

*Beschäftigungsnetzwerk  
Ländlicher Raum*

## HANDLUNGSHILFE

zur Beteiligung an der  
Beschäftigungsentwicklung im Ländlichen Raum



Herausgeber:  
IG Bauen-Agrar-Umwelt

Bearbeitung:  
Dipl.Ing. Thomas Hentschel  
Dipl.Ing. Inge Bieler  
Prof. Dr. Peter Sauer

Gestaltung:  
Martin Boehm

Fotos:  
Titel: William Fawcett, fotoVoyager | iStockPhoto.com  
alle anderen: PECO-Institut e.V.

Der Inhalt der vorliegenden Handlungshilfe spiegelt nicht unbedingt die Meinung oder Haltung der Europäischen Kommission wider.



gefördert durch die  
Europäische Kommission

Die vorliegende Handlungshilfe wurde im Rahmen des einjährigen Projektes „Beschäftigungsnetzwerk Ländlicher Raum“ erarbeitet. Gefördert wurde das Projekt von der Europäischen Kommission, Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit, aus dem Programm Progress.

Der Projektträger war die IG Bauen-Agrar-Umwelt. Die Projektpartnerschaft bestand weiterhin aus

- PECO-Institut e.V. , Deutschland
- ZZPR, Polen
- Agrostar, Rumänien
- FNSZ, Bulgarien
- EFFAT, Europa

Unterstützt wurde das Projekt von den LEADER Aktionsgruppen

- LAG Fläming – Havel / Deutschland
- LAG Elblag / Polen

sowie von zahlreichen engagierten Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern aus den Ländern der Partner, insbesondere den Kollegen aus der polnischen Agentur für landwirtschaftliche Liegenschaften.

Allen Partnern und Teilnehmern des Projektes aus den ländlichen Regionen der Partnerländer möchten wir für ihr aktives Engagement danken.

Das Projektteam

Berlin, im Dezember 2009

# INHALT

I.	Einleitung . . . . .	5
II.	Ergebnisse und Wirkungen des Projekts . . . . .	6
III.	Bewährte Verfahren, Methoden und Techniken . . . . .	10

## INFORMIEREN

Informieren und Informationen beschaffen . . . . .	12
Kampagne. . . . .	13
Exkursionen, Betriebsbesichtigungen, Praktika. . . . .	14

## BETEILIGEN

LEADER Ansatz . . . . .	15
Regionalanalyse und regionales Entwicklungskonzept . . . . .	16
Qualifizierungen . . . . .	18
Thematische Arbeitsgruppen . . . . .	19

## KOOPERIEREN

Kooperative Netzwerke und Projektpartnerschaften . . . . .	20
--	----

## GEEIGNETE METHODEN UND TECHNIKEN

Projektplanung . . . . .	21
Moderation und Moderationstechniken. . . . .	26
Brainstorming . . . . .	27
Visualisierung . . . . .	27
Mind map . . . . .	27
SWOT Analyse . . . . .	28
Auswertung . . . . .	29

IV.	Verwendete Literatur . . . . .	30
-----	--------------------------------	----

## I. Einleitung

Das europäische Beschäftigungsnetzwerk Ländlicher Raum wurde ein Jahr lang von der Europäischen Kommission aus dem ESF-Programm Progress gefördert. Die Beschäftigung, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie die soziale Eingliederung und der Sozialschutz sind Kernpunkte des Programms. Dabei wird eine ganzheitliche Sichtweise angestrebt, die gegen Benachteiligung und Ausgrenzung wirken soll. Das Ziel sind gleiche Chancen für alle Menschen in Europa, um dem sozialen und wirtschaftlichen Wandel folgen zu können und sich aktiv an der Gestaltung Europas zu beteiligen.

Gerade in ländlichen Räumen gibt es in dieser Hinsicht erheblichen Handlungsbedarf, wenn berücksichtigt wird, dass

- der Strukturwandel dort anhält,
- weitere Arbeitsplätze abgebaut werden,
- viele Arbeitsplätze prekär sind, und ein hoher Arbeitsanteil illegal ist.<sup>1</sup>

Andererseits ist gerade in ländlichen Regionen auf neue Entwicklungen mit innovativen Ansätzen reagiert worden, zahlreiche neue Arbeitsplätze entstanden beispielsweise bei der

- Herstellung und Verarbeitung von Bioprodukten,
- Erzeugung und Bereitstellung erneuerbarer Ressourcen wie z.B. Energie,
- Schaffung von touristischen Angeboten,
- Verbreitung von regionalen Produkten und Angeboten.

Einen nicht geringen Anteil am Entstehen dieser neuen Erwerbsmöglichkeiten und Arbeitsplätze hat die gemeinschaftliche Politik für die ländlichen Räume, und hier insbesondere die konsequente Umsetzung des LEADER-Ansatzes.

Dieser geht davon aus, dass Arbeitsplätze entstehen wenn,

- ein Klima für neue Ideen und Initiativen vorhanden ist,
- Leute mobilisiert und zum Handeln motiviert werden,
- durch gemeinsames Kommunizieren und Handeln neue Ideen entstehen und
- letztendlich Menschen sich am sozialen und wirtschaftlichen Leben beteiligen und gute Ideen auch umsetzen.

Ein wesentlicher Bestandteil dieser „Philosophie“ ist die Kommunikation und Mobilisierung der Menschen. Hier spielt das Vernetzen eine wesentliche Rolle. Nun haben sich bereits mehrere Netzwerke auch auf europäischer Ebene gebildet (das Netzwerk der ländlichen Räume, das gewerkschaftliche Netzwerk, vertreten durch die EFFAT), doch es entwickelt sich ergänzend dazu ein Netzwerk, das den speziellen Aspekt der Förderung von Beschäftigung in ländlichen Räumen zum Ziel hat. Mit Hilfe des Europäischen Programms Progress konnte das Vorhaben gestärkt werden.

---

<sup>1</sup> Forum Soziale Innovation (Hg.), Schwarzarbeit in der europäischen Landwirtschaft, Pulversheim, 2009

Die Ziele des Programms Progress wurden für das Vorhaben Beschäftigungsnetzwerk ländlicher Raum folgendermaßen konkretisiert:

- Die Zusammenarbeit und den Dialog zwischen den Gewerkschaften voranbringen
- Verknüpfung mit Schlüsselakteuren und Organisationen der Zivilgesellschaft
- Netzwerkarbeit für Beschäftigung in ländlichen Räumen
- Entwicklung und Erprobung eines Trainingsprogramms
- Erstellung eines Handlungsleitfadens für eine bessere Beteiligung

Nach einem Jahr Arbeit ist dieses Netzwerk konkreter geworden, es leistet:

- Know-how Transfer über Methoden und Verfahren zur Mobilisierung von Akteuren,
- die Entwicklung von Positionen zur Beschäftigung und bringt diese in politische Diskussionen ein,
- es entstehen horizontale und vertikale Vernetzungsstrukturen.

Mit dieser Handlungshilfe wollen wir neben der inhaltlichen Weiterentwicklung vor allem praktische Hilfestellungen für die Arbeit in den Regionen und Projekten leisten. Er soll Tipps geben, wie Situationen vor Ort angegangen werden können und darüber hinaus Kontakte ermöglichen, die im informellen Austausch helfen können.

## II. Ergebnisse und Wirkungen des Projektes

Das Projektteam hat in drei Workshops und einer Konferenz die Grundlagen für den vorliegenden Handlungsleitfaden erarbeitet. Die Arbeit war so strukturiert, dass auf den Workshops die grundlegenden Absprachen zur Entwicklung des Projektes getroffen wurden, die Diskussion über ermittelte Verfahren zur Beschäftigungsförderung stattfand und Trainings durchgeführt wurden. Zwischen den Workshops hatten die Partner die Aufgabe, die regionale/lokale Arbeit voranzubringen. Die Ergebnisse wurden auf der Abschlusskonferenz vorgestellt und mit Akteuren von der europäischen Ebene diskutiert.

### Übersicht der Arbeitsmethodik

- ✿ Regionalanalyse mittels Fragebogen
- ✿ Ermittlung von bewährten Verfahren
- ✿ Trainingsworkshops und Arbeit in den Regionen
- ✿ Anwendung der Methoden und Techniken
- ✿ Darstellung der Verfahren in der Handlungshilfe
- ✿ Präsentieren der Ergebnisse aus den Regionen

Die einjährige gemeinsame transnationale Arbeit im Projekt hat gezeigt, dass

- viel Kompetenz und Wissen in den Regionen vorhanden ist, es jedoch einen hohen Bedarf an der Vermittlung von Kommunikations- und Handlungskompetenzen gibt,
- ein Kernproblem der regionalen Akteure wie z.B. Gewerkschaften, lokale Aktionsgruppen, Kirchen ist, wie Menschen motiviert werden können sich an den lokalen Prozessen zu beteiligen um ihre eigenen Vorstellungen einzubringen,
- bei der Zusammenführung von Akteuren und einer zielgerichteten Diskussion neue Ansätze entstehen, Menschen motiviert werden können sich zu engagieren und in den Regionen zu handeln,
- im Rahmen des Netzwerkes das Zusammenwirken zwischen europäischen und lokalen Akteuren entwickelt werden kann, vertikal aber auch horizontal zwischen den Regionen.



In dieser Handlungshilfe sind die im Rahmen des Projektes ermittelten Verfahren und erprobten Techniken und Methoden zur Entwicklung und Unterstützung von lokalen Beschäftigungsinitiativen dargestellt. Die Broschüre soll Anregungen und Hilfestellungen zum Handeln geben.

#### **Output – Ergebnisse des Projektes**

- Planung von konkreten Projekten
- Planung und Beantragung von gemeinsamen Projekten
- Darstellung von geeigneten Verfahren und Methoden in der Handlungshilfe
- Verbesserte Methodenkenntnisse bei den Teilnehmern
- Stärkung des Beschäftigungsnetzwerks Ländlicher Raum

Mit der Verbreitung unserer Ergebnisse wollen wir auf Handlungsmöglichkeiten hinweisen und das Netzwerk, sowohl transnational als auch zwischen den Regionen erweitern. In die begonnenen Projekte und regionalen Entwicklungsprozesse werden durch die Interessenvertretung

## Beispiel einer Beschäftigungsstrategie aus der LEADER Region Fläming Havel

### Arbeit im Wandertourismus

Bei der Entwicklung des Projektes Wandertourismus ist zuerst aufgezeigt worden welche Potenziale und Möglichkeiten für eine Etablierung des Wandertourismus in der Region Fläming da sind und welche fehlen, bzw. wo es Defizite und Probleme gibt. Daraus wurden dann private und öffentliche Vorhaben entwickelt und vernetzt, Fördermittelanträge gestellt und die Maßnahmen umgesetzt:

Es gibt eine schöne Landschaft und viel Kultur. Die Gemeinden bauen Wanderwege mit Hilfe von Fördermitteln. Die Hotels und Restaurants bieten Übernachtungen und Essen an. Der Tourismusverein macht Werbung, auch mit Hilfe von Fördermitteln. Es kommen mehr Besucher, die Hotels benötigen mehr Hotelbetten (mit Hilfe von Fördermitteln), sie benötigen auch mehr und besser qualifiziertes Personal (mit Hilfe von Fördermitteln). So kommt mehr Einkommen in die Region, die regionale Wirtschaftskraft und die Beschäftigungsrate steigt.

### Projekt: Arbeit im Wandertourismus

Schöne Landschaft + Kultur

Gemeinde -> baut Wege (Fö)

Hotels -> bieten Übernachtung  
Restaurants Essen

Tourismusverein -> macht Werbung (Fö)

=> mehr Besucher

-> mehr Hotelbetten (Fö)

-> mehr Arbeitskräfte  
durch Qualifizierung (Fö)

-> mehr Einkommen in der Region



In einer Studie des Bundesamtes für Naturschutz (BfN)<sup>1</sup> wurden die wirtschaftlichen Effekte durch den Naturtourismus untersucht. Untersuchungsgebiet waren zwei Naturparke und ein Nationalpark. Für den Naturpark Hoher Fläming (liegt in der LEADER Region Fläming-Havel) fand man heraus, dass sich in den letzten fünf Jahren über 200 Arbeitsplätze durch die Förderung des Naturtourismus entwickelt haben. Mittlerweile arbeiten in der Region mehr Menschen im Tourismusbereich (mit steigender Tendenz) als in der Landwirtschaft. Noch vor 20 Jahren gab es in der Region keinen nennenswerten Tourismus.

<sup>1</sup> BfN (Hg.), Ökonomische Effekte von Großschutzgebieten, München 2005

der gewerkschaftlichen Akteure vor Ort die Beschäftigungsaspekte bei Projekten und Maßnahmen verstärkt eingebracht. So kann auch eine bessere Vermittelbarkeit der gewerkschaftlichen Arbeit in den ländlichen Regionen erfolgen. Mit Hilfe der erprobten Verfahren und Methoden der Handlungshilfe können weitere Akteure, Betriebe und Arbeitnehmer angesprochen und einbezogen werden. Das ermöglicht einen regionalen sozialen Dialog und eine Festigung der regionalen Netzwerke.

Die durch das Projekt angestrebte interregionale Zusammenarbeit ist für die LEADER Aktionsgruppen in Deutschland, Polen und Bulgarien begonnen worden. Welche weiteren Ergebnisse daraus erwachsen und welche Wirkungen das mit sich bringt, wird in den nächsten Monaten zu sehen sein.

Das Beschäftigungsnetzwerk will Hilfestellung bei der Frage nach konkreten Beschäftigungsmöglichkeiten im ländlichen Raum aufzeigen und insbesondere die Beziehungen zwischen betrieblichen Mitbestimmungsgremien, Gewerkschaften und lokalen Beteiligungsmöglichkeiten weiterentwickeln und stärken.



Das jetzige Netzwerk besteht aus den unterschiedlichsten Erfahrungshorizonten, wie z.B.:

- Gewerkschaften
- Bildung und Wissenschaft
- Lokale und regionale Akteure ...

Es ist offen und steht allen Interessierten zur Mitarbeit zur Verfügung.

#### **Outcome - Weitere Aktivitäten und Wirkungen aus dem Projekt**

- ✿ Nationale und transnationale Projekte in ländlichen Regionen zur Arbeitsplatzhaltung und Beschäftigungsförderung
- ✿ Verbesserte Voraussetzungen für eine vertiefte Zusammenarbeit auf unterschiedlichen Ebenen – interregional und transnational
- ✿ Ein verbesserter regionaler sozialer Dialog
- ✿ Planung (Methoden) und Zusammenarbeit auf der Durchführungsebene (Kooperation)
- ✿ Verbreitung auf [www.laendlicher-raum.eu](http://www.laendlicher-raum.eu), u.a.m.

### III. Bewährte Verfahren, Methoden und Techniken

Im folgenden Kapitel werden die ermittelten Verfahren, Methoden und Techniken kurz skizziert. Die Anwendung basiert immer darauf, dass Menschen auf viele unterschiedliche Arten und in unterschiedlichen Sprachen miteinander kommunizieren. Wo immer Menschen zusammen treffen, kommunizieren sie auch: Sie tun etwas gemeinsam oder auch gegeneinander, sie sprechen miteinander, sie reagieren aufeinander, etc.

Für ein Verständnis und eine Einordnung der beschriebenen Verfahren und Methoden ist eine kurze Beschreibung der unterschiedlichen Kommunikationsformen und der damit einhergehenden Intensität der Kommunikation in Planungs- und Beteiligungsprozessen sinnvoll.

#### Kommunikation



#### INFORMIEREN

Ohne Informationen sind Bürger und Akteure nicht in der Lage sich an der zivilgesellschaftlichen Entwicklung ihres Umfeldes, ihrer Region zu beteiligen, sie sind auch nicht in der Lage sich weiterzubilden. Ohne Informationen können auch Planungen und Vorhaben von „Oben“, von ad-

ministrativer Seite, von Unternehmen kaum bewertet werden, Förderungen gar nicht in Anspruch genommen werden. Informationen sind notwendig um sich selbst „ein Bild“ von der Situation zu machen und um sich zu beteiligen.



Mit Informieren ist auf der einen Seite die Informationsbeschaffung, z.B. durch Recherchen, Gespräche, Fragebögen gemeint. Auf der anderen Seite das Informieren, das Weitergeben von Informationen an die Bürger und Akteure und Institutionen.

Sinnvoll und effektiv ist eine Informationsversorgung, die sowohl von oben (Administration, Leitung, Vorstand) nach unten, aber auch von unten (Region, Betrieb) nach oben – dem so genannten Gegenstromprinzip - erfolgt und zur Kenntnis genommen wird. Bei einer transnationalen Arbeit ist ein Informationsaustausch zwischen den Regionen, den Nachbarräumen und Projekten sehr sinnvoll und lehrreich.

## BETEILIGEN

Bei Beteiligung oder Partizipation ist hier das Mitentscheiden der Bürger und Akteure an Entwicklungsprozessen, sowohl auf regionaler als auch auf betrieblicher Ebene gemeint. Das kann durch die gemeinsame Erörterung von Problemen, aber auch durch eine aktivierende Beteiligung von bestimmten Ziel- oder Problemgruppen, z.B. durch Motivation oder Qualifikationsstrategien erfolgen. Man kann sich aber nur beteiligen, wenn man über die entsprechenden Informationen verfügt, bzw. wenn sie einem zur Verfügung gestellt werden. Beteiligen heißt, den eigenen Willen, die eigenen Vorstellungen und Ideen in Planungen und Entwicklungsprozesse einzubringen und (möglicherweise) umzusetzen.

## KOOPERIEREN

Die Kommunikation auf der Kooperationsebene ist noch eine Stufe intensiver. Kooperation bedeutet, dass eigenständig handelnde Akteure / Institutionen ein Projekt oder Vorhaben gemeinsam umsetzen – also für eine bestimmte Zeit ein genau definiertes Ziel gemeinsam verfolgt wird. Es sollte möglichst eine win-win-Situation ergeben, das heißt vorteilhaft für alle Partner sein. Es ist eine zeitlich befristete Zusammenarbeit für ein bestimmtes Projekt von ansonsten in ihrem Arbeitsfeld selbständig und eigenständig handelnden Akteuren. Eine solche Kooperation sollte durch Vereinbarungen und Verträge geregelt werden.

Eine Chancengleichheit für alle Bürger Europas ist ohne Wissen und ohne Informationen nicht regelbar. Ohne Informationen und Qualifizierung kann keine Beteiligung und letztendlich auch kein Mitentscheiden, keine Mitbestimmung, aber auch keine Mitverantwortung und Verantwortungsübernahme erfolgen.

# INFORMIEREN

<i>Bezeichnung</i>	<b>Informieren und Informationen beschaffen</b>
<i>Zweck</i>	<p>Eine kontinuierliche Information fördert den Zusammenhalt in einer Arbeitsgruppe, zwischen einer Projektpartnerschaft und ist unbedingt notwendig in einem Netzwerk.</p> <p>Auf der anderen Seite benötigt man Informationen über Betriebe, Wirtschaftssektoren, Regionen, Förderungen, etc, damit Situationen richtig eingeschätzt werden können und man auch Trends und Abhängigkeiten erkennen kann.</p>
<i>Prinzip</i>	<p>Wichtig ist, dass sowohl Informationen und Vorgaben von oben (top down) als auch die regionalen und betrieblichen Informationen und Einschätzungen der Akteure aus der Region (bottom up) zusammengetragen werden, um eine gute Ausgangsbasis für die Planung/Entwicklung zu erhalten. Weiterhin ist die Einbeziehung der Bürger durch Information eine Grundvoraussetzung für deren Beteiligung und Teilhabe an Entwicklungen.</p>
<i>Anwendungshinweise</i>	<p>Aufbereitung der Informationen, Verständlichkeit</p>
<i>Einsetzbare Verfahren und Techniken</i>	<p>Ausstellung; Aushang; Plakate; Informationsbrief; Newsletter per mail; Interview; Befragung; Fragebogen; Recherchen; etc.</p>
<i>Bewährte Beispiele</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informationsbeschaffung und Regionalanalyse mit Hilfe von Fragebögen im Projekt „Beschäftigungsnetzwerk Ländlicher Raum“,</li><li>• Website des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss (EWSA): <a href="http://www.eesc.europa.eu">www.eesc.europa.eu</a> mit vielen Informationen und Stellungnahmen in allen Landesprachen der EU,</li><li>• der IG BAU Newsletter wird wöchentlich verschickt und bietet aktuelle Informationen der Organisation</li></ul>



## Kampagne

Es soll mit verschiedenen Aktionen auf ein Problem aufmerksam und der Handlungsbedarf sichtbar gemacht werden, mit dem Ziel die Meinung oder Einstellung der Öffentlichkeit oder der Zielgruppe zu verändern.

Es handelt sich im Wesentlichen um

- eine gesteuerte Informations- und Überzeugungsarbeit
- zeitlich befristet
- auf ein konkretes Thema und
- ein klares Ziel ausgerichtet
- von einem Akteur (legitimiert) ausgehend

Die zentrale Voraussetzung für eine Kampagne ist, dass die Botschaft und die Zielsetzung deutlich und klar vereinbart sind. Es muss ein Akteur zur Durchführung der Kampagne legitimiert sein. Weiterhin müssen die Zielgruppe, die Kommunikationswege und die vorhandenen Ressourcen geklärt werden:

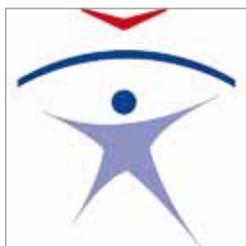
- welche Zielgruppen sollen mit
- welcher Botschaft auf
- welchen Wegen angesprochen werden, und
- welche Ressourcen stehen dafür zur Verfügung?

Die Botschaft der Kampagne sollte in der Regel immer einen Handlungsbezug herstellen, denn es reicht nicht nur auf ein Thema oder ein Problem aufmerksam zu machen. Man sollte auch nächste Handlungsschritte oder Lösungswege aufzeigen. Nur auf ein Problem aufmerksam machen ohne zu sagen was man tun oder unterlassen kann, erzeugt eher Frustrationen bei den Angesprochenen.

Die einzelnen Kommunikationsaktivitäten (Information) müssen sorgfältig inhaltlich, zeitlich und organisatorisch aufeinander abgestimmt sein<sup>1</sup>.

Pressearbeit; Flugblätter; Informationsstände, Aktionen, Workshops, Konferenzen

- ✿ OSHA / EFFAT Kampagnen zu Muskel-Skelett-Erkrankungen auf EU-Ebene
- ✿ IG BAU/PECO Kampagne/Workshops mit Betriebsräten zur Gefährdungsbeurteilung auf regionaler und betrieblicher Ebene.



## Bezeichnung

Zweck

Prinzip

Anwendungshinweise

Einsetzbare Verfahren und Techniken

Bewährte Beispiele

<sup>1</sup> Nach: Bischoff, A., Informieren, Beteiligen, Kooperieren, Dortmund 2005

*Zweck* Andernorts gewonnene Erfahrungen und erfolgreich durchgeführte Projekte können wichtige Anregungen geben. Es werden neue Ideen, gute Praktiken und Handlungsmöglichkeiten anschaulich vermittelt und zugleich der Erfahrungsaustausch gefördert.

*Prinzip* Die Projekte und Guten Beispiele mit eigenen Augen sehen und im persönlichen Gespräch mit den Projektverantwortlichen über Schwierigkeiten und Erfolge zu sprechen, ist eine gute Lernerfahrung. Die Informationen und Erlebnisse sind sehr nachhaltig und prägen sich gut in das Bewusstsein ein. Von dieser Möglichkeit sollte man in unterschiedlichen Zusammenhängen Gebrauch machen.

*Anwendungshinweise* Die Anwendungsmöglichkeiten reichen von einer halbtägigen Betriebsbesichtigung bis zu einer längeren Exkursion, die natürlich gut vor- und nachbereitet werden sollte.

Gut zusammengestelltes Informationsmaterial und eine sachkundige und überzeugende Führung sind ausschlaggebend für den Lern- und Übertragungsprozess, wobei man nicht davon ausgehen darf, dass das, was andernorts geklappt hat, in der eigenen Region/Betrieb – mit völlig anderen Ausgangsbedingungen – auch erfolgreich wird.

Wichtig ist, dass auch die Problembereiche dargestellt und diskutiert werden können. Hinweise auf Schwierigkeiten und ihre Überwindung können sehr hilfreich bei der eigenen Arbeit sein.

*Einsetzbare Verfahren und Techniken* Zur Vertiefung sollten entweder vorher oder in der Nachbereitung Referate von Experten und Diskussionsrunden eingeplant werden. Gut recherchierte Informationen für die Teilnehmer tragen auch zum Erfolg bei.

- Bewährte Beispiele*
- Betriebsbesichtigungen im Rahmen des Projektes Beschäftigungsnetzwerk bei den ehemaligen staatlichen Gütern des Amtes für landwirtschaftliche Liegenschaften in Masuren,
  - Agrostar versucht „Gute Praktiken“, die bei einer Exkursion in Frankreich/Kooperativensystem Typ Cuma (Maschinenring) gezeigt wurden in ein nationales ESF-Projekt „An active rural area through structures of social economy“ (Black Sea Program) zu übertragen.



# BETEILIGEN

## Der LEADER-Ansatz<sup>1</sup>

LEADER ist ein europäisches Programm zur Entwicklung des ländlichen Raums, mit dem seit 1991 modellhaft innovative Aktionen im ländlichen Raum gefördert werden. Lokale Aktionsgruppen erarbeiten mit den Akteuren vor Ort maßgeschneiderte Entwicklungskonzepte für ihre Region. Ziel ist es, die ländlichen Regionen Europas auf dem Weg zu einer eigenständigen Entwicklung zu unterstützen und die erfolgreichen Ansätze in die Mainstream-Programme zu übernehmen. Der LEADER-Ansatz ist auch eine neue Denkweise in der regionalen Entwicklungsplanung. Der Zweck ist eine Abkehr vom „Lenken von Entwicklungen“ zu einem gemeinsamen „Initiieren von Entwicklungen“.

Der integrative und partizipative LEADER Ansatz geht davon aus, dass „die Region am besten weiß, was zu tun ist“ und will so durch die Verbindung und Vernetzung von verschiedenen Aktionen und Akteuren die Entwicklung der ländlichen Wirtschaft voranbringen und unterstützen – immer unter konsequenter Einbeziehung der LEADER Prinzipien:

Ganz wichtig bei der Umsetzung ist die Erarbeitung eines „**Regionalen Entwicklungskonzepts**“, in der die Bürger und Akteure selbst festlegen, was sie sich für ihre Region für die Zukunft (ca. 5-6 Jahre) vornehmen.

Ein **territorialer Ansatz** nimmt ein kleines, homogenes, sozial in sich geschlossenes Gebiet als Zielgebiet für die Umsetzung der Aktionen. Es wird davon ausgegangen, dass man dort eher die Potenziale und die Probleme der Region erkennen kann. So können die regionalen Besonderheiten als Chance genutzt werden, ein eigenständiges Profil zu entwickeln.

**Bottom up** bedeutet, dass durch eine breite Bürgerbeteiligung die lokalen Akteure von Anfang an bei der Entscheidungsfindung und der Auswahl der Projekte eingebunden sind. Es heißt aber nicht, dass Top-down Vorgaben der EU und der übergeordneten Behörden ganz wegfallen. Es soll als Interaktion und Kombination zu einer Verbesserung des Gesamtergebnisses führen.

Ein **integrierter Ansatz** besagt, dass es keine Vorgaben bezüglich der Wirtschaftszweige gibt; Ziel ist eher die Verknüpfung zwischen den verschiedenen beteiligten wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen, umweltrelevanten Akteuren und Sektoren.

Die **Vernetzung der Akteure** ist ein besonders hervorzuhebendes Merkmal von LEADER. Dazu gehört auch der Informationsaustausch auf allen Ebenen (horizontal und vertikal), vorhandenes Know-how gemeinsam zu nutzen, voneinander zu lernen und kooperativ arbeiten.

Regionales Entwicklungskonzept; Regionalkonferenz, Thematische Arbeitsgruppen; Forum für den ländlichen Raum

- Die regionale Entwicklungsarbeit der LAG Fläming-Havel in Brandenburg/Deutschland,

## Bezeichnung

### Zweck



### Prinzip

## Anwendungshinweise, einsetzbare Verfahren und Techniken

### Bewährte Beispiele

<sup>1</sup> Nach: Fact Sheet: Der LEADER Ansatz – Ein grundlegender Leitfaden, Luxemburg, 2006

- \* Die touristische Vermarktung des Elblag Kanals durch die LAG Elblag in Ermland-Masuren/Polen,
- \* FNSZ beteiligt sich – initiiert durch das „Beschäftigungsnetzwerk Ländlicher Raum“ – aktiv am strategischen Aufbau von 2 Lokalen Aktionsgruppen in den Regionen Novi Pazar und Veiki Preslav/ Bulgarien, die im Juni 2010 anerkannt werden sollen.

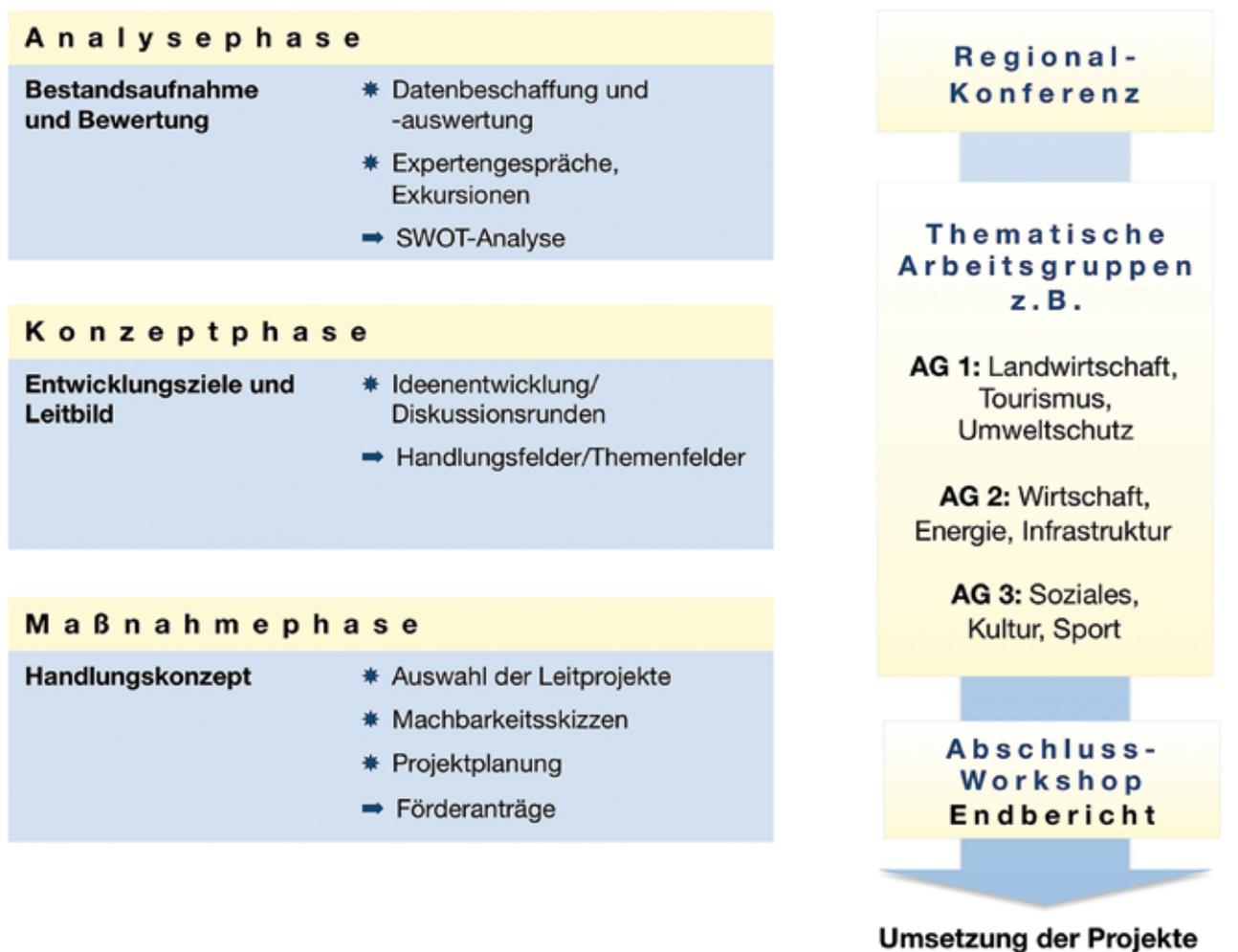
*Bezeichnung*

**Regionalanalyse und Regionales Entwicklungskonzept**

*Zweck*

Zu Beginn eines regionalen Entwicklungsprozesses sollte man sich einen Überblick über die Ausgangsbedingungen einer Region machen. Ausgehend von einer solchen Regionalanalyse werden Entwicklungsziele und Handlungsfelder für ein regionales Entwicklungskonzept erarbeitet.

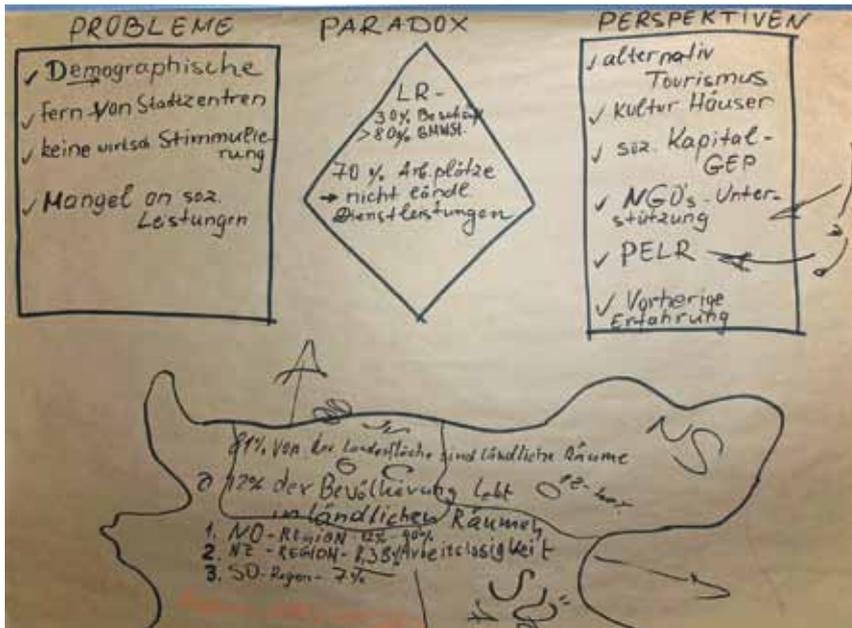
*Prinzip*



*Ablaufschema für die Erstellung regionaler Entwicklungskonzepte nach: AID, Integrierte Regionalentwicklung und Regionalmanagement*

Regionalentwicklung hat keinen fachbezogenen (sektoral), sondern einen raumbezogenen (territorial) Ansatz. In der Regel wird für eine solche Regionalanalyse deswegen ressortübergreifend eine Bestandsaufnahme für folgende Teilbereiche durchgeführt und analysiert: Geografische Bedingungen, Bevölkerung und Demografie, Beschäftigung, Wirtschaft (Dienstleistungen, Landwirtschaft, Tourismus, etc), Umwelt, Kultur, Soziales, Infrastruktur, etc.

Ausgehend von dieser Regionalanalyse wird ein integriertes (alle Ressorts) Regionales Entwicklungskonzept erarbeitet. In diesem partizipativ erstellten Konzept wird festgelegt, wohin sich die Region in den nächsten 5-6 Jahren entwickeln soll und was dafür getan werden muss.



Eine Regionalanalyse sollte alle beteiligten Akteure (Wirtschaft, NGO's, Bürger etc.) mit unterschiedlichen Beteiligungsformen einbeziehen. Es sollte auch als eine prozeß- und umsetzungsorientierte Arbeit gesehen werden. Das bedeutet, es ist keine statische Planung, sondern orientiert sich immer wieder neu an den sich verändernden Bedingungen und neuen Erkenntnissen.

Fragebögen; Recherchen; Brainstorming; SWOT-Analyse; Regionalkonferenz

*Einsetzbare Verfahren und Techniken*

- Regionalanalysen (DE, RO, PL, BG) im Projekt Beschäftigungsnetzwerk
- Regionales Entwicklungskonzept der LAG Fläming-Havel

*Bewährte Beispiele*

## Bezeichnung

## Qualifizierung

*Zweck* Der sich ständig ändernde Arbeitsmarkt erfordert eine hohe Flexibilität von Beschäftigten, und macht Schlüsselqualifikationen sowie technische, soziale und kommunikative Kompetenzen immer wichtiger.

*Prinzip* Mit Hilfe einer kontinuierlichen Qualifizierung oder einem „Lebenslangen Lernen“ soll die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern und Arbeitgebern erhalten bleiben.

*Anwendungshinweise* Eine angestrebte regionale oder betriebliche Entwicklung kann mit Hilfe einer Qualifizierungsstrategie gefördert und unterstützt werden. Wenn man sich darüber bewusst ist, welche Humanressourcen für den angestrebten Zustand notwendig sind, können mit einer gezielten Qualifizierung Arbeitnehmer und Arbeitgeber dazu befähigt werden, die künftigen Tätigkeiten auszuführen.

*Einsetzbare Verfahren und Techniken* Betriebsbesichtigungen; Praktika

- Bewährte Beispiele*
- Gezielte Management-Qualifizierung zur Gründung und Leitung von Kooperativen in der Projektplanung von AGROSTAR
  - Transnationales Ausbildungsprojekt (Leonardo) für Lehrlinge in der Landwirtschaft, gemeinsam durchgeführt von der IG BAU Region Nord, Arbeit und Leben/Hamburg, Lehranstalt für Landtechnik DEULA, u.a.m. und der polnischen Agrarfachschule Kamieniec/Region Wroclaw. Thema: Mobilität in der Aus- und Weiterbildung.



## Thematische Arbeitsgruppen

Eine Arbeitsgruppe besteht aus mehreren Personen, die gemeinsam und kontinuierlich an inhaltlich klar definierten Themen und Fragestellungen arbeiten. Eine Arbeitsgruppe wird oft dazu eingerichtet einen Entwicklungs- oder Planungsprozess (z.B. Region oder Organisation/Betrieb) kontinuierlich zu begleiten und fachlich zu unterstützen.

In Arbeitsgruppen setzt man sich intensiv mit einem Thema auseinander und tauscht Standpunkte und Erfahrungen aus. Das fördert die Meinungsbildung und ermöglicht Lernprozesse und ist notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Initiativenarbeit. Eine kontinuierliche Durchführung kann sehr hilfreich für die Planungsprozesse sowohl auf regionaler als auch auf betrieblicher/Organisationsebene sein.



Eine Institution (Verein, Verband, Gewerkschaft; etc) übernimmt die Einladung, Organisation und Vor- und Nachbereitung. Die Effektivität und Nachhaltigkeit wird gefördert, wenn ein Protokoll geschrieben und an alle Teilnehmer versandt wird. Es sollte darauf geachtet werden, dass die Teilnehmer nicht ständig wechseln, bzw. eine Stammgruppe kontinuierlich teilnimmt.

- In der Tourismus-Arbeitsgruppe der Lag Fläming-Havel werden ca. dreimal pro Jahr die aktuellen neuen Vorhaben in der Region vorgestellt, zum Teil auch vorort besichtigt und anstehende Probleme diskutiert. Es wird auch über den Fortgang von bewilligten Projekten berichtet.
- Die IG BAU Bundesfachgruppe Landwirtschaft trifft sich einmal im Jahr. Bei den Treffen werden aktuelle Entwicklungen und Probleme wie z.B. „Klimawandel – Auswirkungen auf die Arbeit in der Landwirtschaft“ diskutiert und fachliche Empfehlungen für die Arbeit der Hauptamtlichen gegeben. Es erfolgt ein Informationsfluss zwischen „oben“ (IG BAU Vorstand/EFFAT) und „unten“ (betriebliche und regionale Ebene).

## Bezeichnung

Zweck

Prinzip

Anwendungshinweise

Bewährte Beispiele

# KOOPERIEREN

## Bezeichnung

## Kooperative Netzwerke und Projektpartnerschaften

### Zweck

Für die Umsetzung eines genau definierten Vorhabens/Projekts schließen sich verschiedene, ansonsten eigenständig arbeitende Institutionen (z.B. Gewerkschaften, LEADER Aktionsgruppen, etc.) zusammen. Das Projektziel soll einen Gewinn für alle (win-win-Situation) bringen. Solche Vorhaben und Projekte, die mit einem gemeinsamen Personal- und Finanzbudget umgesetzt werden, sollten zwischen den Partnern vertraglich (wer macht was, wer erhält was) geregelt werden.

### Anwendungshinweise

Meist ist es auch bei Kooperationsprojekten so, dass nur eine Institution der so genannte Antragsteller und damit auch projektverantwortlich für die inhaltliche Umsetzung, aber auch für die Abrechnung der Finanzen ist. Die Aufgaben (Tätigkeiten, Teilnahme an Veranstaltungen, Mitteleinsatz und Mittelersatz, etc.) der Kooperationspartner sollten unbedingt vertraglich geregelt werden.

### Bewährte Beispiele

- Die EFFAT ist auf EU-Ebene ein kooperatives Netzwerk für die Agrargewerkschaften in der EU. Die Stellungnahmen/Empfehlungen, die die EFFAT in Ausschüssen und anderen Gremien z.B. zur zukünftigen GAP, etc. abgibt, werden im Vorhinein gemeinsam mit Delegierten der nationalen Gewerkschaften diskutiert und verabschiedet.
- Mit dem Projekt „Beschäftigungsnetzwerk Ländlicher Raum“ ist eine Projektpartnerschaft erfolgreich umgesetzt worden. Im Vorhinein wurde vertraglich festgelegt, welche Aufgaben zur Erreichung des Projektziels jeder Partner zu leisten hat, und welche Mittel dafür zur Verfügung stehen.



# GEEIGNETE METHODEN UND TECHNIKEN

## Projektplanung

Projekte sind inhaltlich und zeitlich genau fixierte Aufgaben/Vorhaben, häufig mit einem eigenen Budget versehen. Sie gehen in der Regel von einem problematischen Zustand aus, der durch das Projekt verbessert werden soll. Die Projektplanung umfasst immer einen oder mehrere analytische Schritte, darauf aufbauend einen oder mehrere Syntheseschritte.

1. Analyse der Ausgangssituation
2. Entwicklung von Visionen und Zukunftsszenarien
3. Auswahl von Planungsalternativen
4. Analyse der Rahmenbedingungen der ausgewählten Alternative
5. Planung der ausgewählten Alternative



### 1. Analyse der Ausgangssituation

Die Analyse der Ausgangssituation dient dazu, die Rahmenbedingungen für ein Vorhaben und dessen aktuelle Situation zu betrachten. Entsprechend der Natur des Vorhabens, z.B. der Situation einer regionalen Problemlage, eines Unternehmens oder eines Maßnahmenbündels, können unterschiedliche Bereiche beleuchtet werden:

- Überblick über die wirtschaftliche und soziale Entwicklung der Region – Anregungen für mögliche zukünftige Tätigkeitsfelder
- Überblick über die aktuelle Situation einer Institution oder von Unternehmen – Anregungen für mögliche Tätigkeitsfelder
- Problemanalyse – Übersicht über die Probleme und deren Ursachen
- Potenzialanalyse – Übersicht über die Potenziale und deren Wertung

Häufig wird es notwendig sein, eine solche Analyse sowohl aus einer internen wie einer externen Sichtweise durchzuführen.

## Bezeichnung

Zweck

Ablauf einer Projektplanung

## 2. Entwicklung von Visionen oder Zukunftsszenarien

Die Entwicklung von Visionen oder Zukunftsszenarien dient dazu, für das Vorhaben mögliche Entwicklungswege zu skizzieren. Dabei spielt deren Realisierungschance bei diesem Schritt noch keine Rolle. Die Entwicklung von kreativer Energie und guten Ideen kann dabei auf unterschiedlichen Wegen erfolgen, wie z. B. Mindmapping oder Brainstorming.



Visionen zu haben bedeutet, sich vorstellen zu können, was man eigentlich haben will. Echte Visionen sind frei von Überlegungen, ob das auch machbar ist, frei von Unglauben und erfahrenen Enttäuschungen. Visionen ohne Handeln sind aber nutzlos. Aber das Handeln ohne Visionen hat kein fassbares Ziel. Visionen sind erforderlich zur Motivierung und Lenkung des Handelns.

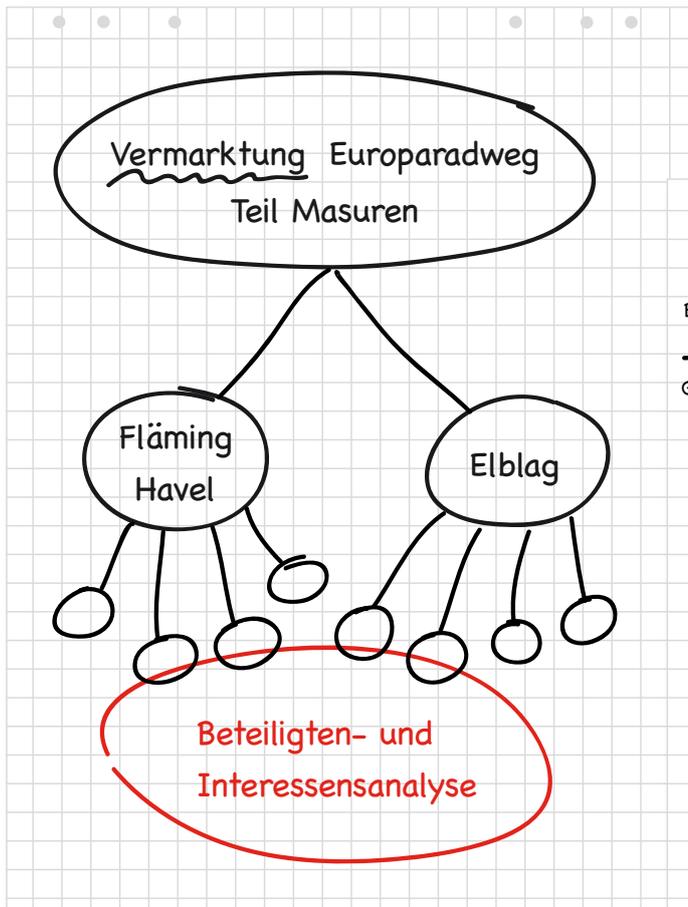
Visionen, die von vielen Menschen gleichartig empfunden und als Ziel anerkannt werden, sind in der Lage, neue Systeme zu schaffen.

## 3. Auswahl von Planungsalternativen

Eine Alternativenauswahl ist notwendig, da ein bestimmtes Ergebnis in der Regel mit unterschiedlichen Alternativen erreichbar ist. Dazu müssen Auswahlkriterien gefunden werden, die an die Alternativen anzulegen sind. Da solche Kriterien zumeist eine unterschiedliche Bedeutung haben, sind Kriteriengewichte zu erarbeiten. Die Einigung sowohl auf solche Kriterien als auch auf deren Gewichte erfordert von allen Beteiligten eine hohe Kompromissfähigkeit. Mit der Bewertung der Alternativen findet auch eine Realitätsprüfung statt.

### Nutzwertanalyse

Entscheidungskriterium	Zielgewicht	Zielerreichung der verschiedenen Alternativen				
		1	2	3	4	5
A	50	100%		80%		
B	20	50		40		
C	10	60%		100%		
D	20	12		20		
		40%		100%		
		4		10		
		70%		80%		
		14		16		
erreichter Punktwert		80		86		



Beteiligte	Interessen	Ressourcen/ Potential	Widerstände	Planung ?
Gemeinden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung wirtsch. Situation</li> <li>• Förderung Region</li> <li>• Infrastruktur erhalten</li> <li>• Image</li> <li>• Sicherheitsaspekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebietskenntnisse</li> <li>• Eigner von Flächen</li> <li>• Finanzen</li> <li>• Planungshoheit</li> <li>• Manpower</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrenz mit anderen Gemeinde-Zielen</li> <li>• Konkurrenz nach außen</li> <li>• Angst vor zusätzlichen Aufgaben</li> <li>• Sicherheitsaspekte</li> <li>• Proteste von Einheimischen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• frühzeitige Beteiligung</li> <li>• Nutzen für Gemeinde</li> <li>• Kooperation von Gemeinden</li> <li>• gemeinsame Einwerbung von Fördermitteln</li> <li>• Vermittlung der Idee (Transparenz)</li> <li>• Medien</li> </ul>

#### 4. Analyse der Rahmenbedingungen der ausgewählten Alternative

Die ausgewählte Alternative ist genauer zu analysieren. Dabei können entsprechend dem Vorhaben unterschiedliche Analysekatogorien gewählt werden. Zunächst empfiehlt es sich jedoch, die Alternative genauer zu beschreiben, so dass auch die Analyse zielgerichteter ist. Analysekatogorien können z. B. sein:

- Potenziale
- Beteiligte
- Probleme

Die Analyse ist Basis für die späteren Syntheseschritte (Planungsschritte). Es soll eine Übersicht über die genauen Funktionen, Aufgaben und Ziele des geplanten Vorhabens und eine Konsensbildung innerhalb der Planungsgruppe erfolgen.

Die Potenzialanalyse soll einen Überblick hinsichtlich des geplanten Projektes oder Tätigkeitsfeldes geben wie z.B.: besondere Kenntnisse und

Erfahrungen, geeignete Fachkräfte, Zugang zu notwendigen Know how, Zugang zu Arbeitskräften und Finanzierungen, besondere landschaftliche/kulturelle Potenziale, etc.

Eine Beteiligtenanalyse gibt einen Überblick über alle Personen, Gruppen, Organisationen, die irgendwie mit einem Vorhaben/Projekt in Verbindung stehen. Es werden die Interessen, Erwartungen, Problemsichten und Potenziale von Personen, Gruppen, Organisationen, die für ein Vorhaben von Bedeutung sein können, ermittelt.

### **Beteiligtenanalyse**

Übergeordnete Kategorie	Liste der Beteiligten	Probleme, Befürchtungen	Erwartungen, Interessen, Einstellungen	Schwachstellen/ Engpässe	Stärken, Potenziale, Beiträge	Konsequenzen für das Projekt

### **5. Planung der ausgewählten Alternative**

Nachdem die Rahmenbedingungen der geplanten Alternative analysiert sind, wird diese planerisch umgesetzt. Dazu wird eine Zielhierarchie erarbeitet, die ausgehend von Aktivitäten über Ergebnisse zu dem geplanten Ziel der Alternative führen. Dieses leistet einen Beitrag zu einem Ziel auf der nächst höheren Ebene. Die Ziele werden in einer weiteren Spalte durch Indikatoren näher erläutert, so dass sie auch einem Controlling zugänglich sind.

Da die Erreichung der Ziele nicht nur von den Anstrengungen des Projektpersonals abhängen, sondern auch von Rahmenbedingungen, müssen diese mit beachtet werden. Schließlich muss eine Aussage darüber getroffen werden, wo solche Daten erhältlich sind bzw. Aktivitäten zu deren Erhebung geplant werden. Die Planung muß auch eine Übersicht über das Mengen- und Kostengerüst haben.

#### **Projektplanungsübersicht (einfache Form)**

Ziele	Indikatoren	Annahmen/ Risiken	Zeit	Verantwortlichkeiten
Projektziel				
Ergebnis 1 - Aktivität 1 - Aktivität 2 - Aktivität 3				
Ergebnis 2				
Ergebnis 3				
Ergebnis n				

Alle diese Informationen finden sich in einer Projektplanungsübersicht. Diese kann dann für weitere Bedürfnisse, z. B. für die Feinplanung (Operationsplan) oder das Controllingsystem, benutzt werden.

Eine Projektplanungsübersicht gibt auf einem Blatt eine Übersicht:

- warum ein Vorhaben/Projekt durchgeführt wird
- was ein Vorhaben/Projekt erreichen will
- wie ein Vorhaben/Projekt seine Ergebnisse erreicht
- welche externen Faktoren für den Vorhaben-/Projekterfolg wichtig sind
- woran der Vorhaben-/Projekterfolg gemessen wird
- wieviel das Vorhaben/Projekt kosten wird

Projektplanung

Ziele	Indikatoren	Risiken
Oberziel	X	X
Projektziel	X	X
Ergebnisse	X	X
Aktivitäten	Mengen+Kosten → X	X



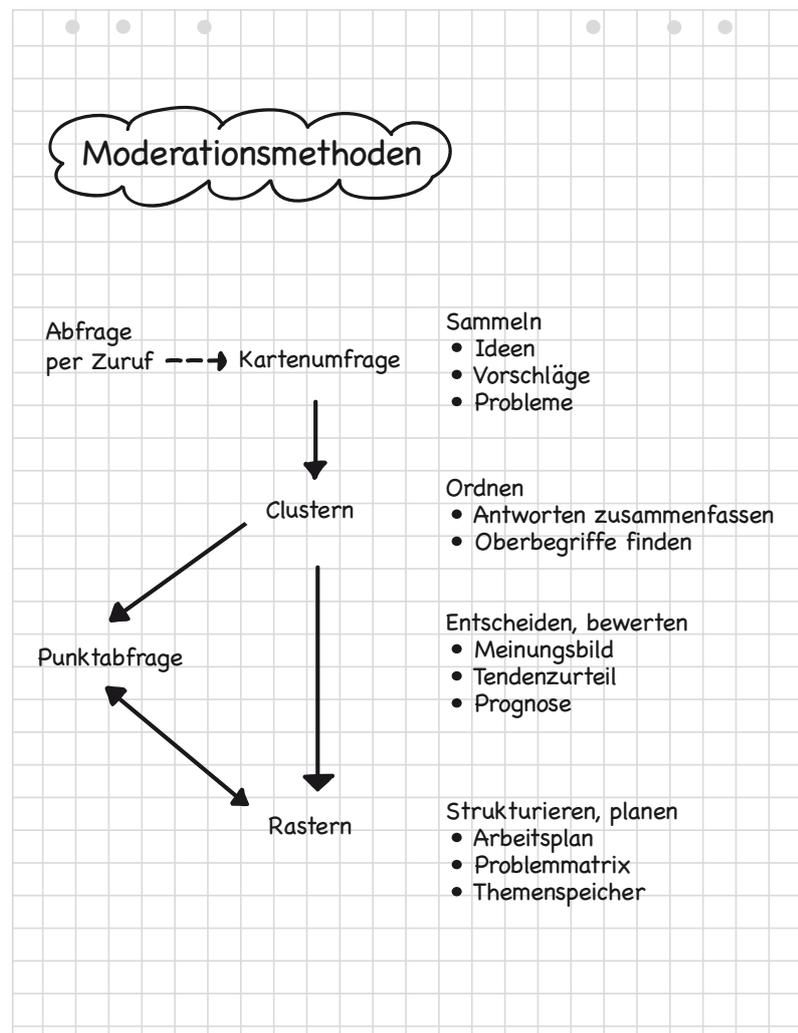
**Zweck** Moderation und Moderationstechniken helfen in Gruppen dabei, Problemlösungen zu finden und kreative Gedanken zu produzieren. Eine gute Moderation sollte es allen Teilnehmern ermöglichen sich zu beteiligen, eigene Ideen zu formulieren und gemeinsam Entscheidungen zu formulieren.

**Prinzip** Die Moderation soll der Gruppe helfen ihr Thema zielgerichteter zu bearbeiten und rascher ein Ergebnis zu erzielen. Ohne inhaltlich und sachlich einzugreifen, steuert der Moderator den Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess.

Wichtige Elemente einer Moderation sind:

- Entspannte und ungestörte Atmosphäre
- Moderieren durch Sammeln, Ordnen, Entscheiden, Strukturieren
- Kontinuierlich Visualisieren
- Evaluieren

**Anwendungshinweise** Eine Moderation bietet sich für alle prozeß- und ergebnisorientierten Gruppenarbeiten an. Beispiele sind z.B. Tagungen, Workshops und Expertengespräche. Sie ist auch einsetzbar bei Planungsprozessen, Problemanalysen und auch zur Entscheidungsfindung.



Ein Moderator sollte geschult sein und über Moderationserfahrung verfügen. Er sollte die Gruppe aktivieren, keine Lösungen vorgeben, alle Meinungen respektieren und fragen anstatt sagen.

Bei der Moderation werden Methoden der Visualisierung (Kartenabfrage, Flip chart, Wandzeitung) angewendet.

---

## Brainstorming

Zusammenstellung von Informationen, Erfahrungen, Problemen, Rahmenbedingungen, etc., die bei unterschiedlichen Akteuren vorhanden sind und häufig aber nicht direkt sichtbar sind. Beim Brainstorming kommt jeder zu Wort.

Wichtigstes Prinzip: Quantität vor Qualität. Erst sollen alle Informationen zusammengetragen werden, bevor eine Bewertung und Strukturierung vorgenommen wird. Brainstorming kann sowohl von Einzelnen als auch von Gruppen durchgeführt werden. Bei einer Gruppe sollte immer zuerst ein individuelles Brainstorming vorgenommen werden, anschließend die Informationen zusammengetragen und bewertet werden.

Brainstorming kann ohne größere Vorbereitungen, meist auch ad hoc, angewendet werden – immer dann, wenn viele Ideen und Informationen benötigt werden, um einen weiteren Arbeitsschritt einzuleiten. In der Regel reicht es, seine Gedanken in 3 bis 5 Minuten zusammenzutragen. Bei einem Gruppenbrainstorming ist es wichtig, nicht zu schnell in die Diskussion einzusteigen, da sonst der Gedankenfluss versiegt.

---

## Bezeichnung

*Zweck*

*Prinzip*

*Anwendungshinweise*

---

## Visualisierung

Schriftliche oder bildliche/grafische Darstellung von Informationen, um allen Teilnehmern neben der mündlichen Kommunikation auch eine bildhafte Information zu geben (s.a. Mind Map).

Visualisierung kann vorbereitend, aber auch ad hoc erfolgen. Es können nur ganz kurze und prägnante Informationen visualisiert werden. Dazu können unterschiedliche Methoden genutzt werden: Schrift, Bild, Grafik, Zeichnung, Videosequenz, etc.

Die visualisierten Informationen müssen für sich selbst sprechen. Dazu ist eine gute Aufteilung der zur Verfügung stehenden Informationsträger notwendig, ebenso die Nutzung unterschiedlicher Gestaltungsmerkmale. Es sollten auch nicht zu viele Informationen auf einen Informationsträger (z.B. Plakat, Flip chart, Metaplan, Mind map, Power-Point-Präsentation, Collagen) versammelt werden. Dies gilt auch für die Abfolge von Power-Point-Tafeln: Eine Präsentation von ca. 20 Minuten sollte mit max. 10-12 Folien auskommen.

---

## Bezeichnung

*Zweck*

*Prinzip*

*Anwendungshinweise*

---

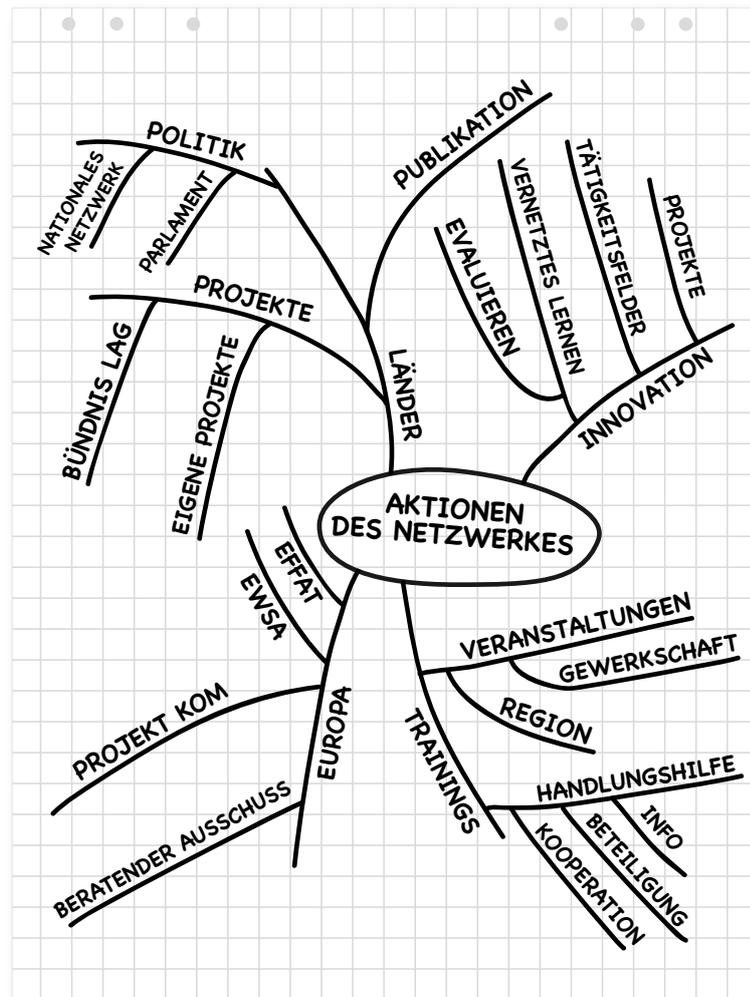
## Mind map

Das Mindmapping stellt eine interessante Methode dar, ein Problem zu strukturieren, in schwierigen Gruppendiskussionen Einzelbeiträge zu ordnen und insbesondere allein oder im Team problembezogen Lösungsansätze zu entwickeln und zu dokumentieren.

---

## Bezeichnung

*Zweck*



*Prinzip*

Im Gegensatz zu ausschließlich sprachbezogenen Brainstorming-Methoden (z.B. Kartenabfrage), werden bei der Methode Mind Map beide Gehirnhälften angeregt, die sprachliche und die visuelle. So können vernetzte Zusammenhänge besser dargestellt werden. Mit dieser Visualisierungstechnik können – im Gegensatz zur linearen Aufzeichnung (z.B. Flipchart) – überall neue Ideen oder Stichworte eingefügt werden.

Ausgehend von einer zentralen Fragestellung (Problem), die in die Mitte des Blattes geschrieben wird, werden die damit zusammenhängenden Assoziationen/Verbindungen stichwortartig aufnotiert und durch Striche mit dem Zentrum verbunden. Das Ergebnis ist eine bildliche „Assoziationslandschaft“, die ein hohes Maß an Komplexität und Struktur ermöglicht.

*Anwendungshinweise*

Aufgrund der vielfachen Anwendungsmöglichkeiten und dem sehr geringen Aufwand gehört Mindmapping zu den erfolgreichen Arbeitstechniken.

*Bezeichnung*

**SWOT-Analyse**  
**(Abkürzung für Strength/Stärken-Weakness/Schwächen-Opportunities/Chancen-Threats/Risiken)**

*Zweck*

Ein Instrument zur Analyse von Projekten, Regionen und Organisationen und auch zur partizipativen Strategieentwicklung.

Situationsanalyse von Vorhaben, Projekten, Regionen und Organisationen/Unternehmen. Die SWOT-Analyse ermöglicht eine systematische Sammlung (z.B. Brainstorming, metaplan) von Entscheidungskriterien: Auf einer 4-Felder-Matrix werden die internen Stärken und Schwächen eines Vorhabens identifiziert, ebenso die durch externe Faktoren bedingten Risiken und Chancen. Anschließend wird diskutiert, wie die Stärken genutzt, die Schwächen abgebaut, die Chancen ergriffen und die Risiken abgewendet werden können.

*Prinzip*

### **Inhalte einer SWOT-Analyse**

<b>Identifikation von Stärken</b>	<b>Identifikation von Schwächen</b>
Ziel: Stärken stabilisieren	Ziel: Schwächen abbauen
<b>Identifikation von Chancen</b>	<b>Identifikation von Risiken</b>
Ziel: Chancen nutzen	Ziel: Risiken abwehren

Eine SWOT-Analyse kann in vielen Entscheidungssituationen und auch zur Strategieentwicklung (auch in unterschiedlichen Gruppengrößen) angewendet werden. Häufig kann nicht eindeutig entschieden werden, ob ein Aspekt eher intern oder extern einzuordnen ist. Auch können sich die Einzelargumente widersprechen: was der eine Teilnehmer als Stärke ansieht, empfindet ein anderer als Schwäche. Solche Diskussionen sollten pragmatisch abgekürzt werden.

*Anwendungshinweise*

Die aus der SWOT-Analyse gewonnenen Erkenntnisse dienen der Ableitung fundierter Handlungsstrategien.

---

### **Auswertung**

Auswertungen beziehen sich in der Regel auf abgeschlossene Verfahren. Sie folgen dabei entweder vorher festgelegten Zielen des Vorhabens oder vergleichen mit allgemeingültigen Standards, wie z.B. Qualitätsstandards, technischen Standards, Rechtssystemen, etc. Die Ergebnisse werden zumeist in schriftlichen Berichten dokumentiert.

*Bezeichnung*

*Zweck*

Ohne Vergleichsmaßstab (Ziele, Standards) ist eine Auswertung nicht möglich. Sie kann sowohl intern vorgenommen werden, als auch extern vergeben werden. Bei einer internen Auswertung kann die Objektivität leiden. Bei Auswertungen durch Dritte geht ein Teil des Lerneffekts verloren. Auswertungen können mehrere Phasen umfassen: dem Entwurf der Ergebnisse folgt ein intensiver Diskussionsprozess, dessen Ergebnisse in einen Endbericht einfließen. Auswertungen werden von Einzelnen oder von Teams durchgeführt.

*Prinzip*

Die Ziele der Auswertung müssen klar beschrieben sein. Der Auswerter sollte eine genaue Aufgabenbeschreibung erhalten, z.B. welche Methoden angewendet und wie die Ergebnisse dargestellt werden sollen.

*Anwendungshinweise*

Grafiken, Statistiken, Rechenprogramme.

*Einsetzbare Verfahren und Techniken*

## IV. Verwendete Literatur

aid Infodienst (Hg.); Bundesverband der gemeinnützigen Landgesellschaften: Integrierte Regionalentwicklung und Regionalmanagement, Bonn 2007

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB); Motivation in der Ausbildung zum lebenslangen Lernen – Seminarkonzepte zur Ausbilderförderung, Bielefeld 1994

Bischoff, A. /Selle, K./ Sinning, H.: Informieren, Beteiligen, Kooperieren – Kommunikation in Planungsprozessen, Dortmund 2005

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH: Methodenkompaß - eine praktische Orientierungshilfe für Planungs- und Managementaufgaben im Umweltbereich, Kirchheim unter Teck 1997

Europäische Kommission: Der LEADER-Ansatz: ein grundlegender Leitfaden, Luxemburg 2006

Forum Soziale Innovation (Hg.); Schwarzarbeit in der europäischen Landwirtschaft, Pulversheim 2009

Hentschel, Th.: Grenzüberschreitendes Lernen in der Landwirtschaft in ländlichen Räumen in: ASG; Ländlicher Raum, 03/04/2008

hbv (Hg.), Immer im Bilde – Visualisierungstechniken in der Betriebsratsarbeit, Düsseldorf 1992

KMU Forschung Austria: Interaktion zwischen lokaler Beschäftigungsentwicklung und sozialer Verantwortung von Unternehmen, Wien 2009

[www.prac.de/SWOT.PDF](http://www.prac.de/SWOT.PDF)

<http://ec.europa.eu/leaderplus>

[www.asg-goe.de](http://www.asg-goe.de)

## Weitere Informationen

IG Bauen-Agrar-Umwelt: [www.igbau.de](http://www.igbau.de)

PECO Institut e.V.: [www.peco-ev.de](http://www.peco-ev.de)

ZZPR: [www.zzpr.org.pl](http://www.zzpr.org.pl)

FNSZ / FIATU: [www.fnsz.org](http://www.fnsz.org)

AGROSTAR: [www.fnsadscagrostar.ro](http://www.fnsadscagrostar.ro)

Lokale Aktionsgruppe (LAG) Fläming-Havel: [www.flaeming-havel.de](http://www.flaeming-havel.de)

Lokalna Grupa Dzialania w Elblagu: [www.kanal-elblaski-igd.pl](http://www.kanal-elblaski-igd.pl)

EFFAT – Europäischer Dachverband der Agrargewerkschaften: [www.effat.org](http://www.effat.org)



