736 04 34

E-Mail: leader@aeidl.be

WWW: <http://www.rural-europe.aeidl.be>



Financé par la Commission européenne
Financed by the European Commission

Herausgeber: Rob Peters, Europäische Kommission, GD Landwirtschaft, Referat FII.3, 130 Rue de la Loi, B-1040 Bruxelles

INHALT

MERKBLÄTTER “M”: INSTRUMENTE UND METHODEN

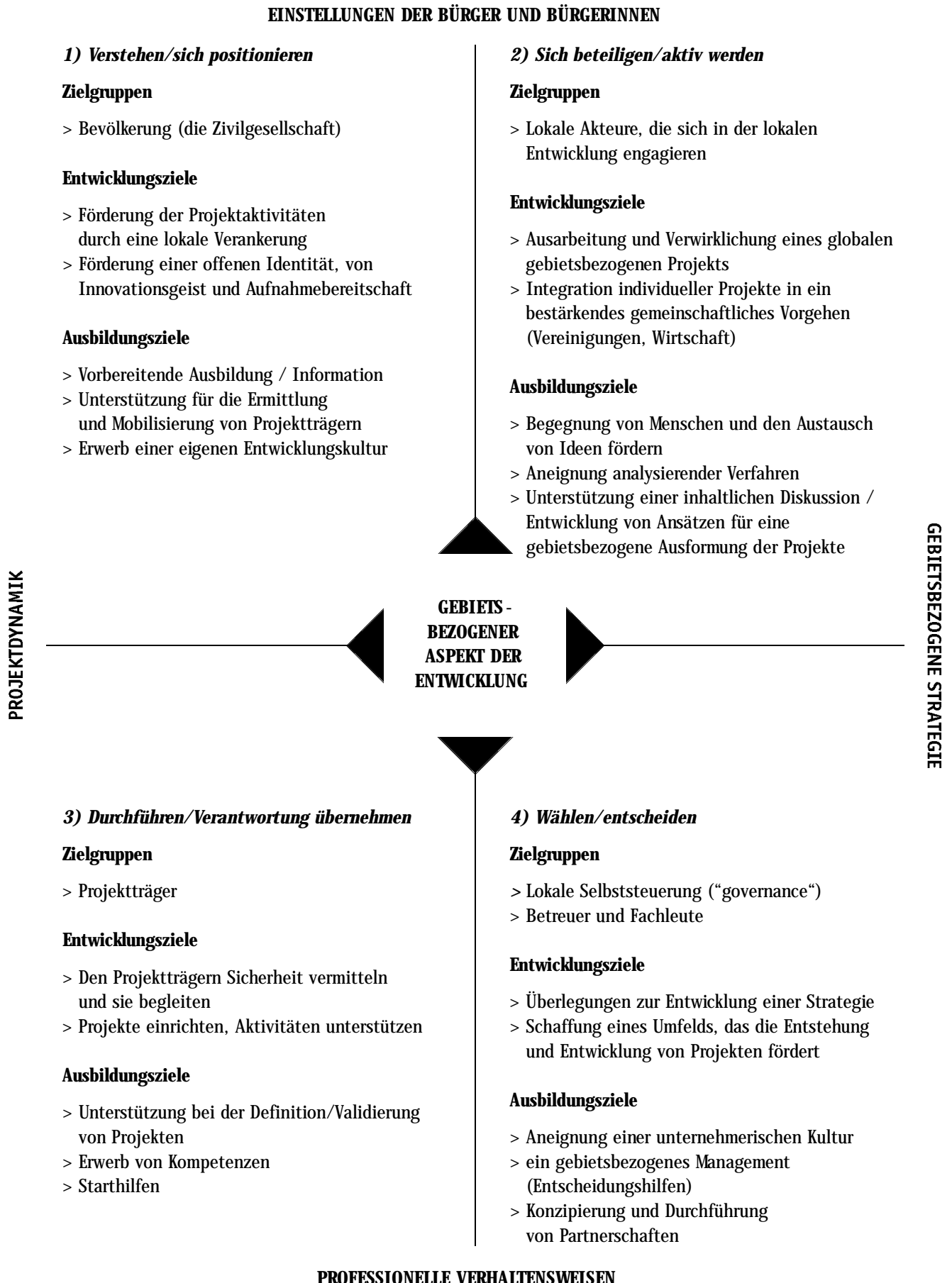
- M1: “Innovation durch Bildung” – Bildung als Hebel zur Förderung der lokalen Entwicklung
- M2: Bildung und lokale Entwicklung – Der Erwerb von Kompetenzen
- M3: Weiterbildung und lokale Selbststeuerung – Ein Gebiet lernt, sich selbst zu verwalten
- M4: Weiterbildung und die Schaffung neuer Wirtschaftsaktivitäten – Aus der Praxis lernen
- M5: Maßnahmen zur Professionalisierung – Ein schrittweises Vorgehen
- M6: Vorausschauendes Arbeitsplatzmanagement – Die Antizipation von Beschäftigungs- und Wirtschaftsentwicklungen
- M7: Bildung und Entwicklung – Ein neuer Ansatz in der beruflichen Weiterbildung
- M8: Definition einer Bildungsstrategie – Eine zentrale Aufgabe
- M9: Analyse des Weiterbildungsbedarfs – Viele mögliche Zugänge
- M10: Organisation der Bildungsmaßnahmen – Partnerschaft, Qualität und Pragmatismus
- M11: Inhalte und Didaktik – Praktische Modalitäten
- M12: Bewertung der Bildungsmassnahmen – Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit

MERKBLÄTTER “E”: A USGEWÄHL TE FALLBEISPIELE

- E1: Mobilisierung und Verbesserung der Kompetenzen der Bevölkerung
Die Fortbildung “Experten für Dorferneuerung” (Nord-Satakunta, Finnland)
“Studienzirkel” zur Stärkung der Bürgerbeteiligung (LEADER-Gebiet Mitt-i-Landet, Schweden)
- E2: Ausbildung von Entwicklungsberater(n)/innen – *Die Stiftung für ländliche Entwicklung (Wallonien, Belgien)*
- E3: Ein Studiengang der ländlichen Entwicklung – *Ein Ausbildungsangebot der Universität Galway (Irland)*
- E4: Fortbildung im Dienste neuer lokaler Erzeugnisse – *Obst- und Beerenweine im LEADER-Gebiet North-East Savo (Finnland)*
- E5: Bildung - Entwicklung – *ADEFPAT (Midi-Pyrénées, Frankreich)*
- E6: Gebietsbezogene Weiterbildungsplanung für einen spezifischen Wirtschaftszweig
Erarbeitung eines mehrjährigen Weiterbildungsplans im Tourismusbereich (Haute-Saône, Franche-Comté, Frankreich)
- E7: Fernstudium
Fernunterricht im Dienst der integrierten ländlichen Entwicklung
(LEADER-Gebiet Western Isles, Schottland, Vereinigtes Königreich)
- E8: Bewertung der Bildungsmassnahmen
4 Muster für Bewertungsfragebögen
 - > *Fragebogen für Bildungseinrichtungen*
 - > *Fragebogen zur ökonomischen Bewertung*
 - > *Teilnehmerfragebogen*
 - > *Fragebogen zur ökonomischen Bewertung*
- E9: Bildung als Begleitung einer Politik der ländlichen Entwicklung
Schaubild: Mögliche Ziele der lokalen Bildungspolitik

“INNO VATION DURCH BILDUNG”

BILDUNG ALS HEBEL ZUR FÖRDERUNG DER LOKALEN ENTWICKLUNG



BILDUNG UND LOKALE ENTWICKLUNG

DER ERWERB VON KOMPETENZEN

Zahlreiche LEADER-Gruppen haben versucht, durch Bildungsmaßnahmen die Kompetenzen der Bevölkerung und die Fähigkeit der lokalen Einrichtungen zu verbessern, damit sie anschließend in der Entwicklung ihres Gebiets eine maßgeblichere Rolle spielen können.

Gemeint ist hier **nicht** die Ausbildung der beruflich mit lokaler Entwicklung befassten Akteure, sondern die Weiterbildung von **ehrenamtlichen Mitarbeitern und Helfern, die in ihrer Freizeit für das Gemeinwohl tätig sind** (Kommunalpolitiker, Mitglieder der LEADER-Gruppen, Verantwortungsträger aus Wirtschaft und Kultur usw.). Aber wir denken auch an die ganz "normalen Bürger", die in einem bestimmten Gebiet leben und zumindest anfangs glauben, nichts oder nur wenig für ihr Gebiet tun zu können.

Die LEADER-Gruppen, die in diesem Bereich Maßnahmen ergriffen haben, sind in der Regel wie folgt vorgegangen:

1) Ausgehend von der allgemeinen Entwicklungsstrategie der Gruppe wurde zunächst eine "Bedarfsanalyse" vorgenommen, in deren Rahmen folgende Maßnahmen durchgeführt wurden:

- > Eine schnelle Erhebung der im Gebiet bereits ansässigen Organisationen (Tätigkeitsbereich, jeweiliges Profil und entwicklungsrelevante Kenntnisse);
- > Ermittlung der gar nicht oder nur kaum in die lokale Entwicklung eingebundenen Gruppen, die zur Übernahme einer aktiveren Rolle ermuntert werden können (Ermittlung mit Hilfe der lokalen Verantwortungsträger).

Durch eine gezielte Information und Betreuung kann die Definition des lokalen Bildungsbedarfs und der lokalen Bildungsprioritäten selbst zum Bestandteil des lokalen Belebungsprozesses werden und das Interesse für ein Bildungsprogramm wecken.

2) Festlegung der Bildungsziele, z. B.:

- > Entwicklung einer von der Allgemeinheit getragenen Vision bezüglich der Veränderungen, die für das Gebiet wünschenswert wären;
- > Erhöhung der Zahl der Personen, die Verantwortung übernehmen können;
- > Verbesserung des Informationsflusses vor Ort;
- > Reaktivierung oder Ersetzung bestimmter passiver oder instabiler Institutionen oder Organisationen;
- > Vorbereitung der Mitglieder der LEADER-Gruppe auf ihre neue Rolle als "Gebietsberater";
- > Ausarbeitung des "gebietsbezogenen Entwicklungsplans" durch die lokale Bevölkerung.

Die jeweils festgelegten Ziele waren die Basis für die Vorbereitung spezieller Bildungsinitiativen und dienen später als Maßstab für Bewertungsmaßnahmen.

3) Festlegung der Strategie und Organisationsform

Die obengenannte Bedarfsanalyse ermöglicht es, diese beteiligten Personen, Gruppen und Netzwerke auf lokaler Ebene weiterzubilden, und verhindert, dass die ohnehin begrenzten Ressourcen der LEADER-Gruppe für ungeeignete Maßnahmen verschwendet werden. Die Durchführung einzelner Kurse über lokale Dynamik oder von Bildungsmaßnahmen für Gemeinderäte wird kaum zu durchschlagenden Ergebnissen führen - es sei denn, derartige Initiativen sind in eine umfassendere, breitere Perspektive eingebettet.

Diese Strategie wird nach Rücksprache mit den Vertretern der Zielgruppen festgelegt, d. h. nachdem man mit ihnen über ihre Prioritäten gesprochen und sich ihrer Bereitschaft, eine konstruktive Rolle zu übernehmen, vergewissert hat. Die Strategie enthält entsprechend Angaben über die Bildungsprioritäten sowie die Ressourcen und die Zeit, die für die Durchführung aufgebracht werden können.

Bevor derartige Kurse organisiert werden können, sind Abstimmungen mit mindestens zwei Gruppen von potentiellen Partnern erforderlich:

- > Einrichtungen, die über einschlägige Erfahrungen mit Aspekten der lokalen Dynamik verfügen;
- > Einrichtungen, die Erfahrungen im Bereich der Aus- und Fortbildung in der lokalen Entwicklung haben.

Auf der Grundlage der von den Verantwortlichen der LEADER-Gruppe vorgelegten "Aufgaben- und Zielbeschreibung" könnten diese Partner gebeten werden, Bildungsmaßnahmen und Kurse vorzuschlagen, die sich am besten für die geplanten Zielsetzungen eignen. Gegebenenfalls könnten sie beauftragt werden, einzelne Einheiten selbst durchzuführen oder die Verantwortung für die didaktische Ausarbeitung zu übernehmen.

4) Didaktische Entscheidungen

Es gibt viele "Bildungsinstrumente", die sich zur Förderung der lokalen Dynamik eignen. Die Entscheidung für das eine oder das andere Instrument hängt von verschiedenen Faktoren ab, z.B. die Art der Zielgruppe und ihrer Bildungsbedürfnisse, die besonderen Gegebenheiten des Gebiets, die Erfahrungen und Neigungen des Ausbilders. Manche Instrumente wurden bereits mit Erfolg erprobt und werden häufig in Verbindung mit anderen eingesetzt:

- > **Ständige Weiterbildung:** Die Kurse finden an einem Abend in der Woche statt (z. B. während der Wintermo-

nate). Den Teilnehmern sollte häufig die Gelegenheit zum Diskutieren und zum Austausch ihrer Erfahrungen gegeben werden. Eine Studie über die lokale Situation oder ein gegen Ende des Kurses gemeinsam durchgeführtes Projekt ist oft sehr nützlich und gibt dem Kurs ein konkretes Handlungsziel.

- > **Lernen aus der Praxis (formation-action):** Dieser Ansatz geht davon aus, dass Lernerfolge häufiger und leichter in Verbindung mit einem konkreten Vorhaben erzielt werden, das gemeinsam mit anderen durchgeführt wird (z.B. Durchführung einer Untersuchung über ein bestimmtes Gebiet oder Planung und Durchführung der Sanierung eines alten Gebäudes, das für kollektive Zwecke genutzt werden soll). Damit eine solide *Bildungsdynamik* entstehen kann, muss parallel zur Durchführung des Projekts in der Öffentlichkeit eine umfassende Diskussion geführt werden.
- > **Studienbesuche:** Ein dritter Ansatz besteht darin, mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein anderes Gebiet zu besuchen, das in ihrer eigenen Region, in ihrem eigenen Land oder sogar im Ausland liegen kann, um ihnen zu zeigen, das ein Problem, das sie auch "zu Hause" haben, auf ganz unterschiedliche Weise angegangen werden kann. Studienbesuche müssen sehr sorgfältig vorbereitet und in das allgemeine Bildungsprogramm eingegliedert werden, zu dem unter anderem eine vorbereitende Darstellung der Problematik sowie eine eingehende Nachbereitung und Zusammenstellung der bisher gesammelten Erfahrungen gehören sollten.

Damit aus der geplanten Studienreise kein rein touristisches Vergnügen wird, werden die Teilnehmer im Hinblick auf ihre Motivation ausgewählt. Ein erfreulicher Nebeneffekt dieser Studienreisen ist häufig, dass sich die Teilnehmer besser kennenlernen und ein gemeinsames Anliegen teilen, was wiederum eine spätere Durchführung gemeinsamer Maßnahmen erleichtert.

5) Durchführung der Bildungsmaßnahmen

Unabhängig von der jeweiligen Methode beruhen die **Programme** immer auf einer Reihe von Elementen, die besonders wichtig sind, damit die Teilnehmer ihre Rolle als "lokale Aktivisten" besser ausfüllen können. Zum Beispiel:

1. *"Das Gebiet"*: die dort ansässige Bevölkerung, die dortige Wirtschaft, die Geographie des Gebiets und die Entwicklungsprobleme, mit denen sich das Gebiet auseinandersetzen muss.

2. *"Der weitere Kontext"*: die Institutionen, die Politik und die Kräfte, die im Gebiet Einfluss ausüben: Wie kann Einfluss auf sie genommen werden? Wie kann partnerschaftlich mit ihnen zusammengearbeitet werden?

3. *"Die Schlüsselkompetenzen"*: z. B. partnerschaftliches Arbeiten, Lobbying, Vernetzung, Mobilisierung der ortsansässigen Bevölkerung, Mitteleinwerbung, die Organisation von Versammlungen, Vereinsmanagement oder die Durchführung von Untersuchungen.

In den englischen Midlands konnten alle Einwohner, die sich für die Zukunft ihrer kleinen Stadt Ellesmere interessierten, an einem zehnwöchigen Kurs mit dem Titel "Ellesmere 2000" teilnehmen. Er fand an zehn Abenden im Herbst 1998 statt und wurde vom County Council (Grafschaftsrat) und der Workers Educational Association (Arbeiterbildungsverband) gemeinsam veranstaltet. Für jeden Abend wurde ein Redner eingeladen, an dessen Vortrag sich eine Diskussion unter der Leitung des Ausbilders anschloss. Im Rahmen des Kurses wurden folgende Themen behandelt: Ländliche Entwicklung im Vereinigten Königreich, lokale Probleme, öffentlicher Verkehr, Planung und Entwicklung (Wie werden Entscheidungen gefällt?), kleine Unternehmen im ländlichen Raum, örtliche Dienste (Warum befinden sie sich im Niedergang? Gibt es Alternativen?), Antworten auf die Arbeitslosigkeit, ehrenamtliche Arbeit und gegenseitige Hilfe und schließlich die Durchführung einer Gemeinwesenstudie. Des Weiteren wurden Protokolle für die einzelnen Veranstaltungen und praktische Vorschläge ausgearbeitet.

6) Bewertung der Bildungsinitiativen nach Abschluss des Bildungsprogramms

Im Wesentlichen besteht die Evaluierung der Maßnahme darin, die tatsächlich erfolgten Aktivitäten mit den ursprünglich festgelegten Zielen zu vergleichen. Dabei muss sowohl eine Bewertung des gesamten Bildungsprogramms, das sich wahrscheinlich über mehrere Jahre erstreckt, als auch jeder einzelnen Maßnahme im Rahmen des Bildungsprogramms erfolgen. Wenn zum Beispiel das Ziel darin bestand, die Wirksamkeit eines Vereins zu verbessern oder die Zahl der Personen zu erhöhen, die in der Lage sind, Verantwortung im Gemeinwesen zu übernehmen, stellt sich die Frage, ob dieses Ziel erreicht wurde und zu welchem Preis? Die aktive Mitwirkung der Teilnehmer an der Bewertung ist Bestandteil ihrer Maßnahmen.

WEITERBILDUNG UND LOKALE SELBSTSTEUERUNG

EIN GEBIET LERNT, SICH SELBST ZU VERWALTEN

Wie auch immer man den Ausdruck der politischen Selbststeuerung (“*governance*”) definieren mag, so bezieht er sich doch im wesentlichen auf die Organisation gesellschaftlicher Macht, in deren Rahmen eine Vielzahl von Akteuren auf unterschiedlichen Ebenen tätig sind, die auf der Grundlage eines gemeinsamen Projekts koordiniert werden müssen.

1) Die Arbeit der lokalen Entwicklungsberater befindet sich an der Nahtstelle zwischen der Formulierung bestimmter Bedürfnisse und den Antworten darauf. Dies ist eine ausgesprochen wichtige, aber zugleich auch äußerst sensible Position (“zwischen Hammer und Amboss”). Eine gute Aus- und Weiterbildung dieses Personenkreises ist daher unerlässlich, zumal die Entwicklungsberater aus sehr unterschiedlichen Berufsfeldern stammen und ebenso unterschiedliche Qualifikationen und Voraussetzungen mitbringen.

Hier geht es um die professionellen Akteure der lokalen Entwicklung, d. h. um Personen, die von einer Organisation eingestellt wurden, um “vor Ort” die Entwicklung voranzubringen.

Diese Akteure sind im Allgemeinen jung (in der Regel unter 40) und besonders motiviert. Manche verfügen bereits über ein hohes Bildungsniveau und gründliche Kenntnisse des lokalen Kontextes und der Prozesse der lokalen Entwicklung. Andere Entwicklungsberater wiederum bringen ganz andere Vorkenntnisse und Erfahrungen aus anderen Bereichen mit (z. B. aus dem Bildungswesen, aus der landwirtschaftlichen Entwicklung oder dem Gesundheits- oder Sozialbereich). Daher kann in ein und derselben Einrichtung der Weiterbildungsbedarf sehr unterschiedlich gelagert sein, z. B.:

- > Vertiefung der **Kenntnisse und des Verständnisses** der ländlichen Welt, der Wirtschaft, der lokalen Entwicklung und allen damit verbundenen Aspekten;
- > Erwerb der **Kompetenzen**, die erforderlich sind, um einen Prozess der lokalen Entwicklung einzuleiten, unterstützen und koordinieren zu können.

2) Der Weiterbildungsbedarf ist schwer zu analysieren, da sich nicht nur die Aufgaben dieser Fachleute, sondern auch die Umstände, unter denen sie ihre Kompetenzen einsetzen, stark voneinander unterscheiden. Bei der Analyse des Bildungsbedarfs müssen deshalb auch die Erwartungen des “Kunden”, d. h. des Arbeitgebers und/oder Auftraggebers und jene der Entwicklungsberater bedacht werden. Deren Erwartungen gehen zum Teil auf ein gewisses Sicherheitsbedürfnis zurück, das häufig durch eine instabile berufliche Situation in Verbindung mit unsicheren (z. B. befristeten) Arbeitsverträgen bedingt ist.

Nachstehend folgt ein Überblick über die Kompetenzen und Kenntnisse, die angesichts der bisherigen LEADER-Erfahrungen besonders wichtig sind. Dabei sollte jedoch nicht vergessen werden, dass es je nach Gebiet und im Laufe der Zeit Verschiebungen und Veränderungen geben kann.

> Einstellungen/Verhalten: Der/die Entwicklungsberater/in muss in der Lage sein:

- die lokal verfügbaren Informationen zu nutzen, um die Schwächen und Stärken, Chancen und Gefahren für das Gebiet zu definieren (analysieren);
- eine gegebene lokale Situation zu “dechiffrieren” und zu entscheiden, wie er handeln oder reagieren soll (“sich ein Bild machen”);
- strategisch zu denken und dabei für unerwartete Chancen oder Probleme offen bleiben (Abstand halten, Distanz wahren, langfristig denken);
- in verschiedenen Situationen und im Umgang mit verschiedenen Personen Informationen, Argumente und Ideen zu “vermitteln” (kommunizieren, übertragen);
- Dritten zu helfen, Lösungen für Ihre Probleme zu finden, sie zu motivieren und ihnen zu helfen, ihre eigenen Pläne zu entwickeln und in die Tat umzusetzen (“Initiativen ins Leben rufen”);
- Gruppen von Einzelpersonen oder Organisationen zu vernetzen und den Informationsfluss zwischen ihnen zu fördern (“Verbindungen knüpfen”);
- zu verhandeln und Parteien, die miteinander zerstritten sind, zu Konsens- bzw. Kompromissbereitschaft zu bewegen (zusammenführen, verhandeln);
- Projekte zu konzipieren, zu vertreten und zu leiten, an denen häufig mehrere Parteien beteiligt sind (Aufbau eines Projekts, Kooperationsbereitschaft fördern);
- weitere Akteure zu mobilisieren, deren Beteiligung für den Erfolg des Projekts nötig ist (Bündnisse stiften).

> Wissen/Kenntnisse: Er/sie muss folgende Aspekte der ländlichen Entwicklung kennen und verstehen:

- die Dynamik des sozioökonomischen Wandels in der ländlichen Welt einschließlich der Herausforderungen, die sich aus ihr ergeben;
- die Auswirkungen, die außerhalb des Gebiets getroffene Entscheidungen auf das Gebiet haben;
- die administrative und politische Struktur des Gebiets und die Rolle der verschiedenen Akteure;
- die Prozesse der lokalen Entwicklung, wie und warum sie stattfinden und durch was sie behindert bzw. stimuliert werden können;
- die vorhandenen Finanzquellen (lokale, regionale, nationale und europäische Finanzierungsmöglichkeiten);
- spezifische Aspekte, die für den lokalen Kontext wichtig sind, z. B. der ländliche Tourismus, die Finanzinstrumente der örtlichen Behörden oder die für bestimmte gesellschaftliche Gruppen verfügbaren Mittel (z. B. für Jugendliche).

3) Auf der Grundlage des Berufsprofils des "Beraters" und unter Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten wird dann das konkrete Weiterbildungsprogramm festgelegt, dessen Modalitäten, die in gewisser Weise einer "guten Durchführungspraxis" entsprechen, die sich vor Ort herausgeschält hat, noch weiter präzisiert werden können.

Die Bereiche von "Wissen" und "Know-how" auf integrierte Weise angehen: So könnte in sechs jeweils zweitägigen Kurseinheiten mit ganz allgemeinen Fragestellungen begonnen und dann allmählich zu immer spezifischeren Aspekten übergegangen werden. Die **AFMR Etcharry** (französisches Baskenland) hat ihre Fortbildung für Entwicklungsberater in dieser Weise aufgebaut und ist wie folgt vorgegangen:

- a) Innovation. Was ist das? Warum ist sie wichtig? Woran erkennt man eine Innovation (Kriterien)?
- b) Definition und Durchführung von Projekten unter Berücksichtigung der Gegebenheiten eines kleinen Gebiets;
- c) Betreuung einer Arbeitsgruppe über eine gewisse Zeitspanne;
- d) Finanzierung einer örtlichen Behörde;
- e) Integration einer "sozialen Dimension" in ein Entwicklungsprojekt;
- f) Konzipierung eines bestimmten Projekts im Rahmen eines Workshops, unter Beachtung vorgegebener Kriterien und Ziele.

Die Entwicklung eines didaktischen Ansatzes für das **"Lernen aus der Praxis"** bedeutet, eine "Kultur" und Mechanismen zu schaffen, an der sich die Ausbildungsteilnehmer orientieren können und die sie anschließend in ihrer eigenen Praxis übernehmen und weitergeben. Dabei übernimmt der Ausbilder die Rolle eines Beraters. Zu diesem Zweck muss er die berufliche Situation der Kursteilnehmer gut kennen.

Durchführung einer prozessbegleitenden Evaluation, in die die Ausbilder und Teilnehmer sowohl in Bezug auf die Ziele als auch die Ergebnisse einbezogen werden.

Dem Arbeitgeber muss verdeutlicht werden, dass die Verbesserung der Kompetenzen einer Person auch bedeutet, dass ihr anschließend die Möglichkeit gegeben werden muss, ihre neuen Kompetenzen anzuwenden, und dass zu diesem Zweck gegebenenfalls organisatorische Veränderungen erfolgen müssen. Daher ist der Kursteilnehmer nicht der einzige, der sich ändern und weiterentwickeln muss, damit bessere Resultate erzielt werden. Es kann durchaus sein, dass auch die Einrichtung, bei der er arbeitet, sich ändern muss, um effizienter arbeiten zu können. Bei AFMR Etcharry lautet dies wie folgt: **"... das Ziel besteht darin, den organisatorischen Rahmen, die Entwicklungsinitiativen, die die Agentur verwirklichen möchte, und die Kompetenzen und Kenntnisse des lokalen Entwicklungsberaters in optimaler Weise zu kombinieren. In anderen Worten, es soll versucht werden, Idealbedingungen schaffen ..."**

Wenn ein derartig ehrgeiziges Ziel angestrebt wird, müssen auch Bildungsangebote für Kommunalpolitiker und für Entwicklungsfragen Verantwortliche vorgesehen werden.

Dieser "Rückkoppelungseffekt" beschränkt sich nicht auf die Personen, die Teil der lokalen Selbststeuerung (*governance*) sind, sondern erfasst auch die Ausbilder, deren Praxis sich ebenfalls als Folge ihres Kontakts zu einer Realität, die sie allmählich von Innen kennenlernen, verändert. So werden manchmal bestimmte Mitarbeiter einer Bildungseinrichtung - oder die Einrichtung selbst - zu aktiven "Entwicklungsberatern", die lebhaften Anteil an ihrer lokalen Umwelt nehmen.

WEITERBILDUNG UND DIE SCHAFFUNG NEUER WIRTSCHAFTSAKTIVITÄTEN AUS DER PRAXIS LERNEN

Die meisten der im Rahmen von LEADER durchgeführten Bildungsmaßnahmen konzentrieren sich auf die Schaffung neuer wirtschaftlicher Aktivitäten. Hierzu zählen die im Vorfeld erfolgende Sensibilisierung und Vorbereitung sowie eine entsprechende Begleitung.

1) Im Allgemeinen können wir von zwei typischen Situationen ausgehen:

- > Ein Angebot **“standardisierter” Kurse**, die allen Interessenten offenstehen. Die schottische LEADER-Gruppe Galloway (Vereinigtes Königreich) organisiert zum Beispiel regelmäßig Kurse mit insgesamt 24 Ausbildungsstunden, die in der Regel auf vierstündig Blöcke verteilt sind und über sechs Wochen einmal in der Woche erteilt werden. Ziel dieser Kurse ist es, bestimmte Zielgruppen zu neuen Aktivitäten anzuregen: Frauen (**“Homebase”**), Landwirte (**“Farmbase”**) und junge Leute (**“Jumpstart”**).
- > Ein Angebot **“maßgeschneiderter”** Ausbildungsgänge, die die Begleitung einzelner Projekte zur Gründung neuer Aktivitäten ermöglichen. **In diesem Merkblatt liegt der Akzent auf diesem zweiten Aspekt.** In diesem Fall stehen die Kurse nur jenen Interessenten offen, die direkt an einem Projekt zur Schaffung neuer Aktivitäten beteiligt sind.

Aus diesen zahlreichen Erfahrungen können unabhängig von der Unterschiedlichkeit der jeweiligen Situation vor Ort folgende allgemeingültige Lehren gezogen werden:

2) In beiden Fällen geht es darum, die Betroffenen zu **professionalisieren**, indem ihnen der Erwerb zusätzlicher Kompetenzen, die sie für ihr Projekt brauchen, erleichtert wird.

Bildungsmaßnahmen sind eng mit dem **Prozess der technischen Hilfe** verbunden und **begleiten den Start der neuen Aktivität**. Die LEADER-Gruppe Mendikoi (Baskenland, Spanien) hat sich zum Beispiel für folgende Formel entschieden: Ein vier Monate langer vorbereitender Vollzeitlehrgang, auf den zwei Jahre folgen, in denen die Teilnehmer angeleitet und beaufsichtigt werden, ihren *Business Plan* fertigstellen, eine Gesellschaft gründen und einen Produktionstest durchführen (mit Unterstützung eines **“Kopiloten”** in der Unternehmensführung).

Die meisten Programme verbinden theoretische und praktische Teile mit **Praktika “vor Ort”**. Zum Beispiel enthalten viele Kurse für Unternehmensgründer den Erwerb von Grundkenntnissen der Marktforschung. Sofern das Projekt nicht zu komplex ist, wird der Kursteilnehmer dazu ermutigt, unter Anleitung seines Ausbilders eine eigene Marktanalyse vorzunehmen.

Ein Teil der Maßnahme findet **in einem Unternehmen** statt und bietet den Teilnehmern die Gelegenheit, das Arbeitsumfeld und die Erfahrungen Dritter kennenzulernen und vom Know-how kompetenter Personen zu profitieren, die mitten im Berufsleben stehen.

Daher ist fast immer folgendes festzustellen:

- > Die Maßnahmen sind in die Entwicklungsplanung integriert, was sich in einer detaillierten Koordinierung, Betreuung und technischer Hilfe widerspiegelt.
- > Es erfolgt ein ständiger Wechsel zwischen theoretischen Beiträgen, Feldstudien und praktischen Übungen.
- > Die Teilnehmer erhalten die Möglichkeit, komplett in die Arbeitswelt und in das zukünftige Berufsumfeld einzutauchen.

3) Bei den **maßgeschneiderten Bildungsmaßnahmen** (zweiter Typus) ist folgendes zu beobachten:

- > Sie sind Teil von zuvor abgeklärten Entwicklungsprojekten (und somit an die Entwicklungserfordernisse angepasst) und werden von der LEADER-Gruppe unterstützt.
- > Zusammen oder getrennt erfassen sie alle Personen, die voraussichtlich am Entwicklungsprojekt beteiligt sein werden.
- > An diesen gemeinsamen Bildungsgängen nehmen alle vom Projekt betroffenen Personen teil.
- > Kleingruppen- und Einzelehrgänge **“à la carte”** ermöglichen es, auf die speziellen Erfordernisse jedes einzelnen Teilnehmers einzugehen und sowohl die bisherigen Erfahrungen als auch die zusätzlichen Qualifikationsbedürfnisse zu berücksichtigen, die sich aus der Rolle ergeben, die dieser Person im jeweiligen Projekt zugedacht ist.
- > Sie umfassen eine Abfolge von Schritten, die jenen des Entwicklungsprozesses entsprechen:
 - Die Kurse nehmen zunächst Informations- und Sensibilisierungsaufgaben wahr, um die Personen anzusprechen, die voraussichtlich an einem Projekt beteiligt sein werden und deren **Engagement** geweckt werden soll;
 - Im Weiteren kann der Kurs **eine Vertiefung der Diskussionen** über die Durchführungsmodalitäten des Projekts ermöglichen.
 - Der Kurs kann helfen, die Erwartungen aller Beteiligten besser zu verstehen, die verschiedenen Formen der Zusammenarbeit festzulegen und die vom Projekt betroffenen Akteure zu **organisieren**.
 - Der Kurs dient der Aneignung oder - wie bei LEADER häufiger der Fall - der Vertiefung **technischer Kompetenzen** (Aktualisierung von Know-how, Erwerb zusätzlicher Kenntnisse, die für die Ausübung eines Berufs erforderlich sind).

- Sie berücksichtigen die zur Einrichtung und/oder Ausübung der Aktivität erforderlichen Zusatzqualifikationen (z. B. Erwerb von Management-, Organisations- und Marketingkenntnissen), die heute auch auf dem Lande für die meisten Aktivitäten unerlässlich sind.

4) Einige Beispiele zur Veranschaulichung

Im Rahmen ihres Vermarktungskonzepts für hochwertiges Fleisch hat die LEADER-Gruppe Pays de Gâtine (Poitou-Charentes, Frankreich) für mehrere Zielgruppen spezielle Kurse organisiert: für Viehhalter (Definition eines Lastenhefts, Techniken der Qualitätsproduktion, Verbesserung der Viehhaltung usw.), für die Angestellten des Schlachthofs (Einhaltung spezifischer Schlachtverfahren, Hygiene usw.) sowie für den Fleischfachhandel (Zerlegung und Aufwertung der Fleischstücke, Vorschriften, Kundeninformation, Qualitätsnormen). Die Einrichtung eines EDV-gestützten Netzwerks zur Gewährleistung einer zuverlässigen Nachweisbarkeit wird durch eine gemeinsame Fortbildung begleitet.^[1]

In den Dörfern des LEADER-Gebiets Val Bormida (Piemont, Italien) wurden rund fünfzig Sensibilisierungsveranstaltungen über den Anbau von Medizinalkräutern organisiert und fünfzehn Kräutersorten angepflanzt. Diese Erfahrungen haben zehn Jungbauern überzeugt. Sie haben auf mehreren Ackerflächen Medizinalkräuter angebaut und die Genossenschaft "Agronatura" gegründet.^[2]

Im LEADER-Gebiet Vinschgau/Val Venosta (Südtirol, Italien) war eine Fortbildung für die vierzehn Bäcker des Tals der Anstoß für ein gemeinsames Vorgehen. Die bisherigen Konkurrenten starteten gemeinsam die Aktion "Ur-Paarl nach Klosterart", um das traditionell hergestellte Brot des Vinschgau als typisches lokales Erzeugnis wieder einzuführen.^[3]

[1] Siehe Artikel von Jean-Luc Janot mit dem Titel "Die Gâtinauten", LEADER Magazine Nr. 19, Winter 1998-99 (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).

[2] Siehe Merkblatt-Ordner "Innovative Aktionen im ländlichen Raum" (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).

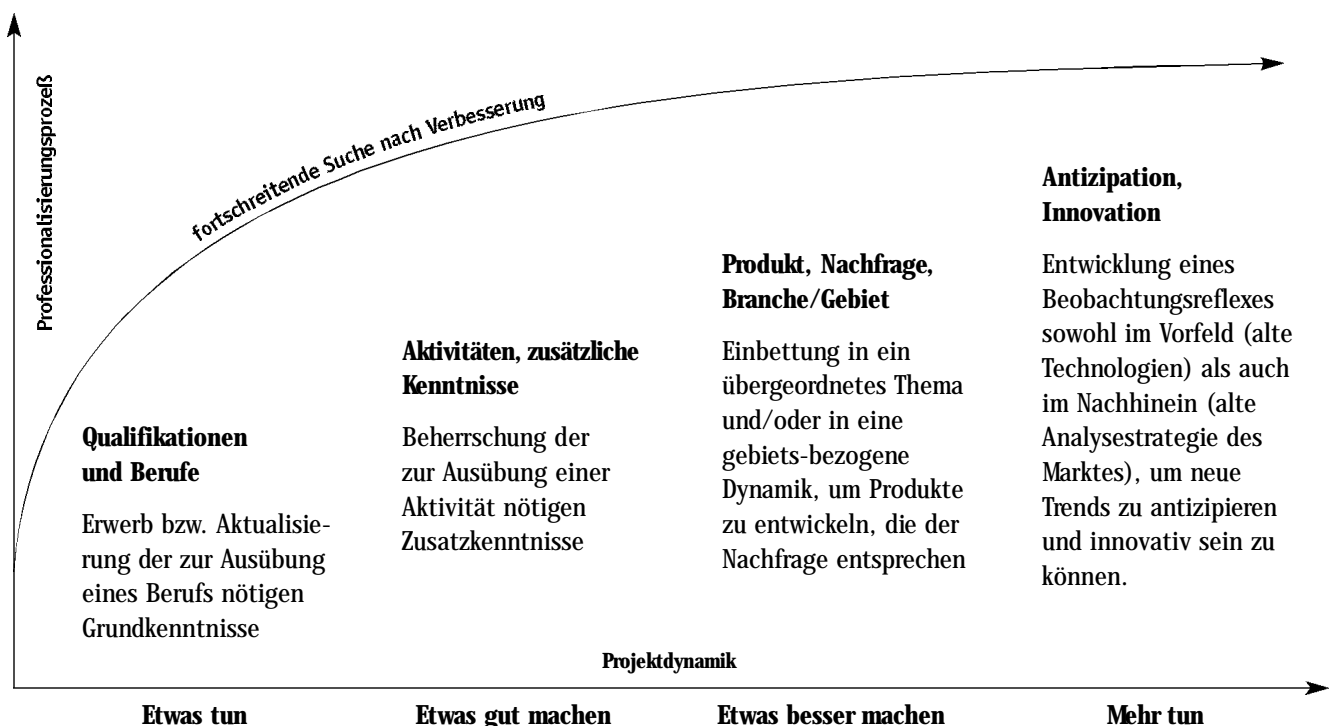
[3] Siehe Merkblatt-Ordner "Innovative Aktionen im ländlichen Raum" (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).

MASSNAHMEN ZUR PROFESSIONALISIERUNG

EIN SCHRITTWEISES VORGEHEN

Eine hohe Professionalität ist eine unerlässliche Voraussetzung für den Erfolg eines jeden wirtschaftlichen Projekts.

Das folgende Schaubild zeigt die grundlegenden Aspekte und wichtigsten Faktoren des Professionalisierungsprozesses.



Allen Professionalisierungsprozessen gehen drei wichtige Etappen voraus:

- > Erstellung eines **Berufsprofils** (Definition des Berufs, Analyse der typischen Arbeitssituationen, Beschreibung der Aufgaben und Tätigkeiten);
- > Ermittlung der **erforderlichen Verhaltensweisen** ;
- > Definition der einzubringenden Kenntnisse (**"Wissen"**) und der zu aktivierenden Fertigkeiten (**"Know-how"**).

Eine Auslotung der bestehen Lücken ermöglicht es, für ein bestimmtes Umfeld den Fortbildungsbedarf der Akteure zu definieren und gleichzeitig die Schrittfolge des Professionalisierungsprozesses zu berücksichtigen: Es ist schwierig (oder illusorisch), "mehr tun" zu wollen, bevor nicht das "Tun" selbst, d. h. die Grundkenntnisse, beherrscht werden.

Die nachfolgende Tabelle ist ein Beispiel dafür, wie für ein Gebiet zur Professionalisierung eines Teilbereichs der Tourismusbranche eine schnelle Evaluation vorgenommen

werden kann, für die verschiedenen Typen von Akteuren, die wichtigsten Ausbildungserfordernisse und wünschenswerte Entwicklungen berücksichtigt werden.

	Professionalisierungsprozeß	Etwas tun	Etwas gut machen	Etwas besser machen	Mehr tun
Art der Leistung	INHALT → ZIELGRUPPEN ↓	Qualifikation (Erwerb von Kompetenzen und Know-how; Verjüngung)	Diversifizierung (für die Aktivität nötige verwandte Kenntnisse: Empfang, Management, Verkauf)	Integration Übergang von der Leistung zum Produkt: Produktzusammenstellung, gebietsbezogene Bereicherung)	Anpassung Beobachtung der technologischen Entwicklungen und Antizipation, Innovation
Betreuung	Berufe im Hotelgewerbe	✓ →	Angestrebtes Niveau		
	Berufe im Gaststättengewerbe	✓ →	Angestrebtes Niveau		
	Berufe im Bereich der lokalen Begrüßung der Touristen (Touristeninformation usw.)	✓			→ Angestrebtes Niveau
Freizeit	Sportberufe		✓ →	Angestrebtes Niveau	
	Berufe im Bereich Kultur (und kult. Erbe)		✓		
	Berufe im Bereich Freizeit & Entspannung	✓ →		Angestrebtes Niveau	
	Berufe im Bereich Aufführungen und Veranstaltungen			✓	
Verkauf	Institutionelle Anbieter				✓
	Reisebüros und eingetragene Vereine				✓
	Individuelle Verkäufer und Reiseunternehmer			✓	
Umfeld	Vertreter von Behörden	✓			
	Berufsständische Vertreter				✓
	Angestellte in Behörden und Ausbildungseinrichtungen	✓			

VORAUSSCHAUENDES ARBEITSPLATZMANAGEMENT DIE ANTIZIPATION VON BESCHÄFTIGUNGS- UND WIRTSCHAFTSENTWICKLUNGEN

Der Ausdruck des "vorausschauenden Arbeitsplatzmanagements" stammt aus den Personalabteilungen von Unternehmen. Im ländlichen Raum war es bisher kein Thema mit besonders hoher Priorität. In den meisten Fällen wird dieser Aspekt den Systemen der beruflichen Bildung überlassen. Im Rahmen dieses Leitfadens könnte es jedoch durchaus interessant sein, am Beispiel der Expertenteams, die für die lokalen Aktionsgruppen arbeiten, kurz auf diesen Aspekt einzugehen.

Diesbezüglich ist zunächst folgende Unterscheidung vorzunehmen:

- > Arbeitsplätze, die mit der Ausübung einer bestimmten Aktivität verbunden sind (z.B. die Betreuung eines Gebiets) und für die eine Kombination von Know-how und spezifischen Verhaltensweisen erforderlich ist, die sich unabhängig von einzelnen Personen verändern.
- > Der Qualifikationsbedarf, der sich aus der Strategie einer Einrichtung (z.B. der lokalen Aktionsgruppe) ergibt, die diese Arbeitsplätze anbietet. Anhand dieser Strategie wird der Abstand zwischen dem erforderlichen und dem tatsächlichen Qualifikationsniveau der Personen, die diese Stellen innehaben (z.B. die Entwicklungsberater), gemessen.

Für die Ermittlung des Fortbildungsbedarfs muss zudem als dritter Faktor der Arbeitsplatz berücksichtigt werden, d. h. der genaue und ganz spezifische Stellenwert der Position in der Einrichtung (z.B. "allgemeiner" Berater oder Berater und Betreuer für Projekte). Die Definition des Arbeitsplatzes umfasst vor allem eine Beschreibung der verschiedenen Aufgaben, die Verantwortungsbereiche sowie die Position innerhalb der Organisation.

Ziel ist es somit, einen bestimmten Wissens- und Qualifikationsbestand mit einer Organisationsstruktur zu korrelieren, die die Legitimität der Ausübung dieses Wissens verteilt und präzisiert.^[1]

Kompetenzen zu managen bedeutet somit gleichzeitig:

- > auf die Weiterentwicklung des Wissens der einzelnen Mitarbeiter (und die Nutzung der neu erworbenen Kompetenzen) einzuwirken;
- > auf die Arbeitsorganisation einzuwirken, damit das erworbene Wissen zum Tragen kommt.

Fachliche Kompetenz kann somit als "einsetzbares und einschlägiges Know-how" definiert werden:

- > "Know-how", d. h. die Fähigkeit, etwas zustande zu bringen;
- > "einsetzbar", d. h. praktisch umsetzbar;
- > "einschlägig", d. h. in der Organisation eines Unternehmens anerkannt (und entsprechend vergütet).

Folglich impliziert der Begriff der fachlichen Kompetenz eine starke Dynamik, die zur Veränderung der Organisationsstrukturen führt. Er gibt dem Begriff der Humanressourcen einen sehr konkreten Inhalt.

Vorausschauendes Arbeitsplatzmanagement ermöglicht es, anhand der Strategie und des Umfelds der jeweiligen Einrichtung (Unternehmen, Verein, Gebietskörperschaft usw.) die zahlenmäßige und inhaltliche Entwicklung von Arbeitsplätzen zu antizipieren. Sie ermöglicht die Weiterentwicklung der Mitarbeiter und der Arbeitsorganisation und verleiht somit dem Management von Kompetenzen mehr Kohärenz und Bedeutung.

In Verbindung mit dem anfänglichen Beispiel der Angestellten in einer LEADER-LAG stellen sich somit folgende Fragen:

- > Hat die Person, die heute die Funktion des Entwicklungsberaters wahrnimmt, einen individuellen Fortbildungsbedarf, um ihre Aufgaben besser ausfüllen und ausführen zu können?
- > Genügen die Mitarbeiter, die im Gebiet als Entwicklungsberater tätig sind (allgemeine Berater, sektorspezifische Berater), den Anforderungen, die an sie gestellt werden? Ist ein Fortbildungsbedarf zu erkennen?
- > Betrachtet man jeden Entwicklungsberater in Bezug auf sein persönliches Profil (Alter, Ausbildung, berufliche Qualifikationen und Erfahrungen) und seine objektiven Entwicklungsmöglichkeiten, wie werden sich seine Kompetenzen und beruflichen Möglichkeiten mittelfristig, d. h. im Lauf der nächsten fünf Jahre, weiterentwickeln?
- > Wird es mit Hilfe der Strategie der LAG und angesichts der Erfordernisse des Gebiets möglich sein, neue Arbeitsplätze (z.B. Projektentwickler im Landwirtschafts- und Nahrungsmittelsektor) ausfindig zu machen, die spezielle Kompetenzen erfordern? Wenn ja, welche?
- > Was zeigt die Analyse in Bezug auf die Diskrepanz zwischen den mittelfristigen Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten und dem Qualifikationsbedarf, der sich aus der Strategie der LAG ergibt?
- > Kann der in den nächsten fünf Jahren erwartete Qualifikationsbedarf in zukünftigen Arbeitsplätzen ausgedrückt werden, für die bestimmte Kompetenzen erforderlich sind? Können die Fortbildungsziele entsprechend formuliert werden?
- > Gibt es unter den derzeitigen Entwicklungsberatern Personen, die nach einer entsprechenden Fortbildung einen anderen Arbeitsplatz einnehmen und daher auf zukünftige Stellen versetzt werden könnten?

[1] Siehe hierzu auch das Organisationsdiagramm im Dossier "Aufbau und Organisation lokaler Partnerschaften", S. 44 (Europäische Beobachtungsstelle LEADER, 1997).

- > Steht fest, dass die derzeitig beschäftigten Entwicklungsberater auch die zukünftigen Stellen einnehmen werden? Wären sie dazu in der Lage? Wären sie daran interessiert? Unter welchen Bedingungen? Zu welchen Kosten? Die hier angesprochenen Fragen skizzieren eine sehr delikate Situation, in der in Verbindung mit einer bestimmten Person und ihren Eigenschaften die in sie getätigten Investitionen gerechtfertigt werden müssen.
- > Wenn sich der derzeitige Stelleninhaber jedoch nicht anpassen kann oder will - welche menschlich akzeptable Lösung könnte dieser Person innerhalb oder außerhalb der LAG angeboten werden? Welchen Beitrag könnte die Fortbildung zu einer positiven Lösung leisten?
- > Auf welcher Grundlage sollte - falls erforderlich - die Neueinstellung von Mitarbeitern erfolgen? Welche zusätzlichen Fortbildungen sollten eingeplant werden, um eine gute Integration in das bestehende Team zu ermöglichen?

Diese Fragen, die sich ganz spezifisch auf die gebietsbezogene Beratung und Betreuung beziehen, verdeutlichen die grundlegenden Züge der Fortbildungspolitik und ermöglichen es, zwischen kurzfristigen Zielen (Verbesserung der Kenntnisse), mittelfristigen Zielen (Anpassung, Umstrukturierung, Beförderung) und langfristigen Zielen (neue Organisation, neue Aufgaben usw.) zu unterscheiden.

BILDUNG UND ENTWICKLUNG

EIN NEUER ANSATZ IN DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG

Die entscheidende Zielbestimmung des Konzeptes “Bildung und Entwicklung” besteht darin, zwei Ansätze miteinander zu verbinden und in koordinierter Weise zu verfolgen:

- > **die Unterstützung für einzelne, berufliche, sektorale oder wirtschaftliche Projekte;**
- > **die Unterstützung für das gebietsbezogene Entwicklungsprojekt, das einen gemeinschaftlichen, sektorübergreifenden und umfassenden Charakter hat und eine strategische Dimension umfasst.**

Auch wenn diese beiden Ansätze häufig als widersprüchlich empfunden werden, sind sie doch in Wirklichkeit komplementärer Natur, denn:

- > sie bestärken und beleben sich gegenseitig;
- > sie ermöglichen es, sowohl auf kurzfristige Erfordernisse als auch auf die Anforderungen einer längerfristigen Planung Antworten zu finden;
- > sie setzen beide dieselbe Managementmethode voraus.

Das Konzept der Weiterbildung und Entwicklung will eine partizipative Dynamik schaffen, die eine Mobilisierung der Akteure ermöglicht.

Da diese Weiterbildungsform Entwicklungsprozesse fördern soll, wird sie prozessbegleitend eingesetzt und somit in die verschiedenen Entwicklungsphasen integriert. Sie muss entsprechend mit der Betreuung und der technischen Hilfe abgestimmt werden. Dabei sind folgende Grundregeln zu beachten:

- > **Vermeidung einer Verdrängungskonkurrenz:** das Konzept der Bildung und Entwicklung tritt weder an die Stelle der technischen Hilfe noch an jene der Beratung/Betreuung. Sie ist ein Instrument, das die allgemeine Leistungsfähigkeit der Entwicklungsmethode insbesondere im Bereich des Erwerbs von Wissen, Know-how und Kompetenzen verbessert.
- > **Flexibilität:** Inhalte und Tempo werden sowohl in der Planungs- als auch in der Durchführungsphase an den Kontext und den jeweiligen Stand des Prozesses angepasst. Die Verfahren der Entwicklung “klassischer” Bildungsangebote können somit nicht auf diese Bildungsform übertragen werden.
- > **Organisation:** “Bildung-Entwicklung” ist keine Zauberformel und fällt nicht in den klassischen Bereich der Ausbildung. So setzt die Entwicklung “prozessbegleitender” Bildungsmaßnahmen eine vorherige Analyse des laufenden Prozesses, seiner Phasen und seines Tempos voraus. Sie erfordert des weiteren die Unterstützung eines sorgfältig ausgewählten Lenkungsausschusses, der mit dem Gegenstand vertraut ist und die erforderlichen Anpassungen vornehmen kann.

- > **Professionalität:** Über den allgemeinen Ansatz hinaus sind für die Planung und Durchführung solcher Fortbildungskurse zahlreiche Instrumente erforderlich, die ihrerseits wiederum hochspezialisierte Fachkenntnisse voraussetzen (Bedarfsanalyse, Entwicklung didaktischer Programme, Auswahl der Unterrichtsmethoden usw.).
- > **Anpassungsfähigkeit:** Einrichtung eines besonders reaktionsfähigen Systems “à la carte”, das sowohl flexibel als auch methodisch streng (transparent) und auf mehrere Jahre angelegt ist, das bewertet werden kann und in Partnerschaft verwendet wird.

Für die Weiterbildung, Beratung/Betreuung und technische Hilfe muss das richtige Tempo gefunden werden, das sich nach folgenden Faktoren richtet:

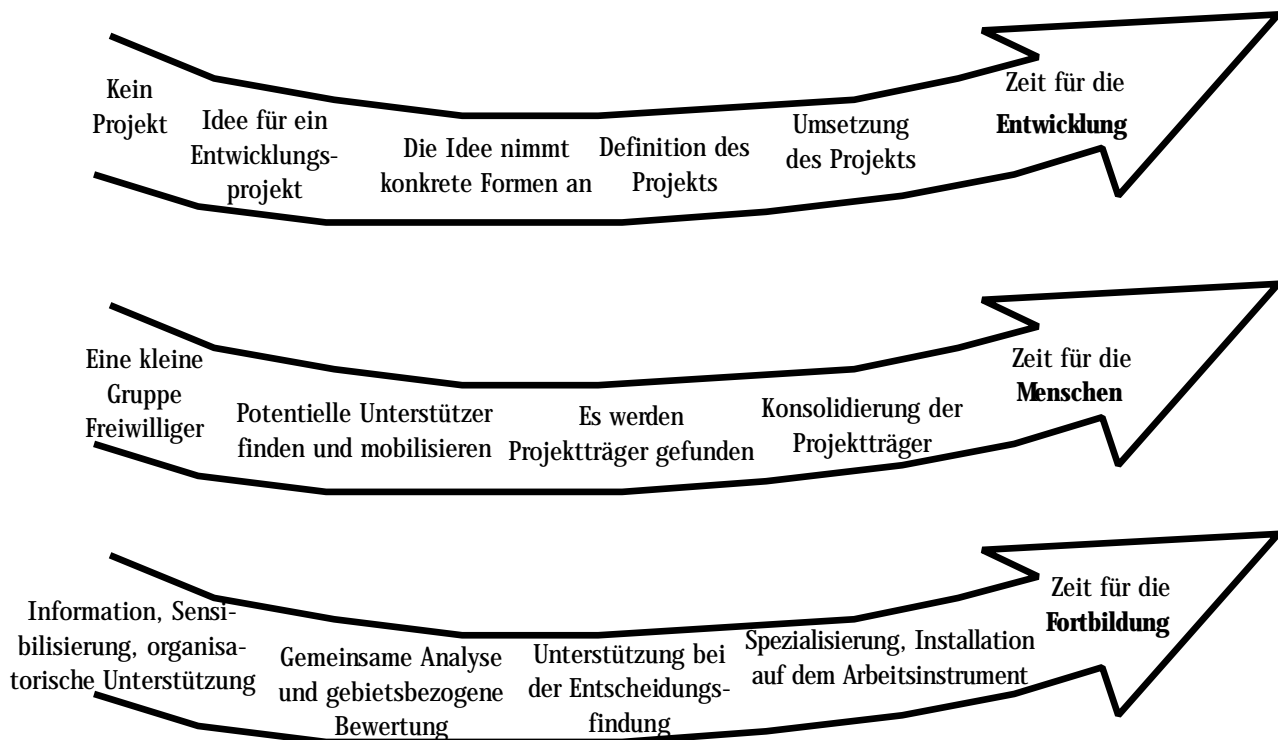
- > das Entwicklungstempo des Projekts;
- > das Tempo, in dem die Menschen den Wandel verarbeiten, d. h. die didaktische Progression muss sich - wie im Schaubild auf der folgenden Seite verdeutlicht - in kürzester Zeit der Entwicklung des Projekts und seiner Träger anpassen und nicht umgekehrt.

In den konkreten Durchführungsmodalitäten für die Bildungsangebote kommen die Prinzipien von Flexibilität, methodischer Strenge (Ausarbeitung präziser Spielregeln) und Transparenz zum Tragen (Einsetzung eines Lenkungsausschusses vor Ort, in dem die verschiedenen erforderlichen Kompetenzen vertreten sind).

Angesichts der für die “Reifung” eines Projekts erforderlichen Zeit (drei bis sieben Jahre) sollte die Unterstützung nicht zu früh eingestellt werden. Die technische und finanzielle Hilfe muss langfristig angelegt sein, aber regelmäßig überprüft werden, damit nach und nach eine finanzielle Autonomie erreicht werden kann.

Eine Bewertung ist aus zwei Gründen nötig. Einerseits wird im Rahmen der Bewertung ermittelt, was sich im Bildungsbereich tatsächlich getan hat (Entwicklung der Qualifikationen, ausgestellte Zeugnisse usw.) und andererseits werden die Auswirkungen auf die Entwicklung gemessen (Veränderungen des Projekts, Synergiewirkungen usw.).

Die aktive Zusammenarbeit des Projektleiters mit einem “Bildungspiloten” (dessen Rolle darin besteht, die Erfordernisse der Entwicklung in ein Weiterbildungsprogramm umzusetzen) zeigt, wie wichtig es ist, dass die für die Entwicklung zuständigen Personen (Akteure vor Ort und Finanziers) und die für Bildung Verantwortlichen (Initiatoren, Bildungsanbieter und Geldgeber) zusammenarbeiten.



Der Aufbau einer derartigen Partnerschaft erfordert eine sorgfältige Planung, die sich auf zwei Pfeilern stützt:

- > ein Lenkungsausschuss, dessen Aufgabe darin besteht:
 - Bildungsmaßnahmen vorzuschlagen, die wirklich auf den Kontext zugeschnitten sind;
 - diese Angebote mit den Begleitstrukturen (technische Hilfe, Expertise usw.) zu verknüpfen;
 - im Kontakt mit den Projektträgern die Durchführung des Gesamtprojekts zu koordinieren und für ein konstruktives Umfeld zu sorgen.

Damit diese Aufgaben wirkungsvoll wahrgenommen werden können, muss die Zusammensetzung des Lenkungsausschusses wohl überlegt und von jeglichen Gefälligkeiten befreit sein. Dem Lenkungsausschuss sollten nur Personen angehören, die einen Beitrag zur Durchführung des Projekts leisten können und ein entsprechendes Engagement beweisen.

> ein Expertenteam, das sich an der Schnittstelle zwischen Entwicklungsprozess und Fortbildungsprogramm befindet und kontinuierlich dafür sorgen kann, dass beide aufeinander abgestimmt werden. Diesem Expertenteam gehören vor allem auch die sogenannten "Ausbildungspiloten" an, deren Rolle darin besteht, in Kenntnis der Entwicklungserfordernisse geeignete Ausbildungsangebote zu entwerfen. Dieses Team oder Referat hat folgende Aufgaben:

- technische Hilfe für den Lenkungsausschuss;
- Überwachung der Durchführung des Bildungsprogramms und Teilnahme an der Bewertung des Bildungsprogramms;
- Entwicklung geeigneter Bildungseinheiten;
- praktische Durchführung;
- Gewährleistung einer Bewertung.

DEFINITION EINER BILDUNGSSTRATEGIE

EINE ZENTRALE AUFGABE

Eine Strategie zu definieren, bedeutet, die grundsätzliche Richtung sowie die Organisationsmodalitäten, Prinzipien, Spielregeln und Schritte festzulegen, die nötig sind, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

Die Besonderheit von LEADER besteht darin, dass sich im Aktionsfeld dieser Gemeinschaftsinitiative drei für die ländliche Entwicklung zentrale Aspekte überschneiden:

- > Die Erwartungen, Fähigkeiten und das Know-how der Männer und Frauen eines bestimmten Gebiets: LEADER setzt vor allem auf die Initiative der betroffenen Menschen und ihre Fähigkeit, die Zukunft selbst in die Hand zu nehmen.
- > Die intrinsischen Möglichkeiten und Grenzen eines Gebiets, die sich aus seinen Ressourcen, seiner geographischen Lage und seiner Geschichte ergeben.
- > Die Möglichkeiten und Grenzen des Gebiets, die im Verhältnis zur Außenwelt bestehen und die sich aus seiner Offenheit und dem wachsenden Druck, die lokale bzw. regionale Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, ergeben.

Nur unter Berücksichtigung dieser drei Dimensionen kann eine differenzierte Strategie definiert und ein **„gebietsbezogenes Projekt“** erfolgreich verwirklicht werden.

ENTWICKLUNGSSTRATEGIE UND BILDUNGSSTRATEGIE

Angesichts des zentralen Stellenwerts der Humanressourcen für die lokale Entwicklung kommt der Bildung eine Rolle zu, die ihre klassische Rolle der beruflichen Weiterbildung und der Verbesserung technischer Qualifikationen weit überschreitet. Die Bildung im weiteren Sinne ermöglicht es den Bewohnern und Gruppen eines Gebiets, alle Dimensionen der lokalen Gegebenheiten zu verstehen und somit auch ihre Möglichkeiten und Chancen besser zu erfassen. Das Ziel ist es, eine möglichst große Zahl von Menschen beteiligen und den Wandel richtig zu begleiten.

Die Bildungsmaßnahmen streben somit nicht nur eine Verbesserung der beruflichen Fertigkeiten und Kenntnisse, sondern auch ein Ideal des „gebietsbezogenen bürgerschaftlichen Engagements“ an.

FESTLEGUNG DER GRUNDLEGENDE AUFRICHTUNG

Für die Ausarbeitung einer geeigneten Bildungsstrategie muss der Beurteilung des Gebiets eine Beurteilung der dortigen Humanressourcen gegenübergestellt werden. Hierbei sollten spezifisch für das Gebiet bisher ungenutztes Know-how sowie das tatsächliche Ausbildungsniveau der Bevölkerung (Aufwertung der Kenntnisse) erfasst werden, um dann diese „Vorbestände“ mit den für eine aktive Beteiligung am Entwicklungsprozess erforderlichen „Voraussetzungen“ vergleichen zu können.

Wenn die ortsansässige Bevölkerung in die gebietsbezogenen Maßnahmen einbezogen werden soll, müssen zuvor ihre Stärken, Schwächen und Grenzen ermittelt werden. Die Verknüpfung der stets verbesserungsfähigen menschlichen Gegebenheiten vor Ort mit dem Know-how (aber auch den Lebenseinstellungen und Verhaltensweisen), die für die Entwicklung des jeweiligen Gebiets nötig sind, ermöglicht eine klarere Bedarfsanalyse und somit auch ein genaueres Ermessen der Anstrengungen, die im Bildungsbereich unternommen werden müssen.

In dieser Frage bietet die Veröffentlichung **„Methodischer Leitfaden zur Analyse des lokalen Innovationsbedarfs“** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER, 1996) wichtige Anhaltspunkte. Bei allen acht Schlüsselementen, die in dem Leitfaden behandelt werden, spielt die Dimension **„Humanressourcen“** eine entscheidende Rolle. Wenn das Thema einer Bildungsmaßnahme gewählt wird, sollten immer die folgenden zwei Fragen gestellt werden:

- > Wie kann Bildung dazu beitragen, dass die in der Gebietsanalyse beschriebenen Kräfte und Chancen konstruktiv genutzt werden?
- > Inwieweit kann Ausbildung die Schwächen des Gebiets abbauen und bestehende Gefahren abwenden?

In vielen Fällen wird die Bildungsstrategie eine sehr viel konkretere Begleitung der wichtigsten Aktionen, die im *Business Plan* der LAG vorgesehen sind, umfassen. In diesem Fall hat die Bildung in allererster Linie begleitenden Charakter.

DIE ROLLE DER LEADERGRUPPE IN DER BILDUNGSMASSNAHMEN

Hier stellen sich vor allem die folgenden Fragen: „Worin besteht der **zusätzliche Wert** oder spezifische Beitrag der LEADER-Gruppe im Bildungsbereich? Was kann die LAG besser als die spezialisierten Bildungseinrichtungen? Wie sollte sie sich gegenüber anderen interessierten Organisationen verhalten, die in Sachen Bildung kompetenter und erfahrener sind?“

Die Art des Vorgehens ist dabei mindestens genauso wichtig wie das, was an Aktionen geplant ist. Entsprechend müssen die Fragen spezifischer formuliert werden:

- > Sollte der Weiterbildung bestimmter sozialer Gruppen (z. B. Landfrauen) oder der Weiterbildung in bestimmten Schlüsselsektoren (z. B. Informationstechnologien) Vorrang gegeben werden? Oder sollte sich die Unterstützung auf spezifische Aktionen beschränken, für die ein konkreter Ausbildungsbedarf nachgewiesen wurde? (Dies entspräche dem in Frankreich weit verbreiteten Weiterbildungskonzept der *„formation-action“*).

- > Sollte man sich auf den **“Erwerb von Kompetenzen”** konzentrieren, d. h. zum Beispiel die **allgemeinen Kompetenzen** der lokalen Akteure verbessern, damit sie selbst der lokalen Entwicklung wichtige Impulse geben und sie beschleunigen können? Oder sollte der Entwicklung spezifischer Fähigkeiten, die bestimmte Gruppen für die Durchführung ganz gezielter Aktionen benötigen, der Vorrang gegeben werden?
- > Sollte man in Sachen Bildung einen **“proaktiven”** Ansatz verfolgen, d. h. Initiativen ergreifen, die zur Beseitigung bestimmter Entwicklungshindernisse beitragen könnten? Oder sollte man weiterhin **“reaktiv”** arbeiten, d. h. sich darauf beschränken, die Vorschläge der örtlichen Einrichtungen entgegenzunehmen (was die Beachtung bestimmter Kriterien nicht ausschließt)?

Diese und viele andere Fragen haben die Arbeit der LEADER-Gruppen von Anfang an begleitet und wurden mit verschiedenen Akteuren und Experten diskutiert.

Damit eine solche Debatte im Interesse und zum Wohle des Gebiets geführt werden kann, muss sie sich direkt auf die allgemeine Entwicklungsphilosophie und -strategie beziehen. In keinem Fall sollte sie als bloße **“Ergänzung”** oder **“Nachtrag”** betrachtet werden.

BEWERTUNG UND MOBILISIERUNG DER ERFORDERLICHEN RESSOURCEN

Die LEADER-Gruppen definieren sowohl die (meist in ihrem *Business Plan* ausgewiesenen) eigenen finanziellen Ressourcen, die sie für Bildungszwecke bereitstellen wollen, als auch die **“externen Ressourcen”**, mit deren Bereitstellung gerechnet werden kann.

Werden externe Ressourcen eingeplant, stellt sich unmittelbar das Problem der Sensibilisierung der Geldgeber und ausführenden Einrichtungen (Bildungsträger) sowie die Frage, wie diese vor der Entscheidungsfindung in die Überlegungen einbezogen werden können.

Diese Strukturen müssen sich, um eine wirklich enge Verbindung zwischen ländlicher Entwicklung und Bildung zu ermöglichen und eine wirkliche begleitende Funktion wahrnehmen zu können, im Interesse des Gebiets häufig von ihrer normalen Funktionsweise und ihrer interessen-gesteuerten Logik lösen.

Darüber hinaus gebieten die Prinzipien von Kohärenz und Sparsamkeit, dass Bildungsangebote entwickelt werden, die das direkte Umfeld berücksichtigen und die versuchen, der Arbeit der anderen einen **“Mehrwert”** zu verleihen.

AUSARBEITUNG EINES BILDUNGSPLANS

In den im Bildungsplan definierten Prioritäten spiegeln sich die Bildungsstrategie und deren Kohärenz mit der Entwicklungsstrategie wider.

Die Ziele und Prioritäten, die von der LEADER-Gruppe festgelegt werden, können z. B. folgende Punkte umfassen:

- > Start- und Wachstumshilfen für Kleinunternehmen in bestimmten Branchen der lokalen Wirtschaft;
- > **“Erwerb von Kompetenzen”** und Stärkung der lokalen Dynamik;
- > Verbesserung der Kenntnisse und Kompetenzen der Mitarbeiter und/oder Mitglieder der LEADER-Gruppe;
- > Verbesserung der **“Bildungsinfrastrukturen”** in bestimmten zentralen Sektoren, in denen sie als unzureichend eingeschätzt werden;
- > **“berufliche Wiedereingliederung”** bestimmter ausgegrenzter sozialer Gruppen (z. B. Langzeitarbeitslose).

Die Entscheidungen hängen im Wesentlichen vom lokalen Kontext ab. Anschließend werden in den Aktionsplänen, die in der Regel zielorientierter formuliert sind als die Strategie, messbare Richtziele festgelegt (z. B. die Zahl der erfassten Betriebe, die Zahl der Personen einer bestimmten Gruppe, die an dieser oder jener Fortbildung teilnehmen sollen usw.).

FESTLEGEN DER SPIELREGELN

Im Bildungsplan werden die Spielregeln und Prinzipien definiert, auf deren Grundlage entschieden werden kann, wie die verschiedenen Aus- und Weiterbildungen ausgerichtet und organisiert werden sollen. Dies verweist erneut auf die bereits erwähnten Fragen zur Rolle und zur Position, die sich die LEADER-Gruppen selbst zuweisen. Will die Gruppe proaktiv oder reaktiv vorgehen? Will sie die Bildungsmaßnahmen in eigener Regie übernehmen oder mit bestimmten Bildungseinrichtungen zusammenarbeiten und sich darauf beschränken, die neuen Maßnahmen zu **“begleiten”**? In jedem Fall stellt sich die Frage, **wie** die Gruppe die Prioritäten festlegt und über die Anträge befindet, die bei ihr eingehen.

ANALYSE DES WEITERBILDUNGSBEDARFS

VIELE MÖGLICHE ZUGÄNGE

Der Beitrag, den die Weiterbildung im Rahmen eines lokalen LEADER-Programms leisten kann, beruht auf der Ermittlung und genauen Analyse der verschiedenen Bedürfnisse des Gebiets. Während im *Unternehmensbereich* bereits umfassende Erfahrungen mit der Analyse des Aus- und Weiterbildungsbedarfs gesammelt wurden, gibt es auf der Ebene des *„Gebietes“* kaum einschlägige Erfahrungen.

Im Rahmen von LEADER besteht deshalb die Aufgabe darin, die im Personalbereich bestehenden Grenzen und Mängel ausfindig zu machen, die:

- > die Entwicklung des Gebiets hemmen,
- > mit Hilfe von Bildungsprogrammen überwunden werden können.

Um noch einen Schritt weiterzugehen, ist es wichtig, jene Grenzen zu bestimmen, die nicht nur der Entwicklung „ganz allgemein“ im Wege stehen, sondern speziell die Verwirklichung der Entwicklungsstrategie behindern, die im Rahmen von LEADER für das Gebiet festgelegt wurde. Daher sollten die Ermittlung und Analyse des Weiterbildungsbedarfs nie unabhängig von den übergreifenden Zielen des Entwicklungsprogramms angegangen werden.

1) In Verbindung mit LEADER gibt es **fünf Ansätze**, die für die Analyse des Weiterbildungsbedarfs eingeschlagen werden können:

> **Das Gebiet steht im Mittelpunkt.** Die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs ist ein Bestandteil der zu Beginn vorgenommenen Analyse des Gebiets. In den meisten Fällen werden bei dieser Diagnose konkrete Probleme aufgedeckt, für die spezifische Weiterbildungsprogramme entwickelt werden können.

So kann es sich zum Beispiel um eine besonders schlecht genutzte lokale Ressource handeln oder um die kürzlich erfolgte oder unmittelbar bevorstehende Kündigung einer großen Zahl von Arbeitnehmern, deren Wiederbeschäftigungschancen angesichts ihres derzeitigen Qualifikationsniveaus nicht besonders gut sind. Im Rahmen der Gebietsanalyse werden außerdem Basisdaten über das Gebiet und seine Humanressourcen zusammengetragen. Hierzu zählen:

- Arbeitslosenquote: die allgemeine Arbeitslosenquote, eine Aufschlüsselung nach Geschlecht und Altersgruppe sowie ein Überblick über die Entwicklung der Arbeitslosenzahlen, um gewisse Trends sichtbar zu machen;
- Zeichen der „Unterbeschäftigung“: im Allgemeinen drückt sich dies in niedrigen Einkommen und unsicheren Beschäftigungsverhältnissen aus;
- „Erwerbsquote der Frauen“, d. h. der Anteil der Frauen im erwerbsfähigen Alter, die einen Arbeitsplatz haben oder aktiv eine Arbeit suchen;

- die „Beschäftigungsstruktur“, die Auskunft über die Art der Arbeitsplätze gibt;
- die „ökonomische Struktur“ des Gebiets, die bisherige Trends sowie Zukunftsperspektiven aufzeigt;
- das Erstausbildungsniveau der Bevölkerung.

> **Der Sektor steht im Mittelpunkt.** In diesem Fall bezieht sich die Zielsetzung auf einen bestimmten Wirtschaftssektor, der entweder mit spezifischen Schwierigkeiten zu kämpfen hat oder aber ein noch ungenutztes Wachstumspotential aufweist. In diesen Fällen werden die derzeit vorhandenen Kompetenzen mit den sich voraussichtlich in Zukunft stellenden Anforderungen verglichen.

> **Die Zielgruppen stehen im Mittelpunkt.** Dieser Ansatz besteht darin, im Zusammenhang mit einem schon bestehenden Entwicklungsplan für das Gebiet den Weiterbildungsbedarf „Gruppe für Gruppe“ zu analysieren. Folgende Zielgruppen wären denkbar:

- **Entwicklungsberater**, d. h. Personen, die von der Entwicklungsagentur eingestellt worden sind oder mit ihr zusammenarbeiten;
- **ausgegrenzte Bevölkerungsgruppen**, z. B. Langzeitarbeitslose oder Frauen mit Kleinkindern, aber auch **Risikogruppen** wie Beschäftigte von Unternehmen, die in Schwierigkeiten geraten sind und/oder sich schnellen technologischen Entwicklungen stellen müssen;
- **potentielle Unternehmer**, um die man sich kümmern sollte, wenn deren mangelnde Risikobereitschaft und Furcht vor einer Betriebsgründung ein deutliches Entwicklungshindernis darstellt.

> **Ein Unternehmen oder eine Einrichtung steht im Mittelpunkt.** In diesem Fall werden zumeist die vorausehbare Entwicklung des Unternehmens analysiert und anschließend folgende Aspekte bewertet:

- Die jeweils erforderlichen Kompetenzen und Kenntnisse;
 - Diskrepanz zwischen den tatsächlichen Kompetenzen der Beschäftigten und den benötigten Kompetenzen?
- Die so ermittelte „Kompetenzlücke“ kann sich sowohl auf individuelle Kompetenzen als auch die innerbetrieblichen Organisationsformen, die darüber entscheiden, ob vorhandene Kompetenzen zur Geltung kommen oder nicht, beziehen. Deshalb sollte die Weiterbildungsstrategie auch die erforderliche Weiterentwicklung der Organisationsformen und Funktionsweisen des Unternehmens berücksichtigen.

- > **Ein bestimmtes Projekt steht im Mittelpunkt.** In diesem Fall stehen die zur Planung und erfolgreichen Durchführung des Projekts erforderlichen Kompetenzen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Der Lehrgang kann all jenen zugute kommen, die in der einen oder anderen Weise an seiner Verwirklichung beteiligt sind.

Im Kontext von LEADER wird es sich vermutlich als sinnvoll erweisen, zwei oder mehrere der oben erwähnten Ansätze miteinander zu kombinieren. So könnte auf eine erste Phase einer "Gebietsorientierung" zu einem späteren Zeitpunkt, nachdem die zu fördernden Projekte ermittelt worden sind, eine Phase folgen, in der ein bestimmtes Ziel oder Projekt im Mittelpunkt steht.

2) Ausgehend von einem oder mehreren der obigen Ansätze und in Übereinstimmung mit der spezifischen Aufgabe der LEADER-Gruppen stellen sich drei grundsätzliche Fragen:

- > **Frage 1:** Welche Kompetenzen und welches Know-how sind erforderlich, um das LEADER-Programm für dieses Gebiet durchzuführen? Zum Beispiel strategische Antizipation, Projekt-Audits, Bewertung, Vernetzung, Finanzmanagement und partnerschaftliches Arbeiten.
- > **Frage 2:** Wer braucht diese Kompetenzen und in welchem Maße verfügen die betreffenden Personen bereits über derartige Fähigkeiten und Kenntnisse (Mitglieder des Aufsichtsrats der LAG, LEADER-Manager und Mitarbeiter vor Ort, Partner der verschiedenen kollektiv durchgeführten Aktionen, Consultants, Projektträger usw.)?
- > **Frage 3:** Welche Fortbildungen sind nötig, um die Diskrepanz zwischen Ausbildungserfordernissen und dem aktuellen Bestand an spezifischen Kompetenzen zu überbrücken?

Um auf diese Fragen genaue und praktisch verwendbare Antworten zu finden, müssen sowohl Ausbildungsexperten, die Antragsteller (die Kunden) und die Fortzubildenden konsultiert und in die Vorarbeiten einbezogen werden, um von der Bedarfsanalyse zur Zielfestlegung und schließlich zur Ausformulierung des Programms zu gelangen.

Sie alle können einen konstruktiven Beitrag zur Diskussion über ein spezifisches Ausbildungsangebot leisten. Anstatt der einen oder anderen beteiligten Seite blind zu vertrauen, ist es im Allgemeinen vorzuziehen, die Auffassungen aller Beteiligten kennenzulernen und diese zu erörtern.

Darüber hinaus ist folgendes zu bedenken:

- > Bei der Festlegung der Ziele ist es wichtig, eine gewisse Balance in Bezug auf die Erfüllung der Erwartungen und dem dafür erforderlichen Kostenaufwand anzustreben.
- > Es sollte sichergestellt werden, dass die Ziele tatsächlich der globalen LEADER-Strategie für das Gebiet entsprechen.
- > Die Ziele sollten soweit wie möglich in einem befristeten Zeitraum (z. B. in zwei Jahren) erreicht werden können und messbar sein.

3) Unabhängig von den gewählten Methoden ist grundsätzlich eine vorausschauende Reflexion nötig, denn auf diese Weise können das Gebiet und seine Bewohner auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereitet und der Weg zu wirklicher Innovation geebnet werden. **Denn Innovation bedeutet nicht, mehr zu tun als man schon tut, sondern "etwas anderes" oder "etwas anders" zu machen.**

ORGANISATION DER BILDUNGSMASSNAHMEN

PARTNERSCHAFT, QUALITÄT UND PRAGMATISMUS

Wie verläuft der Weg von der Definition der Strategie zum Start eines Programms oder bestimmter Bildungsinitiativen?

Die Organisationsstrukturen, die für diesen Zweck geschaffen werden müssen, betreffen sowohl die strategischen Aspekte der Bildungspolitik der LEADER-Gruppe als auch jedes einzelne Projekt. Die anzuwendenden Prinzipien sind jedoch immer dieselben:

- > Sicherstellung, dass sich jedes einzelne Projekt gut in die Entwicklungsstrategie der LEADER-Gruppe einfügt;
- > Gewährleistung einer hohen Bildungsqualität, denn Kurse schlechter Qualität wirken sich immer negativ auf die Motivation der Teilnehmer aus;
- > Ausrichtung auf die Zielgruppe, d. h. die zukünftigen Teilnehmer in den Organisationsprozess einbeziehen, da sie einerseits gute Ideen einbringen können und ihre Beteiligung andererseits ein Gefühl der Mitverantwortung erzeugt und ihre Motivation stärkt;
- > zentrale Rolle des Partnerschaftsprinzips im Organisationsprozess, da Organisation und Durchführung einer Bildungsmaßnahme fast immer das Resultat von Teamarbeit sind und das Zusammenbringen der Akteure im Rahmen der Organisation einer Bildungsmaßnahme bereits ein Element der Entwicklungsarbeit darstellt.

Aber die folgenden Fragen sind nicht weniger wichtig:

- > Welchen konkreten Beitrag kann LEADER zu den im Gebiet bereits vorhandenen Ausbildungen leisten?
- > Was können diese wiederum für LEADER leisten?
- > Aus welchen Finanzquellen kann das LEADER-Budget aufgestockt werden?
- > Welches Kosten-Nutzen-Verhältnis wird für die Aktivitäten des Ausbildungsprogramms angestrebt? Wie können "Aufwand" und "Ergebnisse" ins Gleichgewicht gebracht werden? Inwieweit entsprechen diese Ergebnisse den Zielen?
- > Welchen Kursen soll Priorität eingeräumt werden?

Ein weiterer wichtiger Fragenkomplex bezieht sich schließlich auf die Lenkungsgruppe, die Ausbilder, die Überwachung und die Bildungsmaßnahme selbst, die nachstehend einzeln ausgeführt sind.

DIE LENKUNGSGRUPPE

Der Lenkungsgruppe können folgende Personen angehören:

- > ein Mitglied der LAG, wobei sich diese Person besonders für die Materie interessieren sollte;
- > ein Vertreter der beauftragten Bildungseinrichtung oder -agentur;
- > ein Vertreter der geldgebenden Seite;
- > ein Vertreter der Zielgruppe;
- > ein Vertreter der vom Projekt betroffenen Vereine oder Stellen.

Auf ihrer ersten Sitzung definiert die Lenkungsgruppe ihre Rolle und Geschäftsordnung (Häufigkeit der Sitzungen, Aufgaben der einzelnen Mitglieder). Anschließend wird sich die Gruppe in der Regel mit folgenden Aspekten befassen:

- > Festlegung der Bildungsziele;
- > Billigung der Bildungsinhalte, d. h. der Kompetenzen, Kenntnisse und Einstellungen, die die Teilnehmer erwerben sollen, sowie Billigung der didaktischen Modalitäten;
- > Prüfung des Budgets;
- > Auswahl geeigneter Ausbilder;
- > eventuell Festlegung der Verfahren für die Öffentlichkeitsarbeit, die Entwicklung der nötigen Werbematerialien und die Durchführung einer Werbeaktion;
- > Festlegung der Kriterien für die Auswahl der Teilnehmer (in vielen Fällen findet keine besondere Auswahl statt, da sich die Bildungsmaßnahme an eine bestimmte Gruppe von Personen richtet, die bereits an einem Entwicklungsprojekt teilnehmen und zu dessen erfolgreichen Durchführung eine Stärkung ihrer Kompetenzen erforderlich ist).

DIE AUSBILDER

Die entscheidenden Faktoren sind **Vielfalt** und Vergleich der Konkurrenz. Sie bestehen in einer bewussten Auswahl mehrerer Ausbilder und Bildungspartner, die verschiedene Ansätze für ihre unterschiedlichen Klienten anbieten.

Für die LEADER-Gruppe könnte es nützlich sein, eine Datenbank von Ausbildern aufzubauen, die innerhalb oder außerhalb des Gebiets tätig sind und sich auf einen bestimmten Sektor spezialisiert haben. Zugleich muss grundsätzlich eine Wahl getroffen werden zwischen zwei Gruppen von Anbietern:

- > **Ortsansässige** Ausbilder, die leichter angeworben werden können und vor allem über eine gute Kenntnis des Gebiets und seiner besonderen Probleme verfügen;
- > **auf regionaler oder nationaler Ebene tätige Ausbilder**, die im jeweils benötigten Bereich über einschlägige Kompetenzen und Erfahrungen verfügen. Eine sorgfältige Auswahl ist von entscheidender Bedeutung und kann zur Folge haben, dass eventuell eine offizielle Ausschreibung erfolgt.

DIE BILDUNGSMODALITÄTEN

Die praktischen Modalitäten der Maßnahme (Anzahl, Dauer und Häufigkeit der Veranstaltungen, Stundenpläne, Kosten usw.) können sich sowohl auf die Anwerbung der Teilnehmer, als auch die Qualität ihrer Lernergebnisse auswirken. Wenn die Kurse zum Beispiel an einem allzu abgelegenen Ort stattfinden, werden viele Teilnehmer nicht regelmäßig erscheinen können. In diesem Fall könnte es ratsam sein, ganztägige Kurseinheiten in der größten Stadt des Gebiets mit dezentralisierten Arbeitsgruppen und Fernunterricht zu kombinieren.

BEGLEITUNG UND BEWERTUNG

Überwachung und qualitative Kontrolle des Bildungsangebotes sind sowohl für die Glaubwürdigkeit der LEADER-Gruppe als auch die Teilnehmer wichtig. Dies gilt nicht nur für die strategische Ebene (Einbettung in die LEADER-Strategie), sondern auch für jedes einzelne Projekt.

Die *“Begleitung”*, d. h. die Sicherstellung eines ordnungsgemäßen Ablaufs der Veranstaltungen, sollte nicht mit der *“Ex-post-Bewertung”*, d. h. der Einschätzung der Wirksamkeit des Programms nach dessen Abschluss, verwechselt werden.

Begleitung und Bewertung setzen voraus, dass zuvor folgendes festgelegt wurde:

- > **Was** soll gemessen werden? Die Leistung des Ausbilders, die Entwicklung der Partnerschaft, die Anzahl der ausgebildeten Personen, neue Bildungsbedürfnisse, konkrete Ergebnisse (etwa im Sinne von Arbeitsverträgen, Einkommen, Marktanteilen usw.).
- > **Wie und wann** soll gemessen werden? Erforderlich sind einfache Verfahren zur Erfassung und Analyse der relevanten Informationen, damit der Lenkungsgruppe bzw. der LAG regelmäßig über die Fortschritte der Bildungsaktivitäten berichtet werden kann.

Dieses Merkblatt enthält eine Liste mit Fragen sowie Ratschläge, die für die Organisation der Bildungsmaßnahmen nützlich sein können.

1) Die Teilnehmer, ihre Erwartungen an die Maßnahme und die Erwartungen an die Teilnehmer

Wer sind die Teilnehmer? Welche Erfahrungen und Erwartungen bringen sie mit? Wieviel Zeit haben sie für ihre Weiterbildung? (Informationen über die "Kunden" und ihres persönlichen Hintergrunds)

Soll der Akzent auf dem Wissenserwerb, auf Kompetenzen oder Verhaltensweisen liegen? (allgemeine Ausrichtung)

Welches Wissen und welche Fertigkeiten sollen sich die Teilnehmer aneignen? (Ziele)

Welchen Kenntnisstand bringen sie mit? (Ausgangspunkt hinsichtlich Kompetenzen und Wissen)

Was müssen sie folglich lernen? (Bildungsinhalte, Studienprogramm)

Welche Ressourcen (Finanzmittel, Arbeitszeit des Personals, weitere Hilfsmittel) stehen zur Verfügung? (Arbeitskräfte und Finanzmittel)

Welche Einschränkungen (auch in zeitlicher Hinsicht) bestehen in bezug auf die Durchführung der Bildungsmaßnahme?

Welche Unterrichtsform bietet sich angesichts des oben Gesagten besonders an? (Methode und Didaktik)

Was wird den Kursteilnehmern vorgeschlagen? (Ablauf und Inhalt der Bildungsmaßnahme)

Welche einzelnen Schritte wird die Maßnahme umfassen?

Wie kann während des gesamten Zeitraums eine gleichbleibend hohe Qualität des Angebots sichergestellt werden?

Wie sollen Fortschritte und Erfolg gemessen werden? (Techniken der Begleitung und Bewertung)

Welche formalen Ergebnisse werden angestrebt (Teilnahmebescheinigungen, Zeugnisse usw.)?

Eine eingehende Auseinandersetzung mit diesen Fragen kann auch als Basis für vorläufige Antworten auf die folgenden Fragen herangezogen werden:

- > Soll die Maßnahme auf ein Projekt oder eine bestimmte Teilnehmergruppe zugeschnitten werden, oder sollen die Teilnehmer ermuntert werden, sich für bereits existierende "fertig ausgearbeitete" Programme anzumelden?
- > Wird Einzelarbeit erforderlich sein oder gemeinsames Arbeiten ausreichen?
- > Kann der Kurs auch anderen Gruppen angeboten werden oder wird es sich um eine einmalige Maßnahme handeln?

- > Kann die Maßnahme an einem zentral gelegenen Ort durchgeführt werden oder müssen einige Sitzungen an anderen Orten abgehalten werden?

2) Attraktive Gestaltung der Kurse

Zu diesem Zweck können die Ausbilder auf eine Vielzahl unterschiedlichster didaktischer Methoden zurückgreifen, z. B.:

- > Sie verwenden eine "angemessene Sprache" und vermeiden es, in Werbung und Dokumentation ihren Fachjargon zu benutzen.
- > Sie wenden sich an Personen mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen und Ausgangspositionen.
- > Sie gehen auf die Wünsche der Teilnehmer ein (z. B. in bezug auf Stundenplangestaltung und Kinderbetreuung).
- > Sie hören sich die Wünsche und Erwartungen der Teilnehmer aufmerksam an und tragen soweit wie möglich ihren persönlichen Bedürfnissen Rechnung.
- > Sie verwenden Methoden, die die Teilnehmer motivieren und frühzeitig einbeziehen.
- > Sie setzen ein abwechslungsreiches Spektrum von Lehr- und Lernmethoden ein.
- > Sie "helfen den Teilnehmern, zu lernen" und beschränken sich nicht auf das reine Unterrichten.
- > Sie zeigen den Teilnehmern, wie man "lernt, zu lernen".
- > Es werden nur die besten Ausbilder beschäftigt, denn ein guter Kurs fördert die Motivation.

3) Die Wahl der Methode

Die Ausbilder können auf eine methodische Vielfalt zurückgreifen. Eine Bildungsmaßnahme, die nur aus Unterricht im "Klassenzimmer" besteht, ist somit sicherlich nicht die wirksamste Methode.

Bei der Diskussion darüber, welche Ansätze gewählt werden sollten, kann ein erfahrener professioneller Ausbilder eine wichtige Stütze sein. Eine Maßnahme kann unter anderem folgende Formen umfassen:

- > *Traditioneller Unterricht*, bei dem mehrere Personen gleichzeitig am selben Ort nach einem zuvor festgelegten Stundenplan und Programm ausgebildet werden.
- > *Fernunterricht*, bei dem sich die Teilnehmer die meiste Zeit zu Hause, an ihrem Arbeitsplatz oder in einem lokalen Studienzentrum aufhalten und mit einem Tutor korrespondieren.
- > *Einzelausbildung*, die in den meisten Fällen am Arbeitsplatz des Kursteilnehmers erfolgt.
- > *Ausbildung am Arbeitsplatz*, deren Ziel darin besteht, dem "Auszubildenden" in seinem konkreten beruflichen Umfeld zu helfen.
- > *Praktika*, in deren Rahmen die Teilnehmer häufig allein oder in kleinen Gruppen eine relativ umfangreiche Aufgabe erledigen müssen. Hierfür steht ihnen ein Zeit-

raum von mehreren Wochen oder Monaten zur Verfügung. Die Rolle des Ausbilders besteht darin, den Praktikanten bei der Definition ihres Projekts zu helfen, sie anzuleiten und bei der Durchführung ihrer Studie zu unterstützen. Workshops, in denen die Praktikanten in regelmäßigen Abständen über die Entwicklung ihrer Arbeit berichten, erweisen sich häufig als äußerst nützliche Einrichtung.

- > *Gruppenarbeit*, bei der der Akzent auf der gemeinsamen Erforschung eines Problems und der möglichen Lösungen liegt. Die Teilnehmer lernen nicht nur **in** der Gruppe, sondern auch **von der Gruppe**.
- > *Erfahrungsaustausch* mit Menschen, die schon in dem fraglichen Sektor berufstätig sind. Dies kann mit relativ langen Reisen (auch ins Ausland) verbunden sein.

Die verschiedenen Methoden überschneiden sich und können miteinander kombiniert werden.

4) Theorie und Praxis

Die meisten Menschen, die ausgebildet werden sollen, sind "handlungsorientiert" und haben selten die Geduld, einem konventionellen Unterricht zu folgen oder sich mit abstrakten Theorien auseinanderzusetzen. Sie wollen "vorankommen" und von Anfang konkrete Ergebnisse sehen. Aus diesem Grund werden Praktika, Gruppenarbeit und Ausbildung am Arbeitsplatz besonders bevorzugt.

BEWERTUNG DER BILDUNGSMASSNAHMEN

WIRKSAMKEIT UND WIRTSCHAFTLICHKEIT

Bewerten heißt zu messen, was sich über die Zeit bewährt hat. Bevor allerdings Wirksamkeit (Verhältnis der konkreten Ergebnisse zu den gesteckten Zielen) und Wirtschaftlichkeit (Ergebnisse und Auswirkungen im Verhältnis zu den eingesetzten Mitteln) einer Aktion beurteilt werden können, muss der jeweiligen Aktion ausreichend Zeit gegeben werden, konkrete Wirkungen hervorzubringen.

Der zeitliche Abstand zwischen den erwarteten und den konkret erreichten Ergebnissen erklärt sich nicht nur aus dem Verlauf der Aktion, sondern häufig auch aus mangelnder Kohärenz (entsprachen die durchgeführten Maßnahmen wirklich der eigentlichen Ausrichtung?) und Unstimmigkeiten (entsprachen die einzelnen Bildungsziele und -maßnahmen der allgemeinen Zielsetzung?).

Alle Aussagen, die in diese Richtung gehen, setzen eine präzise Messung der Ausgangssituation und die Definition quantitativer und vor allem qualitativer Indikatoren voraus. Anders sind weder die immateriellen noch die erst langfristig eintretenden Wirkungen (Einstellungs- und Verhaltensänderungen) zu messen. Zugegeben, nur selten besteht wirklich die Möglichkeit, einen solchen "Nullzustand" zu ermitteln. Darüber hinaus sind die interessantesten Ergebnisse meistens am schwersten zu erfassen.

Außerdem ist es wichtig, **sowohl** die einzelnen Bildungsmaßnahmen bzw. die von der LEADER-Gruppe unterstützten Initiativen **als auch** das gesamte Bildungsprogramm von LEADER für das Gebiet zu bewerten. Eine der grundlegenden Fragen würde somit wie folgt lauten: *"Welche Auswirkungen hatte das Programm auf die Entwicklung des LEADER-Gebiets?"*

1) Bevor mit der Bewertung begonnen wird, sollten zunächst **vier Schlüsselfragen** beantwortet werden.

WAS SOLL BEWERTET WERDEN?

In diesem Rahmen müssen zwei Aspekte bewertet werden: der **Verlauf** und die **konkreten Auswirkungen** der Bildungsmaßnahmen.

> Um den **Verlauf der Bildungsmaßnahme**, d. h. den "Prozess" und nicht das "Ergebnis", zu bewerten, müssen sowohl die Angemessenheit der Lehrgangsinhalte und der Lehr- und Lernmethoden als auch die Qualität der von den Kursteilnehmern geleisteten Arbeit, die vom Ausbilder verwendeten Methoden zur Beobachtung und Bewertung der Fortschritte und Leistungen usw. berücksichtigt werden. Außerdem wird die LEADER-Gruppe ebenfalls wissen wollen, ob sie den richtigen Partner beauftragt hat, ob die (lokalen und auswärti-

gen) Finanzmittel optimal eingesetzt wurden, ob sie die Ziele für das Programm angemessen definiert und sie dem Ausbilder oder den Partnern die richtigen Richtlinien an die Hand gegeben hat.

- > Zur Bewertung des Ausmaßes und der Art der **konkreten Auswirkungen der Bildungsmaßnahme** empfiehlt sich die Beschäftigung mit drei "Zielgruppen":
 - die Teilnehmer und die Gruppen, denen sie angehören;
 - die Projekte, Unternehmen oder Gemeinden, aus denen die Teilnehmer stammen;
 - die Entwicklung des LEADER-Gebiets insgesamt.

WANN SOLLTE EINE BEWERTUNG VORGENOMMEN WERDEN?

Der **Ausbilder** wird es sicherlich für sinnvoll halten, die Fortschritte der Teilnehmer mehr oder weniger regelmäßig zu messen und dabei auch die Reaktionen der Teilnehmer zu berücksichtigen, um gegebenenfalls das Tempo anzupassen.

Für die abschließende Gesamtbewertung (die **nicht** Aufgabe des Ausbilders ist) sollten möglichst folgende Etappen eingehalten werden:

- > Eine Bewertung nach der Hälfte eines Kurses oder Programms, um zu entscheiden, ob eventuelle Richtungsänderungen oder ein Wechsel des Ansatzes nötig sind (Halbzeit-Bewertung).
- > Eine Bewertung am Ende des Kurses oder Programms, um erste Schlussfolgerungen zu ziehen.
- > Eine spätere Bewertung (z. B. nach einem Jahr), um jene Auswirkungen zu bewerten, die erst nach einer gewissen Zeit einsetzen und sichtbar werden.

Die dritte Bewertungsphase wird leider häufig vernachlässigt und sollte von den LEADER-Gruppen unbedingt durchgeführt werden.

WER SOLL DIE BEWERTUNG DURCHFÜHREN?

Wie bereits angedeutet, sollte der Ausbilder eine kontinuierliche Bewertung vornehmen, um zu gewährleisten, dass die Bildungsziele eingehalten und die Bildungsmaßnahmen möglichst effizient durchgeführt werden.

Die Halbzeit-Bewertungen und die *Ex-post*-Bewertungen hingegen verlangen mehr Distanz und den Einsatz einer kompetenten und unabhängigen Person.

WIE SOLL BEWERTET WERDEN?

Im Wesentlichen besteht die Bewertung der Ergebnisse in der Messung des Unterschieds zwischen der Ausgangssituation und der Situation nach Abschluss der Bildungsmaßnahme. Sie sollte jedoch auch versuchen, die Korrelationen zwischen den Veränderungen herauszuarbeiten.

Eine Bewertung umfasst drei verschiedene und einander ergänzende Vorgänge:

- > die Messung des Abstands zwischen den anfänglich gesteckten und den tatsächlich eingetretenen Ergebnissen;
- > die Messung der konkreten Auswirkungen dieser Ergebnisse auf die Zielgruppen, d. h. auf die eigentlichen Nutznießer;
- > die Messung von Auswirkungen, die einer der drei folgenden Kategorien angehören können:
 - direkte Auswirkungen, die von der Maßnahme sofort oder nach einem bestimmten Zeitpunkt erwartet werden (wurden die Ziele erreicht oder nicht?);
 - indirekte Auswirkungen, die außerhalb des unmittelbaren Wirkungsbereichs der Maßnahme angesiedelt sind; dabei kann es sich um erwartete Auswirkungen (z.B. Begegnungen, die Stärkung des Identität des Gebiets oder Änderung bestimmter Verhaltensweisen) oder um unvorhergesehene Auswirkungen handeln;
 - bereichsübergreifende Auswirkungen, die von der gesamten Aktion oder einem Teil der Aktion zurückzuführen sind, bei denen die Ausbildung nur einen Aspekt darstellt: z.B. Schaffung neuer Synergien durch die Konsolidierung oder Gründung von Partnerschaften; Multiplikatorwirkungen wie Zusammenarbeit oder Freude am Lernen; Änderungen in der Praxis der Ausbilder und Steigerung ihres professionellen Anspruchsniveaus ("Ausbildung der Ausbilder").

2) **Bewertung als Instrument der Qualitätsverbesserung** - das Beispiel ADEPFO (Frankreich)

Die ADEPFO (Association de Développement des Pyrénées par la Formation) ist eine französische Vereinigung für Ausbildung-Entwicklung, die gemeinsam von der französischen Regierung, der Europäischen Union und drei Regionen im Südwesten Frankreich gegründet wurde und finanziert wird. Die Aufgaben der ADEPFO ähneln jenen der ADEFPAT (siehe Merkblatt E5).

Direkt ab Beginn ihrer Arbeit im Jahre 1981 hat die ADEPFO der Bewertung als Instrument für die qualitative Verbesserung der von ihr geförderten Bildungsmaßnahmen eine zentrale Bedeutung beigemessen. Am Ende jeder Bildungsmaßnahme lässt sie zwei verschiedene Fragebögen sowie einige Zeit nach Abschluss einen weiteren Fragebogen zur ökonomischen Bewertung ausfüllen:

> **Direkt nach Abschluss der Bildungsmaßnahme**

- Die Teilnehmer beschreiben, welche Bedeutung sie der von ihnen absolvierten Bildungsmaßnahme beimessen und welchen Nutzen sie aus ihr gezogen haben.
- Der Ausbilder oder die Bildungseinrichtung muss das Ziel, den Erfolg und die Schwierigkeiten des Programms beurteilen und präzise Fragen über den Verlauf der Bildungsmaßnahme beantworten.

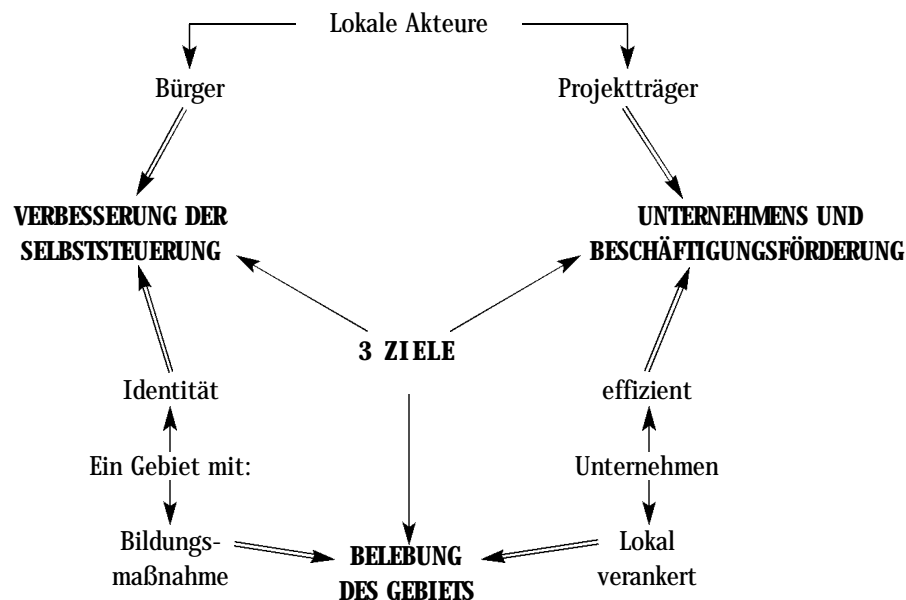
In beiden Fällen wird detailliert nach der Rolle der Lenkungsgruppe und nach der Stimmigkeit der Bildungsinhalte und der Projekte der Teilnehmer gefragt.

> **Einige Monate nach Ende der Bildungsmaßnahme ermöglicht eine ökonomische Bewertung, ihre konkreten Auswirkungen auf das Entwicklungsprojekt zu analysieren. Sie wird teils von den Projektträgern, teils von den betroffenen Einrichtungen durchgeführt.**

- Der ökonomische Fragebogen für die "Projektträger" befasst sich mit ihrer Ausgangssituation und ihrem Berufsfeld, aber auch mit folgenden Aspekten:
 - Vollständige (oder unvollständige) Durchführung sowie konkrete Auswirkungen des Projekts (Schaffung oder Konsolidierung von Arbeitsplätzen, Unternehmensgründung, lokale Dynamik)?
 - Rolle der Bildungsmaßnahme und besonders der durch sie ausgelösten technischen Hilfe.
- Der ökonomische Fragebogen für die Mitglieder der Lenkungsgruppe ...
 - greift noch einmal dieselben Fragen in Bezug auf die Schaffung von Arbeitsplätzen, Unternehmensgründungen und die lokale Dynamik auf;
 - spricht die Frage eines eventuellen Scheiterns und seiner Ursachen an;
 - fragt, ob technische Hilfe geleistet wurde oder nicht.

Die auf diese Weise erhobenen Informationen ermöglichen eine Einschätzung der konkreten Auswirkungen der Ausbildung auf die Teilnehmer sowie auf die Projekte oder Unternehmen, in denen sie arbeiten. Des Weiteren soll auf dieser Grundlage beurteilt werden, in welcher Weise sich die Bildungsmaßnahme auf die lokale Wirtschaft des betroffenen Pyrenäengebiets ausgewirkt hat.

Die vier Fragebögen sind im Merkblatt E8 wiedergegeben.



ZIEL 1: BELEBUNG DES GEBIETS

- > Die “Experten für Dorferneuerung” (Finnland)
- > Stärkung der partizipativen Demokratie: “Studienzirkel” (Schweden)

ZIEL 2: WIRTSCHAFTS- UND BESCHÄFTIGUNGSFÖRDERUNG

- > Entwicklung einer neuen lokalen Produktlinie: Obst- und Beerenweine (Finnland)
- > Ausbildung-Entwicklung: Das Beispiel von ADEFPAT (Midi-Pyrénées, Frankreich)
- > Erarbeitung eines mehrjährigen Bildungsplans im Tourismusbereich (Franche-Comté, Frankreich)

**ZIEL 3: VERBESSERUNG
DER LOKALEN SELBSTSTEUERUNG (GOVERNANCE)**

- > Ausbildung von Entwicklungsberatern (Wallonien, Belgien)
- > Ein Magisterstudium in ländlicher Entwicklung (Irland)
- > Fernstudium (Schottland, Vereinigtes Königreich)

MOBILISIERUNG UND VERBESSERUNG DER KOMPETENZEN DER BEVÖLKERUNG

DIE FORTBILDUNG "EXPERTEN FÜR DORFERNEUERUNG" (NORD-SATAKUNTA, FINNLAND)

Der Grundgedanke dieses 1996 angelaufenen Fortbildungsprogramms besteht darin, "Aktivisten für die Basis" auszubilden und ihnen Kenntnisse und Kompetenzen zu vermitteln, die sie benötigen, um in ihrem Dorf erfolgreich als Akteure der ländlichen Entwicklung wirken zu können.

Das Universitätszentrum für Abendkurse an der Universität Turku hat auf Initiative und mit Unterstützung des Regionalrats von Satakunta und des in der Provinz für Dorferneuerung zuständigen Dorfombudsmanns einen Fortbildungsgang für Dorferneuerung entwickelt.

1. METHODEN UND FORTBILDUNGSGEHALT

Im akademischen Jahr 1996/97 absolvierten dreißig Teilnehmer, die alle aus Satakunta stammten, diesen Kurs. Die Hälfte der Teilnehmer lebt im LEADER-Gebiet Nord-Satakunta. Die LAG dieses Gebiets hat sich aktiv an der Anwerbung und Begleitung der Teilnehmer beteiligt.

In diesem Kurs wurden unter anderem folgende Lehrmethoden eingesetzt: Studienbesuche, Kleingruppenarbeit, Durchführung eines konkreten Projekts und "in und aus der Praxis lernen".

Die Teilnehmer wurden ermutigt, konkrete Fälle zu bearbeiten: So haben im Rahmen des Kurses Gruppen mit zwei bis vier Teilnehmern Dorf- oder Betriebsentwicklungspläne konzipiert. Gleichzeitig wurde ein "Netzwerk für Experten der Dorferneuerung" gegründet, das die im Lauf des Kurses entstandenen Verbindungen zwischen Verantwortlichen, Experten und "aktiven Kräften" der Dörfer konsolidieren soll.

Der siebenmonatige Kurs wurde gemeinsam vom Dekan der Universität, dem Dorfombudsmann und verschiedenen Ausbildern, die jeweils mit spezifischen Aufgaben betraut waren, geleitet. Jeden Monat fanden zweitägige Kompaktseminare statt. In der Zwischenzeit mussten die Teilnehmer selbstständig arbeiten.

2. ERGEBNISSE

Die Bewertung ergab, dass die Teilnehmer im Rahmen des Kurses gelernt haben, Fragen der lokalen Entwicklung wesentlich weitsichtiger anzugehen. Im Sommer 1997 hatten alle Teilnehmer ein lokales Entwicklungsprojekt gestartet, von denen neun im LEADER-Gebiet angesiedelt waren. Außerdem wurden Partnerschaften zwischen zahlreichen Akteuren der lokalen Entwicklung geschlossen. Darüber hinaus hat sich im Rahmen der Bildungsmaßnahme gezeigt, dass die Vereine in den Dörfern nicht nur gesellschaftliche Ereignisse, sondern auch Unternehmergeist und wirtschaftliche Initiativen fördern konnten.

“STUDIENZIRKEL ” ZUR STÄRKUNG DER BÜRGERBETEILIGUNG (LEADER-G EBIET MITT-I-LANDET, SCHWEDEN)

Diese Maßnahme im Sinne des französischen Ansatzes “*formation-action*” will die Bevölkerung eines Tals dazu motivieren, mit eigenen Maßnahmen zur Lösung ihrer Probleme beizutragen.

1. AUSGANGSLAGE UND ZIELE

Im Svåga-Tal (Gemeinde Hudiksvall) liegen sechs Dörfer, in denen rund 700 Einwohner leben. Hohe Arbeitslosigkeit und ein starker Bevölkerungsrückgang belasten diese Region schwer.

Zunächst ging es in der Maßnahme darum, den Bewohnern überhaupt wieder Zuversicht zu vermitteln sowie Kooperationsbereitschaft und Engagement zu fördern. Aus diesem Grunde war das Programm sowohl auf die Stärkung der partizipativen Demokratie als auch die Entwicklung der lokalen Wirtschaft ausgerichtet.

Man entschied sich für eine *Bottom-up*-Strategie, bei der es darum ging, für jedes Dorf einen Entwicklungsplan aufzustellen, der anschließend bei der Gemeinde Svågadalen eingereicht werden sollte. Die Gemeinde Svågadalen war beauftragt worden, ein Entwicklungsprogramm für das gesamte Tal auszuarbeiten.

2. METHODEN UND INHALTE

Das Bildungsprogramm umfasste drei Phasen:

- > Gemäß einer in der schwedischen Weiterbildung sehr verbreiteten Methode wurden zunächst in allen Dörfern “Studienzirkel” eingerichtet. In diesen Studienzirkeln lernen die Teilnehmer, wie sie in ihrer direkten Nachbarschaft Umfragen durchführen können, um Informationen über die Bedürfnisse der Einwohner, deren Ressourcen und Ideen in Bezug auf die lokale Entwicklung zu sammeln.
- > Auf der Grundlage dieser Umfragen haben sich die Studienzirkel mit bestimmten potentiellen Projekten befasst. Die Teilnehmer haben dann in öffentlichen Sitzungen ihre Entwürfe für die Entwicklungspläne vorgestellt.
- > Anschließend wurde der auf diese Weise erarbeitete Plan dem Gemeinderat unterbreitet.

Bei der Kontaktaufnahme zwischen den örtlichen Gemeinden und auswärtigen Einrichtungen hat die LEADER-Gruppe eine maßgebliche Rolle gespielt. Darüber hinaus hat sie zur Finanzierung einzelner Projekte beigetragen.

3. ERGEBNISSE

Die Bildungsmaßnahme war im Grunde nur ein Nebenprodukt der Anhörungen und der Ausformulierung des Entwicklungsplans. Aber der “Erwerb von Kompetenzen” und die Verbesserung der Humanressourcen wurde als Ziel immer genauso ernst genommen wie das konkrete Resultat der Maßnahme, d. h. der eigentliche Entwicklungsplan.

So hat die Umfrage in einem Dorf gezeigt, dass die Bewohner die Schliessung ihrer kleinen Bibliothek sehr bedauerten. Auf Initiative der LEADER-Gruppe wurde eine Versammlung organisiert, auf der sich 20 Personen bereit erklärten, sich ehrenamtlich um die Bibliothek zu kümmern. Heute befindet sich die Bibliothek in der Dorfschule und verfügt über einen treuhänderisch verwalteten Fonds für den regelmäßigen Ankauf von Büchern. Diese Aktion hat also nicht nur Bildungscharakter, sondern kommt vor allem auch der lokalen Dynamik zugute.

Die *Fondation Rurale de Wallonie (FRW)* ist der größte Anbieter von technischer Hilfe für die ländliche Entwicklung in der französischen Gemeinschaft Belgiens. Für die Aus- und Weiterbildung von Entwicklungsberatern und -akteuren setzt sie ein breites Spektrum von Maßnahmen und Mitteln ein.

1. AUSGANGSLAGE UND ZIELE

Seit 1978 stellt die FRW ländlichen Gemeinden in Wallonien auf Wunsch technische Hilfe im Bereich der lokalen Entwicklung zur Verfügung.

Wenn die antragstellenden Gemeinden einen Prozess der Bürgerbeteiligung eingeleitet haben und sie ein Programm zur ländlichen Entwicklung ausarbeiten, können sie zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten in Anspruch nehmen, die die Durchführung der geplanten Projekte erleichtern. Unter bestimmten Umständen können Entwicklungsberater/innen auch in die Gemeinden abgeordnet werden.

Diese Entwicklungsberater sind Männer und Frauen "aus der Praxis", die unabhängig von der Art der Personengruppen, mit denen sie zusammenarbeiten, in der Lage sein müssen, aufmerksam zuzuhören, lokale Initiativen anzuregen und sie bis zur konkreten Umsetzung zu begleiten. Darüber hinaus sind sie auch als Ausbilder tätig.

In den Teams der FRW arbeiten Entwicklungsberater zusammen, die über sehr unterschiedliche und zugleich komplementäre Berufserfahrungen und Ausbildungen verfügen. Auf diese Weise können je nach Kontext und Thema ganz spezifische Kompetenzen und Kenntnisse eingebracht werden.

Da es keine Ausbildungseinrichtung gibt, die auf diesen neuen Beruf vorbereitet und es in Belgien keinen Bildungsabschluss für Entwicklungsberater gibt, besteht in diesem Bereich ganz eindeutig ein konkreter Ausbildungsbedarf. Um ihre verschiedenen Aufgaben bewältigen und sich neuen Problemen stellen zu können, brauchen die Entwicklungsberater sowohl eine solide Erstausbildung als auch einschlägige Fortbildungen. Deshalb hat die FRW seit ihrer Gründung die Ausbildung ihrer Entwicklungsberater selbst in die Hand genommen. Sie erfolgt in Form von Trainingstagen, die durch den eigenen Beitrag der Mitarbeiter ergänzt werden müssen, denn von jedem Mitarbeiter wird erwartet, dass er sich eigenverantwortlich um geeignete Lösungen für seinen individuellen Ausbildungsbedarf kümmert, z. B. interne FRW-Trainingstage, externe Fortbildungstage, Informations- und Dokumentationsbeschaffung, Treffen und Diskussionen. Jeder Mitarbeiter muss selbst die ergänzenden Weiterbildungen, die ihn interessieren bzw. die er für seine Arbeit braucht, selbst finden und entsprechende Schritte zur Teilnahme unternehmen.

Ziel der FRW-Ausbildungsveranstaltungen ist es, das Verständnis der Entwicklungsberater für die Probleme der ländlichen Entwicklung zu vertiefen und ihnen Methoden und Techniken für bessere zwischenmenschliche Beziehungen an die Hand zu geben (Kommunikation, Projektleitung, Verhandlung usw.).

Mittels dieser Ausbildungsmaßnahmen hofft die FRW, leistungsfähige, kompetente und vielseitige Beraterteams bilden zu können.

Um in der Arbeit der Entwicklungsberater Multiplikatoreffekte erzielen zu können, bietet die FRW ergänzend Fortbildung für andere Akteure der lokalen Entwicklung an, um ihnen die Gelegenheit zu geben, sich aktiv an der Entwicklung ihrer Gemeinde oder ihrer Region zu beteiligen. Bei diesen "Akteuren" kann es sich um Politiker, Bürger und Akteure aus Gesellschaft und Wirtschaft handeln. Sie alle teilen den Wunsch, aktiv an der lokalen Entwicklung mitwirken zu wollen.

2. METHODEN UND INHALTE

Gezielte Maßnahmen

Die Ausbildung der Entwicklungsberater umfasst zwei Ausbildungsmodule:

- > Ausbildungsmodul für neue Entwicklungsberater
- > Fortbildungsmodul für erfahrene Entwicklungsberater.
 - Im ersten Modul werden Grundkenntnisse vermittelt, die für die Arbeit des Entwicklungsberaters unerlässlich sind: z. B. das politische Umfeld (in Wallonien, Belgien und Europa) und die für die ländliche Entwicklung relevanten gesetzlichen Bestimmungen. Hinzukommen Ausbildungsmaßnahmen vor Ort, die es den jungen Entwicklungsberatern ermöglichen, sich als Mitglied ihres Teams und in der Praxis mit den "realen Bedingungen" vertraut zu machen.
 - Das Modul für erfahrene Entwicklungsberater besteht aus ganz- oder halbtägigen Veranstaltungen, bei denen die Teilnehmer sich bestimmte für ihre Arbeit unerlässliche Techniken aneignen oder vertiefen können (Leitung von Sitzungen, Vermittlung, Kommunikation usw.). Darüber hinaus werden Kenntnisse in einschlägigen für die ländliche Entwicklung wichtigen Bereichen vermittelt (z. B. Raumplanung, lokale Wirtschaft und Erschließung von Finanzierungsquellen).

Die Ausbildungsveranstaltungen für lokale Akteure werden als Ganztags-, Halbtags- oder auch als Abendveranstaltungen durchgeführt. Im Rahmen dieser Veranstaltungen halten Mitarbeiter der FRW oder externe Experten Vorträge zu einzelnen Themen, es wird diskutiert und in einigen Fällen werden auch Studienbesuche vor Ort angeboten. Diese Veranstaltungen wenden sich an die Mitglieder der "lokalen Ausschüsse für die ländliche Entwicklung", an aktive Gruppen oder an die Gesamtbevölkerung einer, mehrerer oder aller ländlichen Gemeinden in Wallonien.

Präzise Erfassung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs

Jedes Jahr wird ein Programm ausgearbeitet, das sowohl auf die Probleme reagiert, die die Entwicklungsberater in ihrer praktischen Arbeit angetroffen haben, als auch auf die Veränderungen der Problemstellungen, mit denen die Entwicklungsberater konfrontiert sind. Diese Ausbildungen stehen allen Entwicklungsberatern offen. Aber nicht alle Teams nehmen an allen Veranstaltungen teil. In der Regel besuchen höchstens drei Mitglieder desselben Teams ein und dieselbe Veranstaltung.

Bestimmte Themen (z. B. freies Sprechen vor der Öffentlichkeit und Leitung von Sitzungen) werden als für alle Entwicklungsberater unverzichtbar angesehen und daher so häufig angeboten, dass alle Gelegenheit haben, an ihnen teilzunehmen.

Die Inhalte der für die lokalen Akteure bestimmten Ausbildungsveranstaltungen werden unter Berücksichtigung der Bedürfnisse, die die Entwicklungsberater im Laufe ihrer Sitzungen und sonstigen Begegnungen mit der Bevölkerung und Lokalpolitikern feststellen, festgelegt.

Lernen am Arbeitsplatz

Die Erstausbildung der neuen Entwicklungsberater beginnt mit eher informativ ausgerichteten Vorträgen, in denen wichtige Daten, Konzepte und Begriffe vorgestellt und in Frage- und Antwortrunden vertieft werden. Ein erheblicher Teil der Ausbildung findet jedoch in der Praxis statt, d. h. in dem Team, dem "der Neue" zugeordnet worden ist. Der neue Entwicklungsberater eignet sich Schritt für Schritt die für eine gute Arbeit erforderlichen Kenntnisse an, indem er erfahrene Kollegen begleitet, mit ihnen gemeinsam Sitzungen vorbereitet und an Begegnungen mit lokalen Akteuren teilnimmt, sich die nötigen Dokumentationsmaterialien beschafft und mit den Kollegen diskutiert.

Die Fortbildungsveranstaltungen für erfahrene Entwicklungsberater werden zum Teil von externen Fachleuten, zum Teil von Ausbildern der FRW durchgeführt, die sich auf das jeweils zu behandelnde Thema spezialisiert haben. Sie finden meistens als ganztägige Veranstaltungen statt,

auf denen sich theoretische Beiträge mit Diskussionen, an denen sich die Entwicklungsberater aktiv beteiligen, abwechseln. Im Allgemeinen erhalten die Teilnehmer entsprechende Kursmaterialien und werden gebeten, das Gelernte an ihre Kollegen weiterzugeben, damit nicht nur der einzelne Teilnehmer, sondern auch das gesamte Team möglichst schnell ein Maximum an Ausbildungsinhalten in der täglichen Arbeit verwenden kann.

Die Ausbildungsmaßnahmen der FRW beschränken sich nicht allein auf theoretisches Wissen, sondern sehen viel Platz für Studienbesuche vor, um die "Theorie" durch praktische Beispiele zu veranschaulichen und die Teilnehmer mit der Realität zu konfrontieren. Darüber hinaus organisiert FRW spezielle Veranstaltungstage für den Erfahrungsaustausch, auf denen die Entwicklungsberater ihre methodischen Vorgehensweisen vorstellen und mit anderen vergleichen, um sie entsprechend zu bewerten und zu verbessern. Dabei berichten die Teilnehmer sowohl über Erfolge als auch Misserfolge. Auf diese Weise bilden sich allmählich "hauseigene" Methoden für die Einbeziehung der lokalen Bevölkerung und die Ausarbeitung von Entwicklungsprogrammen heraus.

3. BEWERTUNG

Jedes Ausbildungsmodul ist Gegenstand einer sofortigen Bewertung, die in einem Fragebogen festgehalten wird, den die Teilnehmer am Ende der Sitzung ausfüllen. Anschließend werden entweder zu Semester- oder Jahresende alle um eine "rückblickende Bewertung" gebeten. Diese Bewertungen werden individuell oder von den Teams vorgenommen und sollen festhalten, inwieweit jedes Ausbildungsmodul zur Verbesserungen der täglichen Arbeit beigetragen hat.

Die lokalen Akteure wiederum werden gebeten, in einem gegen Veranstaltungsende verteilten Fragebogen den Verlauf und die Inhalte der Ausbildung, an der sie teilgenommen haben, zu bewerten.

EIN STUDIENGANG DER LÄNDLICHEN ENTWICKLUNG EIN AUSBILDUNGSANGEBOT DER UNIVERSITÄT GALWAY (IRLAND)

Seit einigen Jahren bietet die Universität Galway, die im stark ländlich geprägten Westen Irlands liegt, einen Studiengang für "ländliche Entwicklung" an, der für Berater/innen in lokalen Gebietskörperschaften, lokale Verantwortungsträger/innen sowie für Entwicklungsberater/innen bestimmt ist. Studienplatzbewerber/innen müssen eine mindestens dreijährige Erfahrung in einem Bereich, der mit der ländlichen Entwicklung verbunden ist, nachweisen.

Die Kurse finden in der gesamten Vorlesungszeit (d. h. 30 Wochen im Jahr) von Freitagnachmittag (14 h) bis Samstagmittag (13 Uhr) statt. Darüber hinaus wird von den Studierenden erwartet, dass sie im Durchschnitt 20 Stunden selbständig für das Studium aufwenden. Der Diplomstudiengang dauert ein Jahr und der Magisterstudiengang zwei Jahre.

1. AUSGANGSLAGE UND ZIELE

Im **Magisterstudiengang** werden allgemeine und spezifische Sachverhalte der lokalen Entwicklung vermittelt. Ziel ist es, die Koordinierung von und die Beteiligung an "Bottom-up"-Initiativen zu erleichtern und gleichzeitig die Studierenden mit den Instrumenten der "Top-down"-Politiken vertraut zu machen. Auf diese Weise sollen die Voraussetzungen geschaffen werden, um "Top-down"- und "Bottom-up"-Ansätze der ländlichen Entwicklung miteinander zu verbinden und so zur Aufwertung des wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Umfelds der ländlichen Gemeinschaften beitragen zu können.

2. METHODEN UND INHALTE

Das erste Jahr ist im Wesentlichen dem Studium der Theorie und Praxis der ländlichen Entwicklung sowie verschiedenen Techniken, die für Akteure der lokalen Entwicklung von Nutzen sein können (Erarbeitung von Umfragen, Analyse von Entscheidungsprozessen, Abfassung von Berichten, Zusammenstellung von Antragsunterlagen usw.) gewidmet.

Das zweite Jahr umfasst die folgenden Module:

- > Betriebswirtschaft und Betriebsentwicklung
- > öffentliche Verwaltung und Entwicklung
- > Raumordnung und lokale Entwicklung
- > rechtliche Aspekte der lokalen Entwicklung
- > lokale Entwicklung
- > Genossenschaften und ländliche Entwicklung
- > Sozialdienste in der ländlichen Entwicklung
- > ländliche Ressourcen und Entwicklung.

Außerdem müssen die Studenten/innen eine Abschlussarbeit über einen Aspekt ihrer Entwicklungsarbeit anfertigen und darüber hinaus während des ganzen Studiums einen engen Kontakt zu einer Gruppe oder einem Verein aus dem Bereich der lokalen Entwicklung pflegen.

3. ERGEBNISSE

Es konnte eine enge Zusammenarbeit mit den irischen LEADER-Gruppen, die diesen Studiengang und ähnliche Ausbildungsgänge an der Universität Galway unterstützen und von diesen profitieren, aufgebaut werden. So hat die LEADER-Gruppe Offaly in ihren Räumen ein Dokumentations- und Informationszentrum für Studierende dieser Studiengänge eingerichtet. Darüber hinaus hat sie lokale Verantwortungsträger aufgefordert, sich als Teilzeit-Tutoren zur Verfügung zu stellen oder auf andere Weise zu der Ausbildung beizutragen. Dies kommt den Studierenden, die ihr Praktikum in diesem Gebiet absolvieren, besonders zugute. Im Gegenzug steuern sie Beiträge zu dem Informationsblatt der LEADER-Gruppe bei. Die LEADER-Gruppe hat außerdem die Teilnahme einer gewissen Anzahl von Akteuren der lokalen Entwicklung an Kursen über ländliche und/oder lokale Entwicklung in Galway finanziert, um in ihrem Gebiet das allgemeine Qualifikationsniveau anzuheben.

Im Jahre 1993 hat die im Herzen Finnlands gelegene Fachhochschule für Landwirtschaft und Gartenbau von Muurevesi ein Fortbildungsprogramm für kleine Obst- und Beerenweinerzeuger eingerichtet, um die Einführung einer für Finnland völlig neuen wirtschaftlichen Aktivität zu ermöglichen. Die Initiatoren des Programms griffen einer erwarteten Gesetzesänderung vor, derzufolge erstmals die Erzeugung von Wein auf Bauernhöfen erlaubt ist.

1. AUSGANGSLAGE UND ZIELE

Das Projekt wurde durch eine Reihe von Faktoren begünstigt:

- > Finnlands geografische Lage und seine langen Sommertage bieten ideale Voraussetzungen für die Erzeugung von qualitativ hochwertigen Früchten und Beeren.
- > Finnland hatte zu Anfang der neunziger Jahre mehrere Programme für regionale und lokale Entwicklung gestartet, um die Gründung neuer Unternehmen zu fördern, die bestimmte einheimische Ressourcen zu nutzen.
- > Die Fachhochschule von Muurevesi bietet schon seit langem Kurse über die lokale Weinerzeugung auf Familienbetrieben an, so dass das Potential einer kommerziellen Produktion auf dem eigenen Betrieb gut eingeschätzt werden konnte.
- > Der Leiter der Fachhochschule hatte sich auf Reisen durch Westeuropa mit verschiedenen Weinherstellungstechniken vertraut gemacht und war davon überzeugt, dass eine derartige Produktlinie auf finnischen Bauernhöfen entwickelt werden konnte.
- > Die Fachhochschule verfügte über ausreichende Erfahrungen in diesem Bereich sowie über internationale Kontakte, um ergänzende Fachkenntnisse in die Kurse einzubringen.

2. METHODEN UND INHALTE

Die Fortbildung besteht aus theoretischen Kursen und praktischer Arbeit an der Fachhochschule und aus Projekten auf den Betrieben der Teilnehmer. Des weiteren sind im Studienprogramm Praktika im Ausland sowie der Besuch verschiedener Handelsmessen in Europa vorgesehen.

Die Grundausbildung dauert ein Jahr und umfasst 700 Stunden. Für den Unterricht an der Fachhochschule, Praktika auf anderen Höfen, Messebeteiligungen usw. sind insgesamt 40 Tage eingeplant. Außerdem bietet die Fachhochschule eine Zusatzausbildung in Form von Wochenendveranstaltungen sowie einen Beratungsdienst für die Weinerzeuger und ihre Partnerbetriebe an. Damit die Teilnehmer voll berufstätig bleiben können, findet die Fortbildung außerhalb der Erntezeit statt.

Die Teilnehmer müssen nur eine geringfügige Einschreibgebühr bezahlen, dafür aber für ihre Wohn- und Reisekosten selbst aufkommen. Der größte Teil der Finanzierung wird von der Provinz Kuopio und dem finnischen Bildungsministerium übernommen.

Der Fortbildungsgang vermittelt allgemeine Kenntnisse über die Produktion von Obst- und Beerenweinen auf dem Bauernhof und hat zur Entwicklung eines florierenden Handels mit diesen Produkten beigetragen. An der ersten Fortbildung nahmen sowohl Landwirte, die schon zuvor Obst und Beeren angebaut haben, als auch absolute "Neulinge" teil.

3. ERGEBNISSE

Direkte Ergebnisse

Anfang 1998 waren 33 Obst- und Beerenweinerzeuger im Besitz einer Lizenz für die Herstellung und den Vertrieb von Weinen. Insgesamt 38 Personen, die auf diesen Höfen beschäftigt sind, haben eine entsprechende Ausbildung an der Fachhochschule von Muurevesi absolviert. In der Fachhochschule selbst sind sieben Personen mit der Ausbildung im Bereich der Obst- und Beerenweinerzeugung befasst (Lehre und Begleitung). Drei weitere Personen sind in dem nahegelegenen Forschungs- und Entwicklungszentrum tätig (siehe unten).

Indirekte Ergebnisse

- > Die Fortbildung an der Fachhochschule hat *andere Bildungsinitiativen* hervorgebracht. 1997 wurde in Muurevesi eine Berufsausbildung für Weinbauern gestartet. Auf Bitten der Beerenweinerzeuger und anderer Akteure dieses Sektors wurde ein spezifisches Fortbildungsangebot eingerichtet. Mit drei Berufsfachschulen im Norden Finnlands (in Ilomantsi, Kuusamo und in West-Lappland) wurden Verbindungen aufgenommen, um dort bestimmte Praktika durchführen zu können.
- > Im Jahre 1995 wurde in der Fachhochschule das "*Finnische Forschungs- und Informationszentrum für Obstweine*" gegründet, in dem heute drei Mitarbeiter in einem Labor, das speziell für das Zentrum eingerichtet wurde, arbeiten. Zu ihren derzeitigen Arbeitsschwerpunkten gehören Forschungsarbeiten über besondere Beerensorten sowie ein Projekt zur Entwicklung eines alkoholfreien Getränks.
- > Außerdem hat sich nach und nach ein *Netzwerk finnischer und ausländischer Experten* gebildet, dem Ausbildungsinstitutionen, Winzergenossenschaften, Geräte- und Maschinenimporteure und andere interessierte Akteure angehören.
- > Darüber hinaus trägt die Weinerzeugung auch zur Förderung des *ländlichen Tourismus* im finnischen Gebiet Savo bei.

Neue Projekte

- > Es besteht die Absicht, im Rahmen transnationaler Partnerschaften bestimmte Ausbildungsmodule in andere europäische Länder zu "exportieren": z. B. Fortbildung von Mitarbeitern im Hotel- und Gaststättengewerbe für den Bereich Obst- und Beerenweine und Ausbildung von Beratern für Existenzgründungen.
- > Im Bereich der Forschung und Produktentwicklung werden ergänzende Arbeiten über den Fermentierungsprozess und die Eignung bestimmter Beerensorten für die Weinherstellung ins Auge gefasst. Des weiteren wird erwogen, Ausrüstungen an Unternehmen zu vermieten, damit sie ihre Produkte selbständig entwickeln können.
- > Es sollen grenzübergreifende Kooperationsprojekte mit anderen europäischen Fachhochschulen sowie mit ausländischen Herstellern von Obst- und Beerenweinen aufgebaut werden.

4. SCHLUSSFOLGERUNG

- > Die Fortbildung hat eine entscheidende Rolle für die Entwicklung eines neuen Wirtschaftszweiges gespielt, der eine bis dahin wenig genutzte lokale Ressource verwertet. Darüber hinaus sind aus dieser Initiative andere gewinnträchtige Projekte und Aktivitäten hervorgegangen. Die Zusammenarbeit zwischen der Fachhochschule, den örtlichen Behörden, den Landwirten und anderen Unternehmen sowie die schnelle Erkenntnis, dass einschlägiges Know-how aus dem Ausland erforderlich ist, sind zentralen Faktoren für den bisherigen Erfolg.
- > Die oben beschriebene Ausbildung begann, bevor LEADERII in diesem Gebiet eingeführt wurde. Heute stellt LEADERII, insbesondere im Tourismusbereich, zusätzliche Fördermittel für die neuen Weinerzeuger zur Verfügung.

Nach Auffassung der *Association de Développement par la Formation des Pays de l'Aveyron et du Tarn* (Verein für die Entwicklung der ländlichen Gebiete im Aveyron und im Tarn) besteht das Ziel der 'Bildung-Entwicklung' darin, der ländlichen Bevölkerung Kompetenzen, Instrumente und Arbeitsmethoden zu vermitteln, die es ihr ermöglichen, ihre eigenen Projekte zu konzipieren und durchzuführen und somit Akteure zu werden, die in ihrem Gebiet Verantwortung übernehmen können."

1. AUSGANGSLAGE UND ZIELE

Die französischen Vereine für 'Bildung-Entwicklung' verdanken ihre Entstehung zwei grundlegenden Erkenntnissen:

- > Mit Hilfe der klassischen technischen Hilfe und Ausbildung ist es nicht gelungen, Fragen der Beschäftigungsförderung und der Schaffung wirtschaftlicher Aktivitäten in benachteiligten ländlichen Gebieten in den Griff zu bekommen, weil die eingesetzten Verfahren den Problemen oft nicht gerecht wurden.
- > Die in den siebziger Jahren im Zuge der Gründung von Entwicklungsvereinen ausgelöste lokale Dynamik wurde durch wahre Hindernisläufe über technische und bürokratische Barrieren, die vor allem auf sektoral abgegrenzte "Top-Down"-Verfahren zurückzuführen waren, erheblich verlangsamt.

Diese Erkenntnisse veranlassten die "Aktivisten" der lokalen Entwicklung, die in der Zwischenzeit zum Teil verantwortliche Stellen übernommen hatten, ein partnerschaftliches System zu entwickeln, dass der tatsächlichen Bedarfslage entsprach und für das ein sehr breiter Bildungsbegriffs zugrunde gelegt wurde. Dabei ging es nicht allein um die Vermittlung von Qualifikationen, die für die Durchführung von Projekten nötig waren, sondern auch um die Ermittlung und Mobilisierung potentieller Projektträger, eine Unterstützung für die technische und wirtschaftliche Anerkennung der Projekte sowie die Begleitung und Belebung der konkreten Projektarbeit.

Die ADEFPAT ist 1992 im Rahmen von Innovationsprogrammen zur Unterstützung der lokalen Entwicklung entstanden, die damals besonders vom Europäischen Sozialfonds gefördert wurden.

2. METHODEN UND INHALTE

Klare Spielregeln

Um die gewünschte Flexibilität und eine erfolgreiche Durchführung zu gewährleisten, ist eine strenge Einhaltung bestimmter Regeln unabdingbar. Bevor sich die ADEFPAT zur Planung eines unterstützenden Bildungsprogramms bereit erklärt, müssen bestimmte Kriterien erfüllt sein.

- > Das Projekt muss der ADEFPAT von einer Entwicklungsagentur, einer Gemeinde oder einer vergleichbaren Einrichtung empfohlen worden und Bestandteil einer allgemeineren Strategie zur lokalen Entwicklung sein. Die Projektträger können sich nicht direkt an die ADEFPAT wenden, um eine begleitende Bildungsmaßnahme zu beantragen.
- > Die Entwicklungsagentur muss bereit sein, eine "Projektgruppe" einzurichten und zu leiten, um das Projekt dauerhaft und umfassend (und nicht nur mittels einer spezialisierten Maßnahme) zu unterstützen.
- > Der Projektträger muss hochmotiviert sein und akzeptieren, was im Rahmen des Ansatzes der "Bildung-Entwicklung" von ihm verlangt wird.
- > Die Lehrgangsteilnehmer müssen namentlich genannt sein und sich ausdrücklich mit den "Spielregeln" einverstanden erklären.

Eine sorgfältige Bedarfsanalyse

Heute arbeitet die ADEFPAT in vier *Départements* im Südwesten Frankreichs und hält Kontakt zu ungefähr vierzig Vereinen für die lokale Entwicklung. Diese ermitteln Projektträger, die mehr Selbstvertrauen brauchen oder ihre Arbeitsmethoden verbessern müssen, um mit ihrem Projekt voranzukommen. Auf dieser Stufe formulieren die Projektträger eher ihre Schwierigkeiten als ihren konkreten "Bildungsbedarf".

Der Entwicklungsverein registriert diesen impliziten Bedarf und nimmt Kontakt mit einem Ausbildungsberater der ADEFPAT auf, der daraufhin einen Gesprächstermin mit dem Projektträger (eine Einzelperson oder eine Gruppe) vereinbart, um genau zu erfahren, wo das Problem liegt und was getan werden muss, um dem Projekt auf die Beine zu helfen. Gegebenenfalls wird der Berater eine "projektbegleitende Bildungsmaßnahme" vorschlagen, deren Vorbereitung an sich schon eine Weiterbildung für den Projektträger darstellt.

Der spezifische Ansatz der "Bildung-Entwicklung" besteht also darin, dass sie nicht von einem "Bildungsbedarf" ausgeht, der zu einer klassischen Ausbildung führt, sondern dass die vom Projektträger aufgezeigten Probleme (finanzielle Probleme, mangelnde Glaubwürdigkeit des Projekts oder Probleme aufgrund von Zeitmangel oder ungeeigneten Arbeitsmethoden) den Ausgangspunkt bilden. Erst nach mehreren Gesprächen werden diese Probleme in einen Kompetenzbedarf übersetzt, der durch den Erfahrungsaustausch mit Dritten gedeckt werden kann.

Eine Interventionsmethode , die Verantwortung überträgt

Die nächsten Arbeitsschritte sehen - mit entsprechenden Abweichungen je nach lokalem Kontext - wie folgt aus:

- > Der Entwicklungsverein bittet die ADEFPAT, ein Bildungsprogramm für ein Unternehmen oder ein spezielles Projekt zu entwickeln, für das er sich interessiert. Ein Bildungsberater der ADEFPAT analysiert die Situation, um sich zu vergewissern, dass die Antwort auf das Problem bedarfs- und nicht angebotsorientiert ausgerichtet ist.
- > Fällt das Urteil positiv aus, richtet der Entwicklungsberater gemeinsam mit der ADEFPAT eine "Projektgruppe" ein, deren Mitglieder dem Projektträger konkrete Hilfestellung bieten können.
- > Der Bildungsberater der ADEFPAT nimmt im Einvernehmen mit dem Projektträger Kontakt zu einem geeigneten Ausbilder auf, der sowohl ein Mitarbeiter einer spezialisierten Einrichtung als auch ein privater Consultant sein kann. Er muss das jeweilige Sachgebiet gut kennen und auch didaktisch kompetent sein. Zusammen entwerfen sie einen Bildungsplan, wobei Fragen der Methode, der Inhalte, der Lehr- und Lernverfahren, der zeitlichen Planung und der Bewertung besonders wichtig sind. Um die vertraglichen Aspekte der Vereinbarung kümmert sich der Bildungsberater.

- > Die "Projektgruppe" tritt zusammen, um den Bildungsvorschlag zu prüfen und zu entscheiden, ob er mit anderen angebotenen Formen der Unterstützung vereinbar ist.
- > Daraufhin wird die Maßnahme "vor Ort" durchgeführt, d. h. der Ausbilder reist zum Ausbildungsort. Die theoretischen Veranstaltungen und die praktischen Übungen werden so organisiert, dass der Projektträger und sein Team die erworbenen theoretischen Kenntnisse Schritt für Schritt in ihrer Arbeit umsetzen können. Im Allgemeinen dauert die Bildungsmaßnahme je nach den Verpflichtungen und Bedürfnissen des Projektträgers ein bis zwei Jahre. Die Projektgruppe informiert sich regelmäßig über die erzielten Fortschritte und kann, falls erforderlich, auch eine Richtungsänderung des Bildungsprogramms vorschlagen.
- > Schließlich wird auf Grundlage der zuvor von der Projektgruppe festgelegten Ziele eine **Bewertung** vorgenommen, die in der Regel aus drei Teilen besteht:
 - Lernerfolg: Dieser Teil bezieht sich auf das erreichte Qualifikationsniveau und die zu beobachtenden Verhaltensänderungen.
 - Wirtschaftliche Aspekte: Dieser Teil betrifft die Auswirkungen auf den Umsatz des Unternehmens, die Arbeitsplätze usw.
 - Entwicklungsaspekte: Hier werden die Auswirkungen auf die lokale "Dynamik" erfasst.

Das Bewertungsverfahren ist sehr empirisch. Es besteht aus einer einfachen Gegenüberstellung der Situation "vor" und "nach" der Ausbildung. Sie wird unter Beteiligung des Ausbilders/der Ausbilder sowie der Lehrgangsteilnehmer durchgeführt.

GEBIETSBEZOGENE WEITERBILDUNGSPLANUNG FÜR EINEN SPEZIFISCHEN WIRTSCHAFTSZWEIG

ERARBEITUNG EINES MEHRJÄHRIGEN WEITERBILDUNGSPLANS IM TOURISMUSBEREICH (HAUTE-SAÔNE, FRANCHE-COMTÉ, FRANKREICH)

Diese vom *Département Haute-Saône* initiierte Aktion hatte zum Ziel, die verschiedenen Akteure aus dem Tourismusbereich dieser Region im Nordosten Frankreichs durch gezielte Weiterbildungen zu „professionalisieren“.

1. AUSGANGSLAGE UND ZIELE

Nach Auffassung des *Département* war das vorhandene Weiterbildungsangebot nicht ausreichend auf die Bedürfnisse der in der Tourismusbranche erwerbstätigen Fachkräfte zugeschnitten. Folgende Besonderheiten dieses Bereichs waren nicht ausreichend berücksichtigt:

- > Sehr unterschiedliche berufliche Gegebenheiten der Leistungsanbieter in der Touristikbranche;
- > Vielfalt und breite Streuung der im Tourismus tätigen berufsständischen und gebietsbezogenen Organisationen;
- > Kleinunternehmen, die sich dem handwerklichen Ideal der „Weiterbildung am Arbeitsplatz und in der Praxis“ verpflichtet fühlen, sind nur sehr schwer zu mobilisieren;
- > vielfältige und sehr komplexe Finanzierungsformen für die berufliche Bildung.

2. METHODEN UND INHALTE

Um die Aktion nach partizipativen Prinzipien durchführen zu können, wurden drei Gremien für die Produktion, Konzentrierung und Anerkennung geschaffen:

- > **Arbeitsgruppen**, in denen vor allem touristische Leistungsanbieter vertreten sind, haben die Zusammenstellung der Materialien übernommen, die zur Ausarbeitung eines einschlägigen Weiterbildungsplans erforderlich waren (Entwicklungsstrategie, Auflistung der Weiterbildungsbedürfnisse usw.).
- > **Ein technischer Ausschuss**, dem Experten und Berater für die Entwicklung von Wirtschaftsschwerpunkten und touristischen Fachbereichen angehören, haben die Arbeitsgruppen geleitet und nehmen an der Ausarbeitung des mehrjährigen Weiterbildungsplans teil.
- > **Ein Lenkungsausschuss** mit Entscheidungsträgern und Vertretern der geldgebenden Seite überwacht die gesamte Aktion.

Die Aktion wurde in mehreren Phasen durchgeführt.

Analyse, Definition der Ziele und Einzelmaßnahmen des Weiterbildungsplans

Analyse

Die Phase umfasste folgende Schritte:

- > Zusammenstellung und Analyse von Daten über die „Kundschaft“, das touristische Angebot (Unterbringung, Bewirtung, Ausrüstungen, Aktivitäten) sowie über Vertrieb und Werbung. Die Arbeiten wurden in Anlehnung an die drei Kategorien der touristischen Entwicklung im *Département Haute-Saône* untergliedert: Sektor, touristisches Thema, Gebiet;
- > Festlegung detaillierter Entwicklungsziele und Ermittlung der Stärken und Schwächen der unterschiedlichen Entwicklungsstrategien.

Festlegung der Ziele des Weiterbildungsplans

Die Arbeitsgruppen und der technische Ausschuss haben sich darum bemüht, aufgrund der Analyseergebnisse die wichtigsten Bereiche der Weiterbildung zu ermitteln und entsprechend die Ziele des Weiterbildungsplans festzulegen. Dabei wurde der Ansatz zugrunde gelegt, dass eine entwicklungsbegleitende Weiterbildung durch die gezielte Vermittlung spezifischer Kompetenzen Stärken konsolidieren und Schwächen abbauen kann.

Festlegung der einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen

Diese Phase bestand in der Auflistung der verschiedenen Weiterbildungsmaßnahmen. Für jede Maßnahme wurde ein „Lastenheft“ erstellt, das insbesondere folgende Punkte berücksichtigt:

- > Umfeld und erwartete Ergebnisse
- > Weiterbildungsziele
- > Richtlinien für die Weiterbildungsinhalte
- > Zielgruppe
- > Durchführungsmodalitäten (Dauer, Tempo, Ort, didaktische Methode usw.).

An dieser ersten Phase der Analyse und Zielbestimmung für den Weiterbildungsplan haben 123 Personen aktiv teilgenommen, darunter 73 touristische Leistungsanbieter aus dem ganzen *Département*.

Programmplanung und Aufstellung des vorläufigen Budgets

In Anbetracht der Analyseergebnisse für den Weiterbildungsbedarf, der Anforderungen an die Zielgruppe sowie der fest zugesagten und erwarteten Geldmittel wurde ein Weiterbildungsprogramm mit jährlich drei Kursen geplant.

Ausschreibungsverfahren für Ausbildungseinrichtungen

Diese Phase verlief wie folgt:

- > Suche nach potentiellen Anbietern
- > Versand der Aufgabenbeschreibung (*cahier des charges*)
- > Analyse der Vorschläge und Vorauswahl
- > Gespräche mit den in Frage kommenden Ausbildungseinrichtungen
- > Auswahl einer Ausbildungseinrichtung
- > Ausarbeitung eines endgültigen Programms in Zusammenarbeit mit dem ausgewählten Anbieter
- > Festlegung des Zeitplans für die Weiterbildungen und Vertragsabschluss.

Der Aktionsplan

Ziel 1: Konsolidierung der vorhandenen Angebote (kurzfristige Ergebnisse) durch individuelle und kollektive Verbesserungen:

- > Weiterbildung des saisonalen Empfangs- und Informationspersonals
- > Weiterqualifizierung der Gewerbetreibenden (Hoteliers, Restaurateure, Einzelhändler usw.) in ihrem Grundberuf
- > Vermittlung von Kenntnissen über die lokalen Aktivitäten (für alle touristischen Leistungsanbieter).

Ziel 2: Begleitung und Unterstützung des Wandels (mittelfristige Ergebnisse):

- > Förderung der Herausbildung individueller und gemeinschaftlicher Projekte ("Bildung-Entwicklung");
- > Begleitung und Entwicklung individueller und gemeinschaftlicher Projekte im Rahmen von Maßnahmen nach dem Ansatz "formation-action" (in und aus der Praxis lernen) für:
 - Anbieter des Produkts "Wanderungen";
 - Anbieter anderer Produktkategorien.
- > Professionalisierung weiterer Akteure des Tourismusbereichs: Politiker, Bürochefs der Bürgermeisterämter, kommunale Bedienstete, lokale Reiseführer, Betriebsleiter von "Gîtes de France" (ländliche Ferienwohnungen für Selbstversorger) und Ferienwohnungen, Hoteliers (in Hotels mit mehr als 25 Zimmern).
- > Förderung für die Niederlassung von touristischen Leistungsanbietern mittels Gründung einer speziellen Einrichtung für die Beratung, Ausbildung und Begleitung von Projektträgern.

Ziel 3: Vorbereitung auf die Zukunft (langfristige Ergebnisse) durch Einflussnahme auf das Verhalten der derzeitigen und künftigen Akteure des Tourismussektors:

- > Interne Kommunikation (jährlich ein Seminar auf Département-Ebene, medienwirksame Darstellung der durchgeführten Bildungsmaßnahmen, Rundbriefe usw.)
- > Organisation von Studienreisen für Politiker, Fachleute und Leistungsanbieter
- > Bildungs- und Informationsmaßnahmen in den Schulen (von der Grundschule bis zur Sekundarstufe II): Studienausflüge, Unterrichtseinheit "Kultur des Tourismus".

3. ERGEBNISSE UND WICHTIGE LEHREN

- > Insgesamt haben 507 Personen am Programm teilgenommen, wobei im Laufe der drei Jahre jedes Jahr die Zahl der Teilnehmer gestiegen war.
- > Die Mehrheit der Teilnehmer waren Frauen (63%), die hauptsächlich aus den Altersklassen der 25- bis 40jährigen und der über 60jährigen stammten.
- > 51% der Teilnehmer waren berufstätig (hauptsächlich im Angestelltenverhältnis als mittlere und höhere Führungskräfte, Angestellte, Arbeiter); 34% waren nicht berufstätig.
- > Allgemein gesehen haben die Lehrgänge folgendes erzielt:
 - Sie haben eine neue Dynamik zwischen verschiedenen Akteuren desselben Bereichs oder desselben Produkts sowie zwischen Akteuren desselben Gebiets oder verschiedener Gebiete ausgelöst.
 - Sie haben eine Vernetzung und den Erfahrungsaustausch zwischen Leistungsanbietern gefördert.
 - Sie haben zur Entwicklung von Partnerschaftsvereinbarungen beigetragen.
 - Sie haben geholfen, die Grenzen der einzelnen Projekten zu erkennen, sie entsprechend anzupassen oder zu verändern.
 - Sie haben geholfen, Lösungen für praktische Probleme zu finden.
 - Sie haben es ermöglicht, die Qualität zu überprüfen und zu verbessern (Empfang, Produkte, angebotene Leistungen).
 - Sie haben die Entstehung und Durchführung kollektiver und individueller Projekte gefördert.
 - Sie haben zur Diagnose der touristischen Ressourcen bestimmter Gebiete beigetragen.
 - Sie haben die Entwicklung einer touristischen Kultur gefördert.
 - Sie haben den Übergang von einer "Produktionslogik" zu einer "Vermarktungslogik" erleichtert und wirtschaftliches und kaufmännisches Denken unterstützt.

FERNUNTERRICHT IM DIENST DER INTEGRIERTEN LÄNDLICHEN ENTWICKLUNG (LEADER-GEBIET WESTERN ISLES, SCHOTTLAND, VEREINIGTES KÖNIGREICH)

1993 wurde mit Hilfe von LEADERI auf den im äußersten Nordwesten Schottlands gelegenen Hebriden ein Ausbildungsprogramm für ländliche Entwicklung auf gebaut. Das Programm verfolgt einen integrierten interdisziplinären Ansatz und besteht aus einer Reihe von flexiblen Kursbausteinen, die theoretische Inhalte mit der Kenntnis der Gegebenheiten "vor Ort" verbinden. Angesichts seines großen Erfolgs bietet die Universität der Highlands & Islands dieses Programm heute auch in vielen anderen ländlichen Gebieten Schottlands an und setzt hierfür vor allem die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien ein.

1. AUSGANGSLAGE UND ZIELE

1993 setzten sich verschiedene sozioökonomische Schlüsselakteure der Hebriden (unter ihnen der Leiter des Lews Castle College, die Entwicklungsagentur für die Gälische Sprache und der Verband der schottischen Kleinbauern, die *Scottish Crofters Union*) zusammen, um über ein gemeinsames Vorhaben zu beraten. Entwickelt werden sollte ein Ausbildungsgang für die ländliche Entwicklung, der endlich mit der rein sektoralen und viel zu engen Sichtweise des traditionellen Konzepts der ländlichen Entwicklung brechen sollte. Ziel des neuen Ausbildungsgangs ist es, den Auszubildenden eine möglichst breite und umfassende Sicht der ländlichen Entwicklung zu vermitteln, die u. a. auch die angeblichen Widersprüche zwischen wirtschaftlichem Handeln, Umweltschutz und lokaler Entwicklung lösen helfen sollte.

2. METHODEN UND INHALTE

Mit Unterstützung von LEADERI wurde der Studiengang "Unternehmerisches Denken in der ländlichen Entwicklung" entwickelt, der drei neue Ausbildungsmodule mit neun bereits vorhandenen Kursbausteinen kombiniert und Elemente aus der Betriebswirtschaft sowie der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Entwicklung mit Elementen des Umweltmanagements verknüpft und nach einem Jahr mit dem Erwerb des "Higher National Certificate" abgeschlossen werden kann.

Noch im selben Jahr absolvierte eine erste Studentengruppe den ersten Durchlauf des Programms im Lews Castle College, das wegen seiner geografischen Ablegenheit ideale Bedingungen bot, um "theoretischen" Unterricht mit der praktischen Beobachtung von "echten" Projekten zu verbinden. Dieser erste Durchlauf war ein wirklicher Erfolg.

Mit Hilfe eines unabhängigen Beraters und mit der finanziellen Unterstützung der "Highlands & Islands Enterprise", der Entwicklungsagentur für das schottische Hochland und die Inseln Schottlands, führte das Lews Castle College außerdem eine Machbarkeitsstudie durch, um die lokale Nachfrage nach einer Ausbildung diesen Typs zu ermitteln. Das Verfahren erforderte zahlreiche Gespräche mit Bildungseinrichtungen, Vereinen, Unternehmen und anderen mit Entwicklungsfragen befassten Organisationen. Dabei zeigten die potentiellen Arbeitgeber (im Bereich der ländlichen Entwicklung tätige Einrichtungen) großes Interesse an einer derartigen Ausbildung, da es ein entsprechendes Angebot (mit einer variablen Ausbildungsdauer von ein, zwei oder drei Jahren) bislang nur für Interessenten gab, die bereits ein abgeschlossenes Hochschulstudium nachweisen konnten. Die Arbeitgeber aber bevorzugten eine größere Vielfalt von Absolventen mit unterschiedlichen Qualifikationsniveaus. Daher wurde das einjährige Programm weitergeführt und um eine zweijährige Ausbildung ergänzt, die zu einem "Higher National Diploma" führt. Schließlich wurde ein dreijähriger Studiengang entwickelt, der mit dem Erwerb eines Universitätsabschlusses beendet wird.

Des weiteren befasste sich die Studie mit den Rentabilitäts- und Zugangsvoraussetzungen, die ein solches Angebot in einer dünn besiedelten Region (auf manchen Inseln nur 9 Einw./km²) mit schlechten Verkehrsverbindungen erfüllen muss. Die Idee einer elektronischen Vernetzung lag nahe, denn auf diese Weise konnten die Lehrveranstaltungen auch in sehr abgelegenen Bildungseinrichtungen sowie in den auf einigen Inseln bereits vorhandenen Telekommunikationszentren abgehalten werden.

Mit der Entscheidung für den Fernunterricht wird verschiedenen Bedürfnissen der Studierenden Rechnung getragen, denn viele können aufgrund der allzu großen Entfernungen oder aufgrund von Zeit- und Geldmangel oder auch anderen Gründen nicht immer an den Studienort reisen. Da das Programm modular und flexibel aufgebaut ist, kann es sowohl als Vollzeit- als auch als Teilzeitstudium absolviert werden.

Die Ausbildungsinhalte sind sehr abwechslungsreich und werden kontinuierlich verbessert und aktualisiert. Für Fernunterrichtszwecke stehen neben Unterrichtsmaterialien auf Papier auch folgende Medien zur Verfügung: telefonische Beratung, E-mail, Websites (für den Baustein "Unternehmerisches Denken in der ländlichen Entwicklung") und Videokonferenzen. Dank des Einsatzes dieser Technologien war die Ausweitung des Angebots auf andere ländliche Regionen Schottlands möglich.

Dieses Programm wird von der in ihrer Art einzigartigen Universität der Highlands & Islands (UHI) geleitet, die als regionale Universität das institutionelle Dach für 13 "colleges" (*) und Forschungszentren bildet, die über das gesamte Hochland und die Inseln Schottlands verstreut sind. Das Lews Castle College ist ebenfalls Teil von UHI.

Die Erprobungsphase (endgültige Fertigstellung der Ausbildungsinhalte, Ausstattung der Fernunterrichtszentren usw.) wird noch bis 2001 dauern. Im Studienjahr 1998/99 wurde das Programm von vier "Colleges" angeboten. Die ein- bzw. zweijährigen Programme wurden bereits von den zuständigen Aufsichtsbehörden gebilligt. Der dreijährige Studiengang wurde von der hierfür zuständigen Universität Aberdeen anerkannt. Die UHI wird jedoch die Verleihung des entsprechenden Abschlusszeugnisses erst nach der endgültigen Genehmigung ihres Hochschulstatus in eigener Verantwortung übernehmen können.

Die Kosten für die Forschungsarbeiten und die Entwicklung der Curricula für die drei neuen Studiengänge beliefen sich auf 6.000 ECU (ohne Honorare) und wurden von LEADERI finanziert. Die Durchführungskosten des Programms werden durch Studiengebühren in Höhe von ca. 100 ECU pro Modul und Studierenden (für Arbeitslose 15 ECU) finanziert.

3. ERGEBNISSE

Im Studienjahr 1997/98 waren 35 Vollzeitstudenten und 12 Fernstudenten in das Programm eingeschrieben. Die meisten von ihnen waren Erwachsene (im Alter von 21 bis 50 Jahren und größtenteils Frauen), die bereits als Angestellte oder ehrenamtliche Mitarbeiter einschlägige Erfahrungen in Entwicklungsagenturen oder -vereinen gesammelt hatten. 1998 waren auch Studierende aus anderen europäischen Ländern (Finnland, Irland, Österreich) eingeschrieben.

Der bereichsübergreifende, interdisziplinäre Charakter der Studiengänge war eine ideale Basis, um eine Zusammenarbeit zwischen Bildungseinrichtungen und Akteuren aus Wirtschaft und Gesellschaft einzuleiten, die bei einem klassischen sektoralen Ansatzes nicht möglich gewesen wäre. Darüber hinaus hat das Programm viele neue und interessante Ideen hervorgebracht und das Interesse der Medien, der Unternehmer, der Entwicklungsagenturen und der Studenten geweckt. Einige Institutionen und Unternehmen treffen besondere Vorkehrungen, um ihren Beschäftigten die Teilnahme an den Praktika zu ermöglichen.

Im Laufe der Entwicklung dieses Ausbildungsprogramms hat sich gezeigt, dass sein branchenübergreifender und interdisziplinärer Ansatz der Herausbildung positiver und professioneller Einstellungen in der ländlichen Entwicklung besonders förderlich ist. Mehrere Absolventen haben bereits einen Arbeitsplatz in einer Entwicklungsagentur gefunden.

Die für das Programm eingesetzten Informationstechnologien ermöglichen eine nahezu individuelle Betreuung der Studierenden. Die Studenten können den Kursen von ihrer Wohnung oder ihrem Arbeitsplatz aus folgen und besondere Bedürfnisse können individuell behandelt werden. Darüber hinaus brauchen die Studierenden nicht unbedingt an den Universitätsort zu fahren, um den Studiengang zu belegen. Das größte Hindernis besteht zur Zeit darin, dass es in manchen Dörfern noch kein Internet oder keine technischen Möglichkeiten für Videokonferenzschaltungen gibt.

Da diese Ausbildung mittlerweile von sechs Instituten angeboten wird, die in abgelegenen ländlichen Gegenden liegen, konnte die Abwanderung der lokalen Bewohner in städtische Bildungszentren verringert werden. (Seit Beginn der Aktion trifft dies auf etwa 40 Fälle zu.)

() Den "Colleges" des Vereinigten Königreichs entsprechen in Deutschland am ehesten die Fachhochschulen.*

Im folgenden geben wir vier Fragebögen wieder, die in der *Association de Développement des Pyrénées par la Formation* (ADEPFO) ^[1] zur Bewertung der Bildungsmaßnahmen verwendet werden, die die ADEPFO organisiert und finanziert, um lokale Entwicklungsprogramme in den Pyrenäen zu begleiten. Jedes Jahr werden rund einhundert Bildungsveranstaltungen unterschiedlicher Dauer (von drei Tagen bis zu mehreren Monaten) durchgeführt, die für ganz unterschiedliche Zielgruppen bestimmt sind.

Association de développement des Pyrénées par la formation (ADEPFO)

Toulouse 2000 – 2, Esplanade Compans-Caffarelli – B.P. 812 – 31080 Toulouse CEDEX 6

Tel.: 05 61 11 03 11 – Fax: 05 61 11 03 10

(1) Wenn es Abweichungen vom geplanten Programm gab, beschreiben Sie bitte das Programm, das tatsächlich durchgeführt wurde.

FRAGEBOGEN FÜR BILDUNGSEINRICHTUNGEN

TITEL DES KURSES:

Beginn des Kurses: **Ende des Kurses:**

Name des Kursleiters:

Funktion:

Bildungseinrichtung::

Anschrift:

Telefon: **Telefax:**

Teilnehmerzahl:
ursprünglich vorgesehen tatsächlich erschienen

VERLAUF DER VERANSTALTUNG UND REFERENTEN

- 1 Referent
- 2 Referent
- 3 Referent
- 4 Referent
- 5 Referent
- 6 Referent
- 7 Referent
- 8 Referent
- 9 Referent
- 10 Referent

DAS ENTWICKLUNGSPROJEKT

Allgemeines Ziel des Entwicklungsprojekts

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Überlegungen zu den Problemen der lokalen Entwicklung und/oder eines Wirtschaftszweigs | <input type="checkbox"/> Schaffung von Arbeitsplätzen |
| <input type="checkbox"/> Ausbildung von Entwicklungsberatern | <input type="checkbox"/> Gründung eines oder mehrerer Unternehmen |
| <input type="checkbox"/> Ausbildung zur Eigeninitiative | <input type="checkbox"/> Schaffung von Nebenerwerbs- und/oder Teilzeitarbeit |
| <input type="checkbox"/> Sensibilisierung für Entwicklungsfragen | <input type="checkbox"/> Konsolidierung vorhandener Aktivitäten |
| | <input type="checkbox"/> Aufwertung und Veredelung lokaler Erzeugnisse |

Wird die Maßnahme Ihrer Ansicht nach in der Lage sein, dieses Ziel zu erreichen?

☐ ganz ☐ teilweise ☐ gar nicht

Eventuell näher ausführen:

DIE BILDUNGSMASSNAHME

Allgemeine Bewertung

Ist die Ausbildungsmaßnahme Ihrer Meinung nach so verlaufen, wie es ursprünglich beschlossen worden war
(d. h. in Übereinstimmung mit dem Programm,

das in der von der ADEPFO gebilligten Projektbeschreibung aufgeführt ist)?

☐ JA ☐ NEIN

Welche Schwierigkeiten gab es?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> die Ziele waren nicht präzise genug | <input type="checkbox"/> die Teilnehmer bemängelten die Auswahl der Referenten |
| <input type="checkbox"/> zu wenig Zeit/zu viel Zeit (nicht Zutreffendes bitte streichen) | <input type="checkbox"/> Auswahl des Veranstaltungsorts/der Veranstaltungsorte |
| <input type="checkbox"/> Tempo / zeitlicher Abstand / Häufigkeit war nicht angemessen | <input type="checkbox"/> Empfang am Veranstaltungsort/an den Veranstaltungsorten |
| <input type="checkbox"/> die Teilnehmer waren nicht richtig ausgewählt | |

Kommentare oder Vorschläge zu einem der oben genannten Punkte:

.....

Aufteilung der Kurszeit (in %):

Theoretische Ausbildung:

..... % Referenten

..... % Gruppenarbeit

..... % eigenständiges Studium

..... % Arbeit am Projekt

Praktischer Ausbildung:

..... % am zukünftigen Arbeitsplatz

..... % andere:

Anmerkung(en):

.....

Veranstaltungsort(e):

- ☐ Räumlichkeiten der Entwicklungsagentur
☐ "vor Ort"

- ☐ am zukünftigen Arbeitsplatz
☐ andere

Anmerkung(en):

.....

Sind Sie der Meinung, dass eine ergänzende Bildungsmaßnahme für die Teilnehmer sinnvoll wäre?

☐ JA ☐ NEIN

Wenn ja, welcher Art?

.....

Mit welchen Partnern haben Sie diese Maßnahme vorbereitet?

- ☐ Ausbildungspilot ☐ Projektträger ☐ Lenkungsgruppe ☐ andere (bitte angeben)

Mit welchen Partnern haben Sie während der Maßnahme zusammengearbeitet?

.....

Hat die Maßnahme zu Änderungen der ursprünglichen Zielsetzungen des Entwicklungsprojekts geführt?

☐ JA ☐ NEIN

Wenn ja, welche?

.....

Welche Kontakte werden Sie nach Abschluss der Bildungsmaßnahme zu den Teilnehmern aufrechterhalten?

☐ keine ☐ Begleitung/technische Hilfe ☐ andere (bitte näher angeben):

DIE LENKUNGSGRUPPE

War die Lenkungsgruppe an der Planung der Bildungsmaßnahme beteiligt?

☐ JA ☐ NEIN

Wie viele Sitzungen haben mit ihr stattgefunden?

Hat sich die Lenkungsgruppe während des Kursdauer getr offen?

☐ JA ☐ NEIN

Wie oft:

in Ihrer Anwesenheit

☐ JA ☐ NEIN

in Anwesenheit der Teilnehmer

☐ JA ☐ NEIN

Sind Ihrer Kenntnis nach weitere Sitzungen nach Abschluss der Bildungsmaßnahme vorgesehen?

☐ JA ☐ NEIN

**Haben Sie den Eindruck, dass die Teilnehmer ausreichend
über die Tätigkeit der Lenkungsgruppe informiert waren?**

☐ JA ☐ NEIN

Haben Sie den Teilnehmern zu Kursbeginn die Arbeit der Lenkungsgruppe erklärt?

☐ JA ☐ NEIN

Würden Sie es als nützlich erachten, die Rolle der Lenkungsgruppe zu stärken?

☐ JA ☐ NEIN

Wie?

☐ engere Partnerschaft mit dem Bildungseinrichtung

☐ stärkere Einbeziehung der Teilnehmer

☐ andere Vorschläge:

....

FRAGEBOGEN ZUR ÖKONOMISCHEN BEWERTUNG

(nur für Bildungseinrichtungen und lokale Entwicklungsberater)

Bitte beantworten Sie den Fragebogen so genau wie möglich. Wir danken Ihnen für Ihre Kooperationsbereitschaft.

TITEL DES KURSES :

Hat die Bildungsmaßnahme Ihrer Ansicht nach zur Konkretisierung des Entwicklungsprojekts beigetragen? ☐ JA ☐ NEIN

WIRTSCHAFTLICHE AUSWIRKUNGEN DER EINRICHTUNG DES PROJEKTS

Auswirkungen des Projekts:

- ☐ Schaffung neuer Arbeitsplätze ☐ direkt ☐ indirekt
☐ Konsolidierung von Arbeitsplätzen (bitte genaue Zahlen angeben)
☐ Konsolidierung eines Unternehmens ☐ Konsolidierung eines landwirtschaftlichen Betriebs
☐ eine/mehrere Unternehmensgründung(en) ☐ Gründung eines Vereins / Betriebs

Sektor, in dem das neue Unternehmen / der neue Verein angesiedelt ist:

- ☐ Landwirtschaft ☐ Tourismus ☐ Lebensmittel ☐ ländlicher Tourismus
☐ Industrie ☐ Handwerk ☐ Handel ☐ Dienstleistungen

Name und Anschrift

und ggf. weitere Pläne (Erweiterungen, Einstellung neuer Arbeitskräfte usw.)

Bitte machen Sie, falls möglich, genauere Angaben über weitere Auswirkungen des Projekts auf die wirtschaftliche Entwicklung des Gebiets:

- ☐ Schaffung zusätzlicher Einkommen
☐ Schaffung bzw. Strukturierung eines Wirtschaftszweiges oder eines Erzeugernetzwerks
☐ Erhalt bzw. Verbesserung öffentlicher oder privater Anlagen, von Dienstleistungs- oder Handelsbetrieben
☐ Steigende Besucherzahlen
☐ Verhinderung einer weiteren Abwanderung der Bevölkerung und Wiederbelebung des ländlichen Raums
☐ Aufwertung des Images des Gebiets, Werbung für das Gebiet
☐ andere Folgen (bitte näher ausführen)

Hat der Projektträger während der Durchführung oder nach Abschluss des Kurses technische Hilfe erhalten?

- ☐ ADEPFO ☐ Lenkungsgruppe ☐ Bildungseinrichtung ☐ Politiker
☐ Verwaltung (welche?)
☐ Lokale Entwicklungseinrichtung (welche?)

Wirtschaftskammern: ☐ Industrie- und Handelskammer ☐ Landwirtschaftskammer ☐ Handwerkskammer

Sonstige Unterstützung (bitte angeben)

Nennen Sie bitte, falls das Projekt nicht zu Ende geführt wurde, die Gründe?

- ☐ unangemessenes Programm ☐ Teilnehmer falsch ausgewählt ☐ sonstige Gründe (bitte angeben)

Telefonnummer, unter der man Sie für weitere Informationen erreichen kann

TEILNEHMERFRAGEBOGEN

(Artikel 6 des Vertrags)

TITEL DES KURSES :

Beginn des Kurses: Ende des Kurses:

Name des Ausbildungsleiters:

Name, Vorname:

Alter:

Anschrift:

Ort: Département :

Telefon:

ANGABEN ZUR IHRER DERZEITIGEN BESCHÄFTIGUNGSSITUATION

Derzeitige Situation

Berufsfeld

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Arbeitsuchende(r) ohne Berufserfahrung | <input type="checkbox"/> Landwirtschaft und verwandte Bereiche |
| <input type="checkbox"/> Arbeitsuchende(r) mit Berufserfahrung | <input type="checkbox"/> Forstwirtschaft, Holzwirtschaft |
| <input type="checkbox"/> Landwirt | <input type="checkbox"/> Tourismus und touristische Aktivitäten |
| <input type="checkbox"/> Haushaltshilfe | <input type="checkbox"/> Handwerk, Kleinindustrie |
| <input type="checkbox"/> leitende(r) Angestellte(r) | <input type="checkbox"/> Handel |
| <input type="checkbox"/> öffentliche(r) Angestellte(r), Beamter/Beamtin | <input type="checkbox"/> Dienstleistungsgewerbe |
| <input type="checkbox"/> Ehepartner eines Landwirts, Handwerkers oder Einzelhändlers | <input type="checkbox"/> Politik, Entwicklungsarbeit |
| <input type="checkbox"/> Student(in), Lehrling oder Auszubildende(r) | <input type="checkbox"/> ohne Beruf |
| <input type="checkbox"/> sonstiges (bitte näher angeben) | |

DAS ENTWICKLUNGSPROJEKT

Welche Ziele verfolgt das Entwicklungsprojekt, an dem Sie mitwirken oder in das Sie eingebunden sind:

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Schaffung neuer Arbeitsplätze | <input type="checkbox"/> Konsolidierung von Arbeitsplätzen | <input type="checkbox"/> Unternehmensneugründung(en) |
| <input type="checkbox"/> Konsolidierung eines oder mehrerer existierender Betriebe | <input type="checkbox"/> Aufwertung/Veredelung lokaler Erzeugnisse | |

DIE BILDUNGSMASSNAHME

Allgemeine Bewertung

Hat der Kurs, den sie gerade abgeschlossen haben, Ihren Erwartungen entsprochen? ☐ JA ☐ NEIN

Hat sie zu Änderungen in der Konzeption des Entwicklungsprojekt geführt:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> In Bezug auf die ursprüngliche Zielsetzung? | <input type="checkbox"/> In Bezug auf den Zeitplan für die Durchführung des Projekts? |
|--|---|

Welche Aspekte sind Ihrer Meinung nach noch verbesserungswürdig?

.....

.....

Gesamtdauer der Maßnahmen (nicht Zutreffendes bitte streichen)

theoretischer Ausbildungsteil: zu kurz / zu lang

praktischer Ausbildungsteil: zu kurz / zu lang

Tempo / Häufigkeit / zeitlicher Abstand der Veranstaltungen war nicht angemessen

Bitte angeben, in welchem Teil der Fortbildung:

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Vorträge | <input type="checkbox"/> am zukünftigen Arbeitsplatz | <input type="checkbox"/> vor Ort |
| <input type="checkbox"/> Arbeit am Entwicklungsprojekt | <input type="checkbox"/> Gruppenarbeit | <input type="checkbox"/> Ausbildung am Arbeitsplatz |

Zahl der Referenten: zu viele / zu wenige

Auswahl der Referenten

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> in Bezug auf das Entwicklungsprojekt | <input type="checkbox"/> in Bezug auf die didaktische Fähigkeiten |
|---|---|

Themen, die im Hinblick auf das Projekt ausgewählt wurden

Sind Sie der Ansicht, dass Sie eine ergänzende Bildungsmaßnahme brauchen? ☐ JA ☐ NEIN

Wenn ja, in welchem Bereich:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Vertiefung bestimmter in der Fortbildung angeschnittener Themen | |
| <input type="checkbox"/> Behandlung von Themen, die meinen Ausbildungsbedürfnissen mehr entgegenkommen | |
| <input type="checkbox"/> Einrichtung des Entwicklungsprojekts | <input type="checkbox"/> praktische Anwendung der erworbenen Kenntnisse |
| <input type="checkbox"/> andere (bitte näher angeben): | |

Die Bildungsmaßnahme ist heute beendet. Möchten Sie weiterhin Kontakt mit der ADEPFO halten? ☐ JA ☐ NEIN

Möchten Sie "OBJECTIFS", die Zeitschrift der ADEPFO, beziehen? ☐ JA ☐ NEIN

Die Lenkungsgruppe

Waren Sie an der Arbeit der Lenkungsgruppe beteiligt: ☐ JA ☐ NEIN

Auf welche Weise? ☐ Kontakt vor Beginn der Bildungsmaßnahme ☐ Kontakt während der Bildungsmaßnahme

Welche Rolle hat die Lenkungsgruppe gespielt bei der Formulierung Ihres Entwicklungsprojekts?

- | | | |
|--------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> keine | <input type="checkbox"/> eine geringe Rolle | <input type="checkbox"/> eine wichtige Rolle |
|--------------------------------|---|--|

Beschreiben Sie, falls zutreffend, die Hilfe, die Sie von ihr erhalten haben:

.....

.....

Sollte die Rolle der Lenkungsgruppe Ihrer Meinung nach gestärkt werden? ☐ JA ☐ NEIN

Wenn ja, wie?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> eine größere Mitgliederzahl | <input type="checkbox"/> häufigere Kontakte mit den Teilnehmern |
| <input type="checkbox"/> regelmäßige Anwesenheit während der Bildungsmaßnahme | <input type="checkbox"/> häufigere Sitzungen |
| <input type="checkbox"/> Aufrechterhaltung des Kontakts nach Abschluss des Kurses und während der Durchführung des Entwicklungsprojekts | |

FRAGEBOGEN ZUR ÖKONOMISCHEN BEWERTUNG

(Die folgenden Fragen sind vom Projektträger zu beantworten)

Bitte beantworten Sie den Fragebogen so genau wie möglich. Wir danken Ihnen für Ihre Kooperationsbereitschaft.

TITEL DES KURSES :

Ausbildungsbeginn:

Ausbildungseinrichtung:

Hat die Ausbildung, an der Sie teilgenommen haben, Ihnen geholfen, ihrem Projekt konkrete Formen zu geben? ☐ JA ☐ NEIN

FOLGEN DER BILDUNGSMASSNAHME FÜR IHRE BERUFLICHE SITUATION

☐ Veränderung der beruflichen Situation (bitte näher ausführen)

(z. B.: Sie waren arbeitslos und sind jetzt in einem festen Anstellungsverhältnis oder als Unternehmer oder selbständiger Landwirt tätig.)

- ☐ Steigerung des eigenen oder familiären Einkommens ☐ Diversifizierung der beruflichen Tätigkeit
☐ Gründung eines Unternehmens oder eines Betriebs (siehe Rückseite)

WIRTSCHAFTLICHE AUSWIRKUNGEN DER EINRICHTUNG DES PROJEKTS

Auswirkungen des Projekts:

- ☐ Schaffung neuer Arbeitsplätze ☐ *direkt* ☐ *indirekt*
☐ Konsolidierung von Arbeitsplätzen (bitte genaue Zahlen angeben)
☐ Konsolidierung eines Unternehmens ☐ Konsolidierung eines landwirtschaftlichen Betriebs
☐ eine/mehrere Unternehmensgründung(en) ☐ Gründung eines Vereins / Betriebs

Sektor, in dem das neue Unternehmen / der neue Verein angesiedelt ist:

- | | | | |
|---|------------------------------------|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Landwirtschaft | <input type="checkbox"/> Tourismus | <input type="checkbox"/> Lebensmittel | <input type="checkbox"/> ländlicher Tourismus |
| <input type="checkbox"/> Industrie | <input type="checkbox"/> Handwerk | <input type="checkbox"/> Handel | <input type="checkbox"/> Dienstleistungen |

Name und Anschrift

und ggf. weitere Pläne (Erweiterungen, Einstellung neuer Arbeitskräfte usw.)

Bitte machen Sie, falls möglich, genauere Angaben über weitere Auswirkungen des Projekts auf die wirtschaftliche Entwicklung des Gebiets:

- ☐ Schaffung zusätzlicher Einkommen
☐ Schaffung bzw. Strukturierung eines Wirtschaftszweiges oder eines Erzeugernetzwerks
☐ Erhalt bzw. Verbesserung öffentlicher oder privater Anlagen, von Dienstleistungs- oder Handelsbetrieben
☐ Steigende Besucherzahlen
☐ Verhinderung einer weiteren Abwanderung der Bevölkerung und Wiederbelebung des ländlichen Raums
☐ Aufwertung des Images des Gebiets, Werbung für das Gebiet
☐ andere Folgen (bitte näher ausführen)

Hat der Projektträger während der Durchführung oder nach Abschluss des Kurses technische Hilfe erhalten?

- ☐ ADEPFO ☐ Lenkungsgruppe ☐ Bildungseinrichtung ☐ Politiker
- ☐ Verwaltung (welche?)
- ☐ Lokale Entwicklungseinrichtung (welche?)

Wirtschaftskammern: ☐ Industrie- und Handelskammer ☐ Landwirtschaftskammer ☐ Handwerkskammer

Sonstige Unterstützung (bitte angeben)

Falls Sie der Auffassung sind, dass die Ausbildung nicht Ihren Erwartungen gemäß verlaufen ist und nicht die Durchführung Ihres ursprünglichen Projekts ermöglicht hat, nennen Sie bitte die Gründe .

- ☐ Die Ausbildung war zu kurz ☐ Ausbildungsinhalte

Andere Gründe (bitte näher ausführen)

.....

BILDUNG ALS BEGLEITUNG EINER POLITIK DER LÄNDLICHEN ENTWICKLUNG

SCHAUBILD : MÖGLICHE ZIELE DER LOKALEN BILDUNGSPOLITIK

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die möglichen Ziele einer gebietsbezogenen Bildungspolitik unter Berücksichtigung der verschiedenen Stufen des Entwicklungsprozesses und der gegebenenfalls als vorrangig eingestuften Zielgruppen.

Die verschiedenen Phasen des Entwicklungsprozesses Zielgruppen und Funktionen		Phase 1 Situations- bestimmung Mobilisierung Einleitung	Phase 2 Reflexion Analyse Vorschläge	Phase 3 Validierung Vorbereitung Planung	Phase 4 Durchführung Begleitung Bewertung	Zielsetzung in allen Phasen
Die Politiker	<i>meistern wählen entscheiden</i>	Sensi- bilisierung	öffentliche Reflexion über die Zukunft des Gebiets	Entscheidungs- hilfen	Unterstützung der Beglei- tung, Mana- gement der Kompetenzen	Entwicklungs- strategie, Management der Kompetenzen
Die wichtigsten lokalen "Meinungsführer"	<i>Verantwortung übernehmen Impulse geben helfen durchführen</i>	Ziele formulieren informieren	Analysefähigkeit	Wirtschaftliche Grund- kenntnisse	Hilfe bei der Begleitung und Bewertung	Unternehmens- kultur, Kenntnis der Akteure, gebiets- bezogenes Management
Die technische Hilfe	<i>animieren vermitteln motivieren zentrieren organisieren</i>	Fähigkeit zur Diagnostizierung und strategischen Analyse		ökonomische Analyse, Projektanalyse	Beherrschung der Verfahren und Bewertung	Gebiets- bezogenes Management
Die Institutionen	<i>Mittel bereitstellen unterstützen prüfen</i>		Kenntnis und Praxis der Entwicklung		Aneignung des Verfahrens	Sensibilisie- rung/Beteili- gung an den lokalen Verfahren
Die Bevölkerung	<i>nachdenken vorschlagen begleiten</i>	das Wort erteilen	Bewusstma- chung der eigenen Rolle im Entwick- lungsprozess		Aneignung der geleisteten Arbeit	Sensibilisie- rung "lernen aus und in der Praxis"
Die Projektträger	<i>sich engagieren durchführen managen antizipieren Umsatz erzielen</i>	motivieren	Projekt- analyse Praxis der Zusammen- arbeit	professionalisi- sieren	installieren	Qualifizie- rende Berufs- ausbildung Unternehme- rische Ausbildung
Alle Zielgruppen	<i>einbeziehen zusammen- arbeiten</i>	vorbereitende Ausbildung Information	Hilfe beim diagnostizie- ren	Beteiligung an der kollektiven Reflexion	Beteiligung an den Projekten Aneignung/ Bewertung der Projekte	Kreativität und Wieder- belebung der Dynamik